



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, 27 de septiembre de 2021

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

ERIKA PERDOMO CUCHIMBA, con C.C. No. 1075249267 de Neiva,

MONICA YULIETH CALDERÓN ALVIRA, con C.C. No. 1075219581,

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

titulado **La Gerencia de Proyectos como Instrumento para Mejorar la Dirección de la Actividad Piscícola en el Departamento del Huila.**

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

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.

Vigilada Mineducación



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Erika Perdomo C.

Firma

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Fátima Calderín

Firma



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: La Gerencia de Proyectos como Instrumento para Mejorar la Dirección de la Actividad Piscícola en el Departamento del Huila.

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
PERDOMO CUCHIMBA	ERIKA
CALDERÓN ALVIRA	MÓNICA YULIETH

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: MAGÍSTER EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS

FACULTAD: ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA O POSGRADO: MAESTRIA EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS

CIUDAD: NEIVA

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2021

NÚMERO DE PÁGINAS: 277

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas ___ Fotografías ___ Grabaciones en discos ___ Ilustraciones en general ___ Grabados ___
Láminas ___ Litografías ___ Mapas ___ Música impresa ___ Planos ___ Retratos ___ Sin ilustraciones ___ Tablas
o Cuadros X Gráficas X

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento: NO



MATERIAL ANEXO:

Anexo 1 Árbol de Problemas

Anexo 2 Instrumento No 1. Encuesta Aplicada a la Asociación de Productores

Anexo 3 Archivo adjunto. Instrumento No. 2 Encuesta a los asociados

Anexo 4 Archivo adjunto. Tabulación de la Encuesta Socioeconómica Aplicada a los Asociados en Excel

Anexo 5 Entrevistas semiestructuradas

Anexo 6 Constitución Mesas de Trabajo

Anexo 7 Resultados de las Mesas de Trabajo

Anexo 8 Mapa de Localización del Área de Estudio

Anexo 9 Escala de Empresarización

Anexo 10 Condiciones operativas de proyectos a financiar.

Anexo 11 Comisiones

Anexo 12 Hoja de Vida del Indicador

Anexo 13 Requisitos Permiso de Aguas Superficiales (CAM)

Anexo 14 Requisitos Permiso de Vertimientos (CAM)

Anexo 15 Requisitos Permiso de Cultivo (AUNAP)

Anexo 16 Requisitos Registro Pecuario (ICA)

Anexo 17 Requisitos Certificación como Establecimiento de Acuicultura Biosegura

Anexo 18 Objeto Social de la Asociación ASOAGROLUSAR

Anexo 19 Plan de Comunicaciones

Anexo 20 Condiciones Sanitarias y de Bioseguridad para los Establecimientos de Acuicultura

PREMIO O DISTINCIÓN (*En caso de ser LAUREADAS o Meritoria*): NO



PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

Español

inglés

- | | |
|----------------------------|---------------------------|
| 1. Asociaciones piscícolas | fish farming associations |
| 2. Buenas prácticas | good practices |
| 3. Oferta y demanda | supply/demand |
| 4. Asociatividad | associativity |
| 5. Productividad | productivity |
| 6. Competitividad | competitiveness |

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

A lo largo del documento se desglosan tanto las causas del problema (bajo desarrollo de las capacidades gerenciales en las asociaciones de pequeños productores piscícolas) como los fines de la investigación; se toman los antecedentes de la piscicultura a nivel nacional y regional, la teoría de las capacidades dinámicas, el marco legal del subsector piscícola, los postulados de la economía solidaria y las funciones de la superintendencia que rige las entidades de este tipo de organizaciones como un conglomerado de enfoques que sustentan ampliamente el trabajo investigativo.

El objetivo, formular herramientas gerenciales aplicables a las asociaciones de productores piscícolas del departamento del Huila, se concreta en una serie de instrumentos y herramientas gerenciales orientadas a fomentar el desarrollo sostenible de la asociación y sustentable de la piscicultura; el análisis a los resultados que arrojaron los instrumentos metodológicos aplicados a la asociación y sus asociados generaron la caracterización de los mismos, insumo a partir del cual se construye el esquema de rutas para aprovechar la oferta institucional, un modelo de acompañamiento socioempresarial y los lineamientos de buenas prácticas gerenciales.

Aunque en la evaluación realizada a la asociación se determinaron falencias a nivel gerencial, de desarrollo humano, entre otros, se espera que la aplicación de las herramientas potencie la organización y propenda hacia su mejora continua.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

Throughout the document, both the causes of the problem (under the development of managerial capacities in associations of small fish producers) and the purposes of the research are broken down; it takes the background of fish farming at the national and regional levels, the theory of dynamic capacities, the legal framework of the fish subsector, the postulates of the solidarity economy and the functions of the superintendency that governs the entities of this type of economies as a conglomerate of approaches that



broadly support the research work.

The objective, to formulate management tools applicable to the associations of fish producers in the department of Huila, is specified in a series of instruments and management tools that promote the sustainable development of the association and sustainable fish farming; the analysis of the results of the methodological instruments applied to the association and its associates generated the characterization of the same, the scheme of routes to take advantage of the institutional offer, model of socio-business accompaniment and guidelines of good management practices.

Although in the evaluation carried out to the association, shortcomings were determined at the managerial level, human development, among others, it is expected that the application of the tools will enhance the organization and tend towards its continuous improvement.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: Luis Alfredo Muñoz Velasco

Firma:

Nombre Jurado: Alexander Quintero Bonilla

Firma:

Nombre Jurado: Elías Ramírez Plazas

Firma:



MAESTRÍA EN GERENCIA
INTEGRAL DE PROYECTOS

FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

**La Gerencia de Proyectos como Instrumento para Mejorar la Dirección de la Actividad
Piscícola en el Departamento del Huila.**

Erika Perdomo Cuchimba
Mónica Yulieth Calderón Alvira

Facultad de Economía y Administración
Maestría en Gerencia Integral de Proyectos
Universidad Surcolombiana

Neiva – Huila
2021

**La Gerencia de Proyectos como Instrumento para Mejorar la Dirección de la Actividad
Piscícola en el Departamento del Huila.**

Erika Perdomo Cuchimba
Mónica Yulieth Calderón Alvira

Proyecto de investigación presentada para obtener el título de
Maestría en Gerencia Integral de Proyectos

Asesor:

Jairo M. Martínez Cabrera

Facultad de Economía y Administración
Maestría en Gerencia Integral de Proyectos
Universidad Surcolombiana

Neiva – Huila
2021

Copyright © 2021

Todos los derechos reservados.

Dedicatoria

A las asociaciones de pequeños productores piscícolas

Agradecimientos

Este trabajo de tesis realizado en la Universidad Surcolombiana de Neiva, Huila es un logro que se alcanzó como producto de la unión de esfuerzos de un conglomerado de personas que aportaron conocimiento, experiencia, competencias académicas y técnicas.

En primer lugar, a la asociación de productores agropecuarios Lucitania Vereda Alto Sartenejo del municipio de Garzón quienes amablemente acogieron y aceptaron participar y aportar información para el objeto de estudio; al director de tesis, Dr. Jairo Martínez Cabrera por su valiosa dirección, apoyo y su gran sabiduría, durante estos años, al servicio de este trabajo.

Un especial agradecimiento a esa persona que siempre está al lado animando, motivando en épocas de crisis y quien nos inspiró esta investigación; a nuestros padres y amistades por su incondicional paciencia, comprensión y ayuda en la elaboración y conclusión del proyecto investigativo.

A todos, nuestro mayor reconocimiento y gratitud.

Tabla de Contenido

Introducción e información general	16
Título de la Investigación.....	16
Planteamiento del Problema	16
Pregunta de investigación	22
Justificación	22
Objetivo general.....	30
Objetivos específicos	30
Hipótesis	31
Marco Referencial.....	32
Antecedentes generales.....	32
Marco teórico	35
Marco conceptual.....	48
Marco Legal	51
La piscicultura en Colombia.	51
La economía solidaria.....	53
Diseño Metodológico.....	60
Estrategia metodológica.....	61
Investigación aplicada.....	61
Población objetivo y cálculo de la muestra.....	62
Recopilación de información de fuentes primarias.....	63
Aplicación de instrumentos de captura	64
Herramienta metodológica ICO.....	65
Entrevistas semiestructuradas	66
Constitución mesa de trabajo	67
Visitas de campo	68
Información de fuentes secundarias.....	68
Resultados.....	70
Caracterización de la asociación y sus asociados	70
Contexto General.	70
Caracterización de la Asociación.....	77
Caracterización de los Asociados	92

Esquema de rutas para aprovechar la oferta institucional.....	113
Portafolio Bancario ofrecido por FINAFRO	114
Oferta de asistencia y formación técnica	129
Acompañamiento y Fortalecimiento Socioempresarial	133
Acompañamiento Comercial	135
Estructuración, Cofinanciación y Ejecución de Proyectos	138
Modelo de acompañamiento socioempresarial.....	143
Propósito	144
Contenidos	144
Metodología	190
Secuencia Cronológica	191
Recursos y Evaluación.....	192
Lineamientos y herramientas de buenas prácticas gerenciales y de dirección	194
Eje de consolidación organizacional.....	195
Eje de planificación productiva y comercial.....	203
Eje de servicios básicos y complementarios de la asociación	208
Eje de fortalecimiento de la interacción y la comunicación	212
Eje de fortalecimiento y procedimientos contables, administrativos y de rendición de cuentas.	213
Conclusiones	217
Recomendaciones	220
Bibliografía	222
Anexos	237

Lista de tablas

Tabla 1 Principales Factores que Afectan el Dinamismo del Mercado	40
Tabla 2 Componentes del Subsector Pesquero	52
Tabla 3 Clasificación de Productores Piscícolas en Colombia.....	60
Tabla 4 Identificación de la Asociación (Ver anexo 8)	70
Tabla 5 Geolocalización de los Asociados	71
Tabla 6 Topografía.....	74
Tabla 7 Clima.....	74
Tabla 8 Suelo	75
Tabla 9 Hidrografía.....	76
Tabla 10 Resultados Metodología ICO.....	78
Tabla 11 Evaluación del Índice de Capacidad Organizacional ICO.....	85
Tabla 12 Distribución de Edad Entre los Socios y Otros Miembros de ASOAGROLUSAR.....	94
Tabla 13 Distribución de Genero de los Socios y otros Miembros de ASOAGROLUSAR	95
Tabla 14 Rango de Edad y Otros Miembros de ASOAGROSULAR Económicamente Activos	96
Tabla 15 Nivel de Alfabetismo	97
Tabla 16 Lugar de Residencia de los Socios de ASOAGROLUSAR	98
Tabla 17 Relación de Tenencia de la Tierra Socios de ASOAGROLUSAR	99
Tabla 18 Actividad Económica de Socios de ASOAGROLUSAR y Otros Miembros.....	101
Tabla 19 Distribución y Usos UPA de los Socios de ASOAGROLUSAR	101
Tabla 20 Ingresos Diarios de los Socios y Otros Miembros de ASOAGROLUSAR	102
Tabla 21 Explotación Agrícola UPA de los Socios de ASOAGROLUSAR.....	102
Tabla 22 Explotación Pecuaria en la UPA de los Socios de ASOAGROLUSAR	103

Tabla 23 Categoría de Vía de Ingreso a Predios de los Socios de ASOGROLUSAR	108
Tabla 24 Tipo de Vehículo de Mayor Tamaño	109
Tabla 25 Condiciones Financieras Año 2021	116
Tabla 26 Condiciones Financieras Crédito – LEC	117
Tabla 27 Condiciones Financieras Agro-territorial	118
Tabla 28 Condiciones Financieras Créditos LEC.....	119
Tabla 29 Condiciones Financieras Crédito Rotativo	120
Tabla 30 Condiciones Financieras para Esquemas Asociativos.....	121
Tabla 31 Cobertura	121
Tabla 32 Tipos de Riesgos	122
Tabla 33 Condiciones Financieras	125
Tabla 34 Condiciones Financieras	126
Tabla 35 Matriz DOFA.....	147
Tabla 36 Proceso de Planeación	147
Tabla 37 Plan de Acción.....	148
Tabla 38 Evaluación del Proceso.....	150
Tabla 39 Capacidades del Asociado	152
Tabla 40 Expectativas de los Asociados y la Asociación.....	153
Tabla 41 Información General.....	155
Tabla 42 Comparativo Tarifas Proveedores	158
Tabla 43 Plan de Mercadeo y Comercialización	160
Tabla 44 Diagnóstico del Producto.....	161
Tabla 45 Costos de Comercialización.....	164

Tabla 46 Estructura de Costos	167
Tabla 47 Fórmulas para Calcular la Estructura de Costos.....	168
Tabla 48 Costos Estimados de Producción (Materia Prima e Insumos).....	172
Tabla 49 Costos Estimados de Producción (Mano de Obra)	172
Tabla 50 Consolidado Presupuesto de Costos Directos de Producción.....	172
Tabla 51 Presupuesto Costos Indirectos de Producción	173
Tabla 52 Flujo de Caja.....	175
Tabla 53 Clasificación de Activos	180
Tabla 54 Clasificación de los Pasivos.....	181
Tabla 55 Tipos de Patrimonio.....	181
Tabla 56 Balance General.....	182
Tabla 57 Estado de Ganancias y Pérdidas	184
Tabla 58 Sistema Primeras en Entrar, Primeras en Salir – PEPS	189
Tabla 59 Planilla de Registro.....	190
Tabla 60 Secuencia Cronológica	191
Tabla 61 Propuestas de Valor	206
Tabla 62 Cadena de Valor.....	207

Lista de figuras

Gráfica 1 Desarrollo de Capacidades Dinámicas a Partir de un Esquema de Dirección y Gerencia Estratégica	47
Gráfica 2 Geolocalización.....	71
Gráfica 3 Pirámide Poblacional de Socios y Demás Miembros de ASOAGROLUSAR.....	94
Gráfica 4 Distribución de Género de los Socios y Otros Miembros de ASOAGROLUSAR	95
Gráfica 5 Lugar de Residencia de los Socios de ASOAGROLUSAR	98
Gráfica 6 Relación Tenencia de la Tierra	99
Gráfica 7 Actividad Económica de Socios de ASOAGROLUSAR y Otros Miembros.....	100
Gráfica 8 Elementos Poscosecha	104
Gráfica 9 Elementos de Manejo de Residuos Sólidos	106
Gráfica 10 Medidas de Bioseguridad.....	107
Gráfica 11 Normatividad	108
Gráfica 12 Vías de Ingreso a Predios.....	109
Gráfica 13 Tipo de Vehículos de Mayor Tamaño	110
Gráfica 14 Caracterización Técnica.....	111
Gráfica 15 Caracterización Administrativa	112
Gráfica 16 Esquemas de Rutas	113
Gráfica 17 Ruta FINAGRO	114
Gráfica 18 Ruta BANCÓLDEX	124
Gráfica 19 Ruta Banco Agrario	128
Gráfica 20 Actividades Focales	143
Gráfica 21 Ciclo PHVA.....	146
Gráfica 22 Relación de Interdependencia	152

GERENCIA DE PROYECTOS PARA MEJORAR LA DIRECCIÓN DE LA ACTIVIDAD PISCÍCOLA 12

Gráfica 23 Mercado Objetivo	156
Gráfica 24 Análisis de Proveedores.....	156
Gráfica 25 Generación de Valor Agregado	159
Gráfica 26 Actividades de Comercialización	163
Gráfica 27 Procesos de la Comercialización	163
Gráfica 28 Proceso de Mercado y Comercialización.....	165
Gráfica 29 Presupuesto	171
Gráfica 30 Flujo de Caja.....	174
Gráfica 31 Herramientas Contables de ASOAGROLUSAR.....	178
Gráfica 32 Componentes del Estado de Pérdidas y Ganancias.....	184
Gráfica 33 Lineamientos y Herramientas de Buenas Prácticas	194
Gráfica 34 Estructura de Órganos de Administración y Vigilancia de la Asociación.....	199
Gráfica 35 Seguimiento a Procesos	201
Gráfica 36 Servicios Básicos y Complementarios.....	208
Gráfica 37 Servicios Financieros y Comerciales.....	209
Gráfica 38 Eje de Fortalecimiento de la Interacción y la Comunicación	212
Gráfica 39 Procedimientos Contables y Administrativos.....	214
Gráfica 40 Cumplimiento de los Ejes	216

Lista de Anexos

Anexo 1	Árbol de Problemas	237
Anexo 2	Instrumento No 1. Encuesta Aplicada a la Asociación de Productores	241
Anexo 3	Archivo adjunto. Instrumento No. 2 Encuesta a los asociados	252
Anexo 4	Archivo adjunto. Tabulación de la Encuesta Socioeconómica Aplicada a los Asociados en Excel.....	252
Anexo 5	Entrevistas semiestructuradas	252
Anexo 6	Constitución Mesas de Trabajo	253
Anexo 7	Resultados de las Mesas de Trabajo.....	258
Anexo 8	Mapa de Localización del Área de Estudio.....	262
Anexo 9	Escala de Empresarización.....	263
Anexo 10	Condiciones operativas de proyectos a financiar.	263
Anexo 11	Comisiones	265
Anexo 12	Hoja de Vida del Indicador	266
Anexo 13	Requisitos Permiso de Aguas Superficiales (CAM)	267
Anexo 14	Requisitos Permiso de Vertimientos (CAM)	268
Anexo 15	Requisitos Permiso de Cultivo (AUNAP).....	269
Anexo 16	Requisitos Registro Pecuario (ICA).....	269
Anexo 17	Requisitos Certificación como Establecimiento de Acuicultura Biosegura.....	270
Anexo 18	Objeto Social de la Asociación ASOAGROLUSAR.....	272
Anexo 19	Plan de Comunicaciones	273
Anexo 20	Condiciones Sanitarias y de Bioseguridad para los Establecimientos de Acuicultura	274

Lista de Siglas

ACUASOST: Acuicultura Colombiana Sostenible

ADR: Agencia de Desarrollo Rural

ASOAGROLUSAR: Asociación de Productores Agropecuarios Lucitania Vereda Alto Sartenejo.

ASOPIHUILA: Asociación Piscícola del Huila

ASOPISNE: Asociación Piscícola de Neiva

AUNAP: Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca

BPM: Buenas Prácticas De Manejo

BPM: Buenas Prácticas de Manufactura

BAP: Buenas Prácticas Piscícolas

BPA: Buenas Prácticas Acuícolas

CAM: Corporación Autónoma del Alto Magdalena

CCN: Cámara de Comercio de Neiva

COLCIENCIAS: Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación.

DIAN: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

DNP: Departamento Nacional de Planeación

DTF: Depósito a Término Fijo

FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

FAG: Fondo Agropecuario de Garantías

FEDEACUA: Federación Nacional de Acuicultura

FINAGRO: Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario

HACCP: Sistemas de Análisis de Control de Puntos Críticos de Riesgo

Ha/has: Hectáreas

IAP: Investigación Acción Participativa

IBR: Indicador Bancario de Referencia

ICA: Instituto Colombiano Agropecuario

ICR: Incentivo a la Capitalización Rural

ICO: Índice de Capacidad Organizacional

INDERENA: Instituto Nacional de los Recursos Naturales Renovables y del Ambiente

INPA: Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura

ISA: Incentivo al Seguro Agropecuario

LEC: Línea Especial de Crédito

MCIT: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

PNSPC: Plan de Negocios Sectorial para la Piscicultura de Colombia

PTP: Programa de Transformación Productiva

SUPERSOLIDARIA: Superintendencia de economía solidaria

SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje

UPA: Unidad Productiva Agrícola

Introducción e información general

Título de la Investigación

La Gerencia de Proyectos como Instrumento para Mejorar la Dirección de la Actividad Piscícola en el Departamento del Huila.

Planteamiento del Problema

De acuerdo con el marco lógico realizado junto con la asociación de productores agropecuarios Lucitania Vereda Alto Sartenejo del municipio de Garzón, se concluyó que el bajo desarrollo de las capacidades gerenciales en este tipo de organizaciones, limita el progreso de la actividad productiva en el departamento del Huila, a continuación, se expone el panorama de la piscicultura en la región antes de detallar las causas del problema.

De acuerdo con Giraldo, la piscicultura en el desarrollo rural se originó en la década de los cincuenta (1950), sin embargo, la puesta en operación de la Estación Piscícola del Alto Magdalena del INDERENA, se considera la génesis real de la piscicultura regional (Giraldo, 1988).

Desde su nacimiento, esta apuesta productiva¹ ha tenido una serie de retos que afrontar para consolidarse como un renglón competitivo a nivel regional y nacional; según el autor mencionado, inicialmente la problemática giró en torno al rechazo o resistencia al cambio por parte de los productores, lo que generaba desconocimiento de herramientas que apoyen y soporten el crecimiento empresarial. La ineficiencia en sus prácticas piscícolas hace que persista

¹ Descripción de los productos, cadenas, actividades y sectores en los que se basa la estrategia de agenda interna del Huila. Agenda Interna para la Productividad y Competitividad (2007).

la baja productividad en sus cultivos; el bajo nivel de escolaridad y capacitación que refuerzan el desconocimiento y motiva las practicas artesanales que atentan no solo contra el ambiente sino que perjudica la calidad de vida de las comunidades donde se desarrolla la actividad (Gobernación del Huila, 2007).

En 2004, con la publicación del documento nacional “Acuerdo de Competitividad de la Cadena de la Piscicultura en Colombia”, se analiza la dinámica del subsector desde 1995 al 2003, donde se manifiesta una cantidad de problemas, entre los cuales se encuentra: falta de organización de los productores y cohesión entre las diferentes organizaciones de la cadena; aspectos culturales que fomentan el trabajo individual, lo que genera que la interrelación entre los diferentes eslabones de la cadena sea débil; falta de mayor implementación de sistemas de análisis de control de puntos críticos de riesgo (HACCP) y buenas prácticas de manejo (BPM) en las fases de producción y posproducción en los cultivos industriales que cumplan con las exigencias de los mercados internacionales (Min-Agricultura, 2005).

A pesar de los sesenta o setenta años que han transcurrido, la problemática entorno a este renglón productivo persiste. De acuerdo con la Agenda Interna para la Productividad y Competitividad², otras dificultades que ponen en duda la sostenibilidad y sustentabilidad de la actividad es la sobreexplotación de los recursos naturales, bajo prácticas sanitarias no adecuadas, durante muchos años; desconocimiento de los actores que intervienen en la cadena productiva;

² Documento que presenta y comenta las apuestas Productivas definidas por las regiones y las estrategias competitivas establecidas por los sectores que han participado en el proceso, así como las necesidades y acciones asociadas a cada una de ellas. Toda esta información es de gran utilidad para las entidades interesadas en la promoción de la competitividad, pues permite reconocer las prioridades y necesidades reales de las regiones y los sectores productivos. De hecho, la agenda interna ya le ha servido de insumo al gobierno nacional para la definición del Plan nacional de Desarrollo 2006-2010 y para el rediseño de la política de productividad y competitividad (Gobernación del Huila, 2007).

bajo desarrollo de normas y políticas que fortalecen la productividad y competitividad del sector (Gobernación del Huila, 2007).

De acuerdo con el Informe de Coyuntura Económica (2017) realizado por la Cámara de Comercio de Neiva, el Huila ha liderado la producción de tilapia a nivel nacional y de exportación. En 2016 aportó el 42% a la producción nacional y el 67% a las exportaciones de Colombia. A pesar de ello, la piscicultura en el departamento no es ajena a la realidad descrita. En la práctica se ha observado que la cadena afronta una serie de disyuntivas dentro y fuera de su estructura, haciéndola de bajo perfil competitivo y productivo, no solo en esta región sino a nivel nacional (Camara de Comercio de Neiva, 2017).

Como se mencionó, el bajo desarrollo de capacidades gerenciales en las asociaciones de pequeños productores piscícolas es lo que impide el progreso de esta actividad productiva en el departamento del Huila y se origina en las siguientes causas (Ver anexo 1. Marco Lógico):

Desconocimiento de herramientas gerenciales que apoyen y soporten el crecimiento empresarial:

La piscicultura en el departamento del Huila ha sido, desde su origen, “una actividad totalmente desconocida y de alta incertidumbre, de la que solo se conocía la muy limitada información proveniente de otros países, esporádicos Congresos, Talleres, Foros o Publicaciones, algunos paquetes tecnológicos aplicados en otros países por profesionales asiáticos o israelitas principalmente” (Castillo, 2006, p. 2). En consecuencia, esto genera prácticas piscícolas artesanales que, a pesar de los más de sesenta años que han transcurrido desde su reconocimiento como renglón productivo, lentifica tanto el proceso de desarrollo de la actividad como el de la región.

De hecho, no fue sino hasta el 2018 que, con el esfuerzo aunado entre el Gobierno Nacional, la Gobernación del Huila, la CAM, FEDEACUA, entre otras entidades crearon la cartilla “Formalización de la Piscicultura en el Departamento del Huila”. Versión 1, (Agroexporta, 2018) donde explican el paso a paso que deben seguir los piscicultores para formalizar, de manera legal y técnica, su actividad; y, las bondades a nivel de productividad y competitividad, que esto conlleva.

En definitiva, la carencia tanto de sistemas de información confiable y oportunos como la misma falta de información en cuanto al comportamiento de la cadena productiva en cada uno de los eslabones, conducen a la generación de prácticas y lineamientos confusos que se transmiten de una generación a otra, recreando los errores tanto a nivel técnico como organizacional. Esto fomenta el bajo desarrollo de herramientas gerenciales que potencien y soporten el crecimiento y desarrollo de las empresas del sector.

Bajo conocimiento de rutas de la oferta institucional del sector:

A partir de 1995 con la creación del Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura (INPA) hoy AUNAP, entidad que centra sus esfuerzos en organizar esta actividad productiva en el departamento a través de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, la Cámara de Comercio de Neiva, el Servicio de Aprendizaje SENA, Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario, FINAGRO, las universidades, entre otros, se empezaron a realizar investigaciones, proyectos, fomentos, capacitaciones, formaciones enfocadas en el campo de la piscicultura.

Entre los proyectos más prósperos, financiados por el Gobierno Nacional, ha sido los contemplados por la Alianza El AgroExporta, el cual lleva una década de funcionamiento y ha dejado a 2018, 13 plantas de procesamiento certificadas, cifra que sigue siendo mínima para la

cantidad de empresas productoras que hay en la región³. Si bien el Estado, a través de los múltiples organismos, entidades y secretarías, ha formulado, ejecutado y financiado proyectos en pro del desarrollo regional; no ha logrado impactar de manera significativa, pues las rutas para acceder a estas ofertas son desconocidas por el grueso de los productores y empresas piscícolas.

Bajo nivel de escolaridad y capacitación en los productores:

Esta problemática es transversal a todas las cadenas productivas en el caso colombiano. Los productores piscícolas huilenses en su mayoría son campesinos con un grado bajo de escolaridad, pues la enseñanza de su actividad productiva se transmite de una generación a otra, y con ella los errores que afectan no sólo el entorno natural sino la calidad de vida de las comunidades.

De acuerdo con el recorrido histórico que realiza Castillo (2006) debido a la inexperiencia en el manejo técnico y la ausencia de políticas ambientales, el productor aplica, para el desarrollo de la actividad, el mecanismo de “Ensayo-Error”; pues no fue sino hasta 1991 que empresas como COLAPIA S.A. crea programas para la producción y venta de alevinos que incluyen la asistencia técnica. Antes de esta fecha, el aprendizaje era empírico; de ahí, que la mentalidad de un productor promedio sea limitada, al igual que su nivel de escolaridad y capacitación.

Aunque, la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca, AUNAP, entre sus múltiples funciones, es la entidad encargada de organizar empresarial y comercialmente la actividad

³ A 2005 existían 350 entre grandes y medianos y más de 10.200 pequeños productores.

productiva y capacitar a los productores. Junto con la Gobernación del Huila y el Servicio de Aprendizaje SENA, han aunado esfuerzos para llevar a cabo proyectos de capacitación a los productores y asociaciones; este esfuerzo no es suficiente, su intervención es mínima y al igual que el anterior problema, no logra impactar el grueso de los productores.

Aspectos culturales que fomentan el trabajo individual:

Los aspectos socioculturales arraigados de los ancestros presentan grandes inconvenientes al momento de tecnificar y desarrollar nuevos modelos, pues en la conciencia de ellos no está plasmado el potencial evolutivo de las labores, a causa de eso, siempre repiten los mismos procesos sin modificaciones o alteraciones, bajando su potencial productivo y competitivo (Villarreal, 2012, p. 4).

Al no estar plasmado el potencial evolutivo de las labores en las tradiciones ancestrales, se genera trabajo individual, rechazo a conformar asociaciones y carencia de una cultura asociativa. Esto se argumenta, según el Acuerdo de Competitividad de la Cadena de la Piscicultura en Colombia, en que la mano de obra utilizada en cultivos de mediana y pequeñas extensiones, por lo general son de tipo familiar y al ser:

Una economía rural familiar no se muestran altos niveles de tecnificación de la mano de obra, pues el productor promedio no pretende tecnificarse ni crecer en el mercado, lo que lleva a un estancamiento de sus actividades económicas y un atraso en el desarrollo social de la región (Villarreal, 2012, p. 11).

Incipiente relevo generacional a nivel de productores:

Poca o nula capacitación o formación en torno al sector piscícola, pues los hijos de los productores que tienen la posibilidad de asistir a centros de educación superior en las

diferentes capitales del país, no encuentran satisfacción al regresar a las labores de sus padres, pues las comodidades de la ciudad hacen que se genere desertización del agro colombiano en todos sus renglones (Villarreal, 2012, p. 26).

Otro factor que obliga a las generaciones a migrar del campo es el conflicto armado en Colombia que ha ocasionado el desplazamiento principalmente de los hombres desde sus parcelas, actualmente el 55% de los pequeños productores piscícolas son mujeres cabezas de familia, y el 45% restante, la mujer participa activamente en las actividades de alimentación, procesamiento, comercialización y administración (Castillo, 2006).

A simple vista, parece que el sector piscícola en el Huila estuviera enmarcado, permanentemente, por las prácticas tradicionales y poco innovadoras. El campesino que con esfuerzos logra adquirir un perfil profesional tiene en su imaginario no regresar al campo, condenando este renglón a un círculo vicioso de malas prácticas piscícolas o en su defecto a una ralentización de los procesos de desarrollo rural y regional. Así como el trabajo individual es fomentado por aspectos culturales; el rechazo a relevar a sus padres en la actividad productiva es también un arraigo ancestral.

Pregunta de investigación

¿Qué tipo de lineamientos y herramientas gerenciales, aplicable a productores piscícolas, fomentan el desarrollo sostenible de la piscicultura?

Justificación

Para el 2020 la piscicultura colombiana en su conjunto será una cadena con alto perfil exportador, generadora de divisas, fuente alternativa de generación de empleo, y que para finales de la segunda década se consolide en núcleo permanente de desarrollo económico, social y de

sostenibilidad ambiental “Acuerdo Nacional de Competitividad de la Cadena de la Piscicultura en Colombia” (Min-Agricultura, 2005).

Una meta clara que se expresa, no solo en la Agenda para la Productividad y Competitividad, Huila (Gobernación del Huila, 2007) sino en su actualización, la Agenda Interna de Productividad y Competitividad del Huila (Gobernación del Huila, 2015) es la conformación de la cadena piscícola con el fin de convertir al departamento en el primer productor nacional y exportar más del 50% de la producción.

Según el departamento de pesca y acuicultura⁴ de la organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura, FAO, el pescado y los productos pesqueros están entre los productos alimenticios más comercializados a nivel mundial y se espera que sigan una tendencia alcista (Gobernación del Huila, 2015, p. 178).

De tal modo que, “en el próximo decenio, la producción total de la pesca de captura y la acuicultura superará a la carne de vacuno, porcino y aves de corral” (Gobernación del Huila, 2015, p. 179).

El plan estratégico de comercio internacional construido en 2015 por Procolombia junto con la Federación Colombiana de Acuicultores, plantea alternativas comerciales para los productos de tilapia, trucha y embutidos, en países como México, Perú, Chile y Canadá... y a mercados vulnerables como Haití y África (Gobernación del Huila, 2015).

Por otro lado, el Plan de Desarrollo Departamental 2016-2019 (Ordenanza 0009, 2016). El Camino es la Educación, del gobernador Carlos Julio González, explicitó que la meta para

⁴ La acuicultura está representada por la producción bajo condiciones técnicas de peces y camarón, como, específicamente en el Huila, se realiza únicamente la piscicultura, equivale a decir acuicultura en nuestro departamento. Agenda Interna-Plan Regional de Competitividad del Huila, (2015).

esta apuesta productiva es la generación y fomento de un Instrumento Territorial para la participación en la reducción de los costos de producción en el desarrollo agropecuario, piscícola y agroindustrial. Tarea que, de acuerdo con el último informe de gestión se ha logrado con ciertas limitantes.

Como se puede observar, la cadena productiva de la piscicultura en el Huila ha sido priorizada por varias entidades a nivel departamental, nacional e internacional. El panorama que circunda a este subsector productivo es próspero y prometedor, justificando así la realización de este proyecto investigativo donde se detallan los fines en los siguientes ítems:

Lograr el uso adecuado de los recursos

Cuando se habla del uso adecuado de los recursos, se refiere a todas aquellas herramientas, instrumentos, aspectos, capacidades, habilidades físicas o aquellas que se generan en el contexto para lograr el desarrollo óptimo de la actividad productiva con el fin último de mejorar la calidad de vida de las comunidades. Según Castillo una de estas herramientas que hace posible lo dicho es la riqueza hídrica, ya que Colombia “cuenta con 2,900 Km de Costas en los dos Océanos, 48,365 Km² de Plataforma Continental, 20,000 Km de ríos y más de 70,000 Ha en ciénagas, lagos, embalses y humedales” (Castillo, 2006, p. 2).

Por lo tanto, una de las ventajas comparativas del territorio nacional son sus recursos naturales y ubicación geográfica que, junto con los recursos destinados por el gobierno nacional implementados por las diferentes entidades y organismos, ayudan a este subsector a asumir los desafíos de la expansión. Dicha destinación se debe a que, la entidad estatal, en el Plan de Negocio de la Piscicultura, patentizo este renglón productivo como generador de riqueza y bienestar.

En este contexto, se hace necesario la formulación de un esquema que le permita al piscicultor, entre otras cosas, aprovechar adecuadamente y potencializar los recursos disponibles (financieros, naturales, físicos, tecnológicos, talento humano, entre otros) que generan impacto socioeconómico y mitiguen el impacto ambiental.

Contribuir al mejoramiento de la calidad del producto final

Los factores que inciden en la calidad del producto final y en la sostenibilidad de la actividad son la buena calidad de las aguas entendida como suficiente para realizar la actividad, evitando lugares contaminados y la buena renovación de las mismas (Borja, 2002).

En ese sentido, la generación de una serie de lineamientos y herramientas que se evidencian con la consecución de certificaciones a nivel nacional e internacional como las buenas prácticas de manufactura (BPM), piscícolas (BAP) y acuícolas (BPA), garantizan esa calidad en el agua, los sistemas de inocuidad e higiene y en cada uno de los eslabones del proceso productivo que resultan en un producto final de alto valor para la Asociación de Productores Agropecuarios Lucitania Vereda Alto Sartenejo del Municipio de Garzón, ASOAGROLUSAR.

De acuerdo con la Directora Ejecutiva de FEDEACUA, Sara Patricia Bonilla, este subsector está llamado a desempeñar un destacado papel al “contribuir a la seguridad alimentaria, tanto de la sociedad colombiana como de la comunidad mundial, con la oferta de proteína de origen animal de excelente calidad” (Bonilla, 2015). En este sentido, el mercado de este subsector es potencial y prometedor, si se logra la obtención de certificaciones que se traducen en un producto final de calidad.

Mejorar los índices productividad y competitividad

En una entrevista realizada por FEDEACUA a la ministra de Comercio, Industria y Turismo en 2015, sobre el tema de competitividad y productividad en la piscicultura a nivel nacional, ella comentó:

Desde la Presidencia de la República se acogió la política de competitividad y productividad definida por la Comisión Nacional de Competitividad, la cual estableció que para el 2032, Colombia sea uno de los tres países más competitivos de América Latina.

Para lograr este objetivo, se trazó una estrategia nacional de largo plazo, una de cuyas herramientas es el Programa de Transformación Productiva, PTP, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que tiene entre sus objetivos promover y acelerar la competitividad de los sectores con alto potencial de crecimiento en los mercados nacional e internacional.

Por consiguiente, para el 2032, el sector piscícola colombiano entrará a figurar entre los líderes de la región en exportaciones y se habrá consolidado en el mercado interno. Esta es la apuesta del gobierno nacional y del sector privado, plasmada en el Plan de Negocios Sectorial para la Piscicultura de Colombia (PNSPC) del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a través de su Programa de Transformación Productiva, PTP. En tal sentido, lo que contiene el PNSPC es la hoja de ruta que deberá seguir de ahora en adelante esta alianza público-privada para alcanzar el ambicioso, pero realista propósito. Con una clara hoja de ruta y el apoyo del gobierno nacional, este sector se propone transformarse a fondo para alcanzar la excelencia productiva y competitiva (Fedeaqua, 2015).

Como se puede evidenciar, existe voluntad por parte de las diferentes entidades gubernamentales para mejorar los índices de competitividad y productividad en este renglón productivo. No solo el PNSPC tiene esta meta, el grupo investigativo Acuicultura Colombiana Sostenible, ACUASOST, busca liderar una red nacional para trabajar articuladamente con

centros de investigación y de desarrollo tecnológico, universidades y otras instituciones, en búsqueda del mayor beneficio para productores piscícolas en Colombia, que logren cerrar las brechas de competitividad y productividad de la cadena.

Dar soporte al proceso de empoderamiento de los productores

Como en cualquier otro oficio u profesión, el piscicultor se siente empoderado de acuerdo con el nivel de conocimiento que tiene sobre su actividad. La desinformación y baja oferta académica por parte de las instituciones públicas y privadas hacia el sector agropecuario, específicamente la piscicultura, conlleva el desánimo y desmotivación del piscicultor, sobre todo el pequeño productor, en continuar en la cadena. Esto se debe, como se mencionó, a que el individuo no se siente empoderado, ni tiene sentido de pertenencia con su quehacer cotidiano.

Por su parte, FEDEACUA ha creado una escuela acuícola, llamada EDUACUA, la cual busca fortalecer e incrementar el conocimiento de quienes trabajan en las unidades productivas piscícolas. Adelanta programas de formación académica, en respuesta a la demanda de los sectores productivo y especializado, según el nicho de trabajo. Existe un esquema de formación especializado, denominado Pasaporte Acuícola para pequeños productores, mediante el uso de guías gráficas. Dicho esquema de capacitación en el 2014 benefició a 668 personas (512 del sector productivo y 156 de instituciones que participan en el desarrollo de la actividad).

Esta misma entidad, diseñó veinticuatro programas técnicos, los cuales se encuentran en proceso de implementación y que cubrirán los 252 requerimientos del estándar, con su respectivo análisis normativo de la legislación colombiana y el diseño de formatos de trazabilidad, entre otros, para que los productores colombianos accedan a certificaciones de calidad y mejoren su participación en el mercado nacional y las exportaciones (Fedecua, 2015, p. 12).

Por otro lado, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con el lanzamiento del PNSPC en 2015, busca fortalecer el capital humano, mejorando la pertinencia y calidad educativa (MinComercio, 2015).

Todos estos programas, escuelas y planes enfocados en la enseñanza, promulgación y fomento del conocimiento de la piscicultura en Colombia y sus regiones, realmente son el soporte para el empoderamiento de los productores, ya que a mayor educación mayor es la capacidad de maniobra en situaciones inesperadas y menor es el riesgo.

Si no se realiza esta investigación...

Los efectos negativos al no realizar esta investigación repercutirán, directamente, en aspectos ambientales, retraso en el desarrollo socioeconómico, inseguridad alimentaria, continuidad y fomento de las practicas artesanales, bajo desarrollo de las capacidades humanas, desaprovechamiento de los recursos disponibles; como resultado, disminución considerable de la calidad de vida en el planeta. Esto es:

El crecimiento exponencial de la acuicultura, específicamente el subsector piscícola, ha provocado serias preocupaciones entre los gobiernos, grupos de ambientalistas y la sociedad misma por los posibles daños que estuviera generando sobre el medio, al ser considerada como una actividad en proceso de expansión hay que tener cautela en cómo y dónde se realiza ya que puede afectar a la calidad de las aguas y negativamente a los ecosistemas, tanto en los ríos como en el mar (Bordehore, 2005) los cuales son fuertemente alterados por los desechos producidos por este renglón productivo.

El desarrollo económico de la región y del país se mide a través de la productividad y competitividad de sus apuestas productivas; estas a su vez, dependen del uso de los recursos disponibles del subsector piscícola, que se otorgan al interior y exterior de las organizaciones. Al

desaprovecharlos, inutilizarlos, malgastarlos o peor aún, desconocerlos, generan retraso en el desarrollo económico y social. Por tal razón, es necesario todo tipo de herramientas, estudios e investigaciones enfocadas en este región, relativamente, nuevo para el país.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO, el 11.1% de la población (más de 800 millones de personas) padece malnutrición crónica, de un total de 7.200 millones de seres humanos. Por ello, es vital el papel que la acuicultura puede desempeñar en la disminución del hambre, el fomento de la salud y la reducción de la pobreza. Esto se logra aumentando su productividad, de manera responsable, rechazando las prácticas artesanales, invirtiendo en estudios e investigaciones dirigidas a identificar y definir herramientas de gestión. En este sentido, el conocimiento y su adopción por parte de los agentes del sector, permite avanzar en la sostenibilidad de la actividad (García, 2011).

Adicional a esto, existe una oportunidad en el mercado nacional y mundial. De acuerdo con las proyecciones realizadas por la FAO, al 2030 el consumo promedio de pescado por persona al año oscilará entre 19 y 21 kilogramos y para Colombia, se espera un per cápita de 14.5 kilogramos, lo cual deja un potencial de crecimiento importante, ya que en la actualidad el consumo nacional es de 3,3 kg y el mundial es de 16. Se evidencia la necesidad de la realización de este estudio que tendrá como resultado la generación de un esquema gerencial que mejore la actividad piscícola en el Huila, a través del trabajo mancomunado con la Asociación de Productores Agropecuarios de Lucitania y Sartenejo del Municipio de Garzón, ASOAGROLUSAR.

Valor agregado que genera el proyecto

La realización y ejecución del proyecto de investigación contribuye a la formación de una cultura empresarial con valores, actitudes, capacidades y mentalidad para aprovechar las oportunidades que ofrecen el mercado regional, nacional e internacional.

En palabras del PhD Solanilla, J. (2017) a partir de herramientas básicas competitivas, se impacta enormemente en el valor agregado de la cadena, permitiendo la incursión en nuevos mercados, traduciéndose en desarrollo para la región. De esta manera se abre paso a la inversión en el sector en ámbitos tanto científicos como tecnológicos.

En todo el mundo la producción de la tilapia ha crecido de manera ostensible, continua y consistente, convirtiendo la actividad en un renglón agroindustrial de alto impacto económico y social, mediante el cual es posible generar ingresos, mejorar la calidad de vida y ofrecer alimento de alto valor nutricional a la población mundial (Villarreal, 2012). Esto se ha logrado con el poco conocimiento que se tiene del subsector, dudosas prácticas piscícolas, bajas capacidades humanas y de dirección, bajo nivel de asociatividad y desarrollo empresarial.

En ese sentido, el trabajo investigativo genera valor a la cadena, ya que propone un esquema desde la gerencia con el fin de mejorar sus prácticas y así, propender hacia el desarrollo sostenible de la piscicultura.

Para atender la pregunta de investigación propuesta se definieron los siguientes objetivos.

Objetivo general

Formular herramientas gerenciales aplicables a las asociaciones de pequeños productores piscícolas del departamento del Huila.

Objetivos específicos

- Realizar la caracterización de la asociación y de los pequeños productores piscícolas.

- Definir el esquema de rutas a seguir para que la asociación de productores pueda aprovechar la oferta institucional.
- Proponer un modelo de acompañamiento socioempresarial que soporte y dinamice la actividad productiva y comercial.
- Generar lineamientos y herramientas de buenas prácticas gerenciales y de dirección para la asociación de piscicultores.

Hipótesis

De acuerdo con el análisis del contexto del problema se plantea la siguiente hipótesis “las asociaciones de pequeños productores piscícolas no aplican regularmente, procesos administrativos, gerenciales y técnicos, impactando de manera negativa el nivel de competitividad y productividad de la actividad piscícola.

Marco Referencial

Antecedentes generales

Desde el momento en que ingresó la piscicultura en Colombia se han realizado estudios siempre en busca de lograr tecnificarla. De acuerdo con el trabajo doctoral de (Quintero, 2018) que hace un barrido histórico de la evolución de la piscicultura en Colombia y el Departamento del Huila, esta actividad data desde la época de La Colonia, con las primeras especies que se cultivaron (bocachico, bagre, nicuro, entre otros); siguiendo al siglo XX con la piscicultura por subsistencia y autoconsumo; a mediados de siglo, en 1940 este renglón productivo estaba más o menos establecido a nivel nacional.

Por tanto, a partir de 1970 empezaron los convenios regionales, nacionales y de cooperación internacional, en pos de la investigación, desarrollo, mejoramiento, análisis, ordenamiento y regulación del sector acuícola y con él, el subsector piscícola. Adicional, en los años 90, se formularon documentos CONPES y políticas públicas con el fin de implementar y fomentar el desarrollo del subsector pesquero. “fueron diversos y significativos los aportes realizados por las entidades del orden nacional y organismos internacionales a la piscicultura en Colombia y en particular al Huila, con motivo de la carencia de tecnología y conocimientos del tema” (Useche Carlos citado por Quintero, 2018).

Los primeros estudios sobre la piscicultura se realizaron en el sector privado, productores piscícolas que le apostaron a la actividad productiva y contaban con recursos financieros. Como se ha mencionado, este renglón en Colombia se ha abierto espacio a través de modelos y métodos traídos del extranjero, pues en su inicio era mínimo el conocimiento que se tenía, a esto se suma, la ausencia del Estado con políticas y recursos para la actividad piscícola. Incluso, a nivel internacional, no fue sino hasta los años sesenta que la FAO orientó el primer

curso de acuicultura en Colombia y el gobierno nacional empezó a reconocer este renglón productivo como fuente para el desarrollo regional y nacional hasta los años noventa.

Del 2000 hacia acá, el gobierno nacional ha jugado un papel importante para el desarrollo de estudios científicos e investigativos, a través de entidades como COLCIENCIAS, instituciones universitarias, asociaciones a nivel nacional y regional de piscicultores y acuicultores, FEDEACUA, AUNAP, ASOPISNE, ASOPISHUILA, por citar algunos ejemplos, se ha llevado una ardua tarea de indagación e investigación teórico-experimental con fines organizativos y empresariales. Una vez superada la visión de la piscicultura como el subsector de la acuicultura que mejor factura en Colombia, sin importar los efectos de las prácticas utilizadas en la cadena, se busca una actividad piscícola sostenible. Los trabajos investigativos que se empezaron a realizar desenfocaron el aspecto técnico, lo que tiene que ver con la producción, para volcarse hacia los actores que intervienen en la cadena.

A partir del milenio, los temas que se han abordado en los diversos estudios son cultura organizacional, asociatividad, cultura gerencial de la organización, empresarismo, innovación, capacidades, habilidades y competencias, entre otros, para lograr el desarrollo local sostenible tanto en términos ambientales como sociales y económicos que perduren en el tiempo.

Lo que se hace en la Federación Colombiana de Acuicultores es un ejemplo claro de la formulación y aplicación de programas y proyectos que resultaron de estudios juiciosos sobre la problemática en la que se encuentra el subsector y que se ha descrito detalladamente en este documento. Los cuatro ejes técnicos de su trabajo han sido sostenibilidad, asistencia técnica, capacitación e información. De igual forma, la Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico Piscícola Surcolombiano, le ha apostado a la ejecución de proyectos de innovación en el diseño e implementación de estrategias que contribuyan a la sostenibilidad de los cultivos piscícolas en la

represa de Betania, Huila. El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural con su programa el AgroExporta y junto con la Gobernación del Huila han publicado una serie de cartillas sobre la formalización de la piscicultura en este departamento.

Todos estos programas, iniciativas y proyectos generados desde los sectores público-privados han sido el resultado de estudios rigurosos sobre la problemática del subsector y que se han sintetizado en modelos y esquemas organizacionales definidos para crear una cultura empresarial.

Con este estudio se espera avanzar en el estado del arte de este tipo de temáticas, de manera que se dejen las bases para futuros trabajos que permitan la construcción de un conocimiento completo sobre la generación de herramientas gerenciales y de dirección necesarias para la perdurabilidad y sostenibilidad empresarial en términos financieros, sociales, culturales, ambientales, etc.

Marco teórico

Se abordará el concepto de organización, direccionamiento estratégico y capacidades dinámicas como un conjunto de enfoques indispensables para determinar el grado de influencia de estas últimas en la dirección y gerencia de las empresas.

Para efectos de aclaración, los términos utilizados por los diferentes autores citados en este apartado correspondientes a organización, empresa, firmas, entre otros, son sinónimo de asociación, ya que este constituye nuestro objeto de estudio.

Concepto de organización

De acuerdo con Pérez (2000) una organización “es un conjunto de personas cuyas acciones se coordinan para conseguir un cierto resultado u objetivo que interesa a todas ellas, aunque su interés pueda deberse a motivos muy diferentes” (p.2). Esto es, las personas que integran una organización coordinan y organizan sus actividades dirigidas por una acción conjunta hacia el logro de sus objetivos, así sus motivaciones sean de tipo personal, monetario u otro.

Garzón complementa el concepto, al decir que los miembros “intercambian, comparten y construyen nuevo conocimiento [...] bien sea tácito, explícito o virtual, propiedad de cada uno o de la organización, según sean los niveles de aprendizaje, individual, de equipo, organizacional e interorganizacional” (Garzón, 2015, p. 113).

La organización desde una perspectiva de capacidades

A partir de los insumos o recursos, la organización define su estrategia o establece mecanismos a corto o largo plazo para el cumplimiento de los propósitos operativos y tácticos. Es decir, la organización implementa reglas, normas y modelos de proceso y procedimiento, buscando formas eficientes para utilizar y combinar los recursos disponibles para el alcance de

sus propósitos. Así entonces, las organizaciones a través de la estrategia establecen un conjunto de compromisos para sí mismas que definen y racionalizan sus objetivos y los métodos para alcanzarlos (Nelson R. , 1977).

Sin embargo, el mismo Nelson argumenta que producir bien un conjunto de productos con determinados procesos no es suficiente para garantizar la perdurabilidad de la empresa. Lo que hace necesario la inclusión de la innovación, esta se alcanza al desarrollar capacidades idiosincrásicas en la organización, como se verá más adelante.

Direccionamiento estratégico

De acuerdo con (Bueno, 2007, citado en Garzón, 2015) a través del direccionamiento estratégico se diseñan las estructuras de mejores prácticas sociales para que los conocimientos poseídos por las personas puedan ponerse en acción a partir de determinadas reglas y rutinas organizacionales, con el fin de facilitar la incorporación del conocimiento tácito y social al conjunto de explícitos individuales ya disponibles.

El éxito de la estrategia cobra relevancia en la teoría de las capacidades dinámicas, enfoque que permite analizar el modo de desarrollar capacidades específicas que generen, renueven y dinamicen en consonancia con los ritmos de cambios en el entorno competitivo, las competencias esenciales de las organizaciones (Bueno, 2007).

Desde los 90 se ha “venido desarrollando por parte de la literatura especializada en dirección estratégica una nueva corriente que trata de explicar cómo las empresas son capaces de obtener ventaja competitiva ante la presencia de cambios” (Cruz, López y Martín 2009, p. 108) cómo enfrentan los cambios en el entorno, “desarrollando habilidades y competencias que les permiten competir y obtener ventajas competitivas duraderas” (Carattoli, 2013, p. 169). Este

nuevo enfoque es imprescindible en un mundo competitivo actual, en especial, en países similares a Colombia, que han abierto sus economías a los tratados de libre comercio.

Esta teoría reconocida como herramienta útil y fundamental en el estudio de fenómenos organizacionales (Brown y Eisenhardt, 1997) se conoce como capacidades dinámicas que, además de lo mencionado, son habilidades que les permiten a las empresas asegurar su perdurabilidad. Teniendo en cuenta la existencia de elementos como el diseño de nuevos modelos de negocio, activos intangibles, descentralización en la toma de decisiones, entre otros (Rivera y Figueroa, 2013).

Capacidades dinámicas

Como un intento de superar las limitaciones tanto del enfoque de las fuerzas competitivas (Michael Porter) con la teoría de recursos y capacidades (Jay B. Barney) a la hora de explicar la obtención de ventaja competitiva sostenible por parte de las empresas cuando estas operan en entornos de cambio (Teece, Pisano y Shuen, 1997) surgen las capacidades dinámicas, las cuales argumentan el rendimiento organizativo (ventaja competitiva) en el resultado de la correcta alineación de las variables organizativas endógenas con las variables del contexto o exógenas (Zahra, Sapienza y Davidsson, 2006). Esto es, la alineación perfecta entre los recursos y capacidades de la empresa y su naturaleza evolutiva con los cambios en el entorno en el que opera la misma.

Las limitaciones en la Teoría de Recursos y Capacidades y del Enfoque de las Fuerzas Competitivas fue el carácter estático que le dieron a las capacidades (Priem y Butler, 2001). De esta manera, la Teoría de Capacidades Dinámicas surge como un enfoque complementario a la Teoría de Recursos y Capacidades por representar la importancia del dinamismo del mercado en la consecución de ventaja competitiva (Vivas, 2013).

No fue sino hasta la década de los 90, con el trabajo seminal de (Teece y Pisano, 1994) que aparece por primera vez el concepto de Capacidades Dinámicas.

Teece et al. (1997) considerado pionero de esta teoría, la define como: “Habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para adecuarse a entornos de rápido cambio. Por lo tanto, reflejan la habilidad organizativa de lograr nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva” (p.516).

Es decir, las capacidades se refieren a las habilidades y conocimientos organizacionales (Teece et al., 1997) “y son elementos importantes para determinar el potencial de una empresa, ellas se logran mediante la combinación e integración de recursos y se reflejan en las acciones que se concretan en rutinas y procesos” (Mendoza, 2013, p. 68).

Sídney G. Winter intentó explicar este concepto a través de tres posturas:

En la primera destaca el papel clave de la gestión estratégica y de los líderes en el desarrollo de estas capacidades. La segunda, considera las capacidades dinámicas como reglas comunes o mejores prácticas que permiten a las empresas adaptarse a exigencias competitivas cambiantes en el entorno. La tercera se basa en una perspectiva evolutiva que define las capacidades dinámicas como patrones de rutinas repetitivas que afectan la capacidad de una empresa para anticipar, evaluar y recombinar recursos para generar una ventaja (Winter, 2003).

De acuerdo con la segunda postura de este autor, las capacidades dinámicas sinónimo de mejores prácticas que mientras pueden ser “peculiares en sus detalles”, es decir constituyen un aspecto interno de la empresa que las ha desarrollado, presentan “puntos en común” que las hacen igualmente eficaz en todas las empresas (Eisenhardt y Martin, 2000). En la tercera postura, enfatiza que las capacidades son potenciales y como tal, se pueden desplegar de diferentes

maneras para generar negocios, productos, servicios, procesos y técnicas. Es decir, las capacidades generan rutinas (Nelson y Winter, 1982) o procesos que luego producen resultados.

Adicional a esto, las capacidades poseen una característica de complejidad, “lo cual se deriva de su carácter social. En efecto, una capacidad se desarrolla por la combinación, integración y coordinación de recursos, lo cual implica diferentes áreas de la firma y personas con diversas formaciones” (Stieglitz y Hein, 2007, citado por Mendoza, 2013, p. 69).

Entornos dinámicos

En el trabajo de Suárez y Oliva se define el entorno de una organización como “el patrón de todas las condiciones e influencias externas que afectan a su vida y desarrollo” (Suarez y Oliva, 2005, p. 1019). En este sentido, el dinamismo del entorno se refiere al nivel de incertidumbre que emana del mismo (Sirmon, Hitt e Ireland, 2007). La incertidumbre se genera por la inestabilidad en el entorno, lo que produce un déficit en la información necesaria para identificar y comprender las relaciones causa-efecto. Este déficit de información afecta a la manera en que las empresas deben dirigir sus recursos para crear valor (Sirmon, et al., 2007).

De acuerdo con Carattoli, cada vez resulta más difícil encontrar entornos que no se encuentren sujetos al dinamismo del mercado (Carattoli, 2013).

Por eso, el éxito en este tipo de contextos depende de mejorar las prácticas en los procesos de negocio y la invención de nuevos modelos de negocio (Teece D. J., 2007). Para entender un poco más el tema, en la siguiente tabla se relacionan los principales factores asociados al dinamismo del entorno.

Tabla 1*Principales Factores que Afectan el Dinamismo del Mercado*

Factor	Posibles Causas de Dinamismo
Factores de Oferta	
Materias primas	Cambios bruscos en la disponibilidad (fluctuaciones de la oferta) de las materias primas; cambios bruscos en los precios de los insumos.
Tecnología	Rápido progreso de nuevas tecnologías productivas; desarrollo de nuevos procesos de producción.
Productos	Rápido avance en el desarrollo de nuevos productos; reducción del ciclo de vida de los productos.
Competidores	Nuevas acciones competitivas por parte de los competidores; cambios en la estrategia de los competidores; dificultad de predicción de las acciones de los competidores; intensidad de la competencia; cambios en los aspectos organizativos de los competidores
Estructura de la industria	Límites de mercado y modelos de negocio confusos; actores del mercado (clientes, proveedores, competidores y complementarios) ambiguos y cambiantes; cambios en la estructura de la industria; innovaciones desde otra industria.
Factores de Demanda	
Pautas de demanda	Cambios en valores sociales; cambios en las pautas de demanda, necesidades y preferencias de los consumidores.
Volumen de la demanda	Fluctuaciones en la demanda de productos.
Patrones de consumo	Cambios en el concepto del consumo de pescado (el consumo debido a las creencias religiosas por el de mejorar la salud física y mental).
Factores del Entorno Macroeconómico	
Política gubernamental	Cambios en tendencias políticas económicas (regulación, desregulación) y fiscales; cambios en la política gubernamental con relación al sector.
Globalización	Apertura generalizada de los mercados de bienes, capitales y trabajo; creciente privatización de los sectores económicos; auge de empresas multinacionales;
Turbulencias económicas	Cambios en las tendencias económicas; cambios del ciclo económico; crisis; sacudidas económicas (ej. crack de divisas).

Nota: (López Sáez, Cruz y Navas, 2006).

Este conjunto de factores está formado por los cambios en las políticas económica y fiscal, así como en el marco regulatorio del sector, llevados a cabo por el poder político (López Sáez et al., 2006).

Capacidades dinámicas en entornos dinámicos

De acuerdo con lo anterior, el nivel de dinamismo del entorno supone un estímulo para el desarrollo de este tipo de capacidades. En este sentido, el fomento, la utilización y la eficacia en la implantación de las capacidades dinámicas variarán en función del nivel de dinamismo en el mercado, permitiendo a la empresa adaptarse a los cambios producidos en el entorno de sus negocios (Rosenbloom, 2000).

Adicional a esto, la incertidumbre, característica intrínseca de entornos dinámicos, fortalece la relación positiva existente entre el desarrollo de capacidades dinámicas y la obtención de ventaja competitiva. Por lo tanto, las empresas que no aborden el cambio necesario para ajustar sus competencias a los cambios acontecidos en el entorno, tratando de reducir su incertidumbre ambiental, no desarrollarán ventaja competitiva alguna. De hecho, estas empresas verán amenazada su supervivencia.

En cuanto al análisis de este tipo de competencias, no puede llevarse a cabo sin tener en cuenta el nivel de dinamismo del entorno. De este modo, el análisis en profundidad de las capacidades dinámicas debe incluir tanto los aspectos idiosincrásicos de la empresa, que representan las herramientas con las que cuenta la misma para sobrevivir, como los aspectos de su contexto, que definen el panorama competitivo y la forma en la que deben desplegarse tales herramientas competitivas.

Sin embargo, la expresión “capacidades dinámicas”, hace referencia no a los cambios que acontecen en el contexto en el que opera la empresa, sino a las modificaciones que se producen en las capacidades organizativas de la misma y que resultan necesarias para su supervivencia en el nuevo panorama competitivo que dibujan los cambios externos. Es decir, la consideración del

dinamismo del entorno debe plantearse en términos de ajuste, de adaptación (López, Martín y Cruz 2009, citando a, Zahra et al., 2006).

Dentro de los procesos organizacionales que conforman las capacidades dinámicas se hace referencia a cuatro procesos específicos: la absorción (exploración y explotación de conocimiento) aprendizaje organizacional, adaptación e innovación.

Absorción del conocimiento

La capacidad de absorción como una capacidad dinámica es la destreza o habilidad de la empresa que analiza los diversos aspectos del conocimiento externo e interno y que, posteriormente, determina cuánto conocimiento externo es capaz de asimilar en función de sus conocimientos actuales (Cohen y Levinthal, 1990).

Estos autores también señalan que toda organización debe perfeccionar su cartera interna de stock de conocimientos con objeto de desarrollar una “capacidad de absorción” que le permita valorar, integrar y adecuar el significado del conocimiento a sus necesidades de funcionamiento. El desarrollo de esta habilidad implica el perfeccionamiento y enriquecimiento del conocimiento interno por medio de los flujos de transmisión de conocimiento entre las distintas unidades que pertenecen a la organización (Garzón, 2015).

De acuerdo con la bibliografía consultada, esta capacidad se subdivide en dos categorías: exploración (adquisición y asimilación) y explotación (transformación y explotación). Veamos estos términos.

Adquisición: consiste en la habilidad de una empresa para identificar, reconocer el valor y adquirir conocimiento externo que resulta crítico para sus operaciones (Zahra y George, 2002). Hace referencia a la capacidad de la empresa a la hora de identificar y apropiarse del conocimiento crítico que se genera en el exterior (Grant, 1996).

Asimilación: se refiere a los procedimientos y rutinas que permiten a una compañía analizar, procesar, interpretar y comprender la información obtenida desde fuentes externas (Zahra y George, 2002).

La exploración expresa la capacidad de una empresa para identificar y reunir el conocimiento externo (Zahra y George, 2002). Precisamente son la adquisición y asimilación de nuevo conocimiento de origen externo por parte de la empresa que permiten la continua renovación del stock de conocimiento organizativo (Jansen y Volberda, 2005).

Transformación: es la capacidad de una empresa para desarrollar y refinar las rutinas que facilitan la combinación del conocimiento anterior con el conocimiento adquirido y asimilado recientemente (Zahra y George, 2002). Los procesos de transformación permiten generar habilidades para que las empresas puedan analizar el entorno y responder a los movimientos realizados por la competencia, buscando reconfigurar sus capacidades a partir del conocimiento de los actores del entorno como clientes y competidores que conduzcan a adaptarse a los cambios del mercado (Protogerou et al., 2008; Chen et al., 2008, citados por Vivas, 2013).

Explotación: se refiere a las capacidades organizativas que permiten refinar, extender y aprovechar las competencias existentes o bien crear nuevas, mediante la incorporación del conocimiento adquirido y transformado (Zahra y George, 2002). Además, es un componente crítico que condiciona la capacidad de innovación de las empresas.

A modo de conclusión, “la absorción y dirección del conocimiento puede considerarse la principal capacidad dinámica de la empresa, así como el principal conductor de todas las demás competencias y capacidades”. Esta afirmación implica que la generación de nuevas capacidades organizativas surge a partir de una adecuada dirección estratégica del conocimiento que fomente

los procesos de aprendizaje de nuevo conocimiento y de explotación de lo ya aprendido (Bierly y Chakrabarti, 1996, citado por López, et al., 2009).

Capacidad de aprendizaje o cultura organizacional

Para Mertens y Palomares, la capacidad de aprendizaje es la suma del aprendizaje individual y colectivo, que a su vez son resultado de procesos sociales, de interacción y reflexión, al compartir y explorar, dentro y fuera de la organización (Mertens y Palomares, 2008).

Por su aspecto social, requiere del establecimiento de un lenguaje común y un entorno de confianza que incentive a los socios a compartir conocimientos e información (Keeble, 2000)

Al desagregar este concepto, por el mismo autor, se considera que la capacidad de aprendizaje permite que los esfuerzos de la organización por adquirir conocimientos y convertirlos en prácticas que se traduzcan en competitividad mediante la búsqueda de resultados diferentes de acuerdo con la dinámica del entorno, estos resultados cambiantes llevan a que el aprendizaje se transforme en capacidad dinámica porque se constituye en una habilidad para integrar, construir y reconfigurar capacidades de aprendizaje internas y externas respondiendo a los cambios del entorno (Mertens y Palomares, 2006).

Para complementar la definición de Mertens. Garzón y Fisher (2008) agrega que por su carácter dinámico, esta capacidad constituye el potencial de las organizaciones para crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional, sobre la base de una cultura que lo facilite y permita las condiciones para desarrollar nuevas potencialidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos, orientados a la sostenibilidad.

En este sentido, el aprendizaje organizacional se convierte en un requisito para el desarrollo de la innovación.

Capacidad de adaptación

Tanto en la literatura académica como en el ámbito profesional, ha sido creciente el interés que se ha venido prestando a la capacidad de adaptación de la empresa como aspecto clave para su supervivencia y la consecución de rentabilidad superior por parte de la misma (Teece et al., 1997). Se define la adaptación como aquel estado en el que una empresa puede sobrevivir a las condiciones de su entorno.

La capacidad de adaptación como capacidad dinámica (Wang y Ahmed, 2007, citado por Cruz et al., 2009), es la habilidad de la empresa de identificar y capitalizar nuevas oportunidades de mercado, haciendo hincapié en la capacidad de la empresa de adaptarse a sí misma a una moda duradera mediante la flexibilidad y alineación de sus recursos y capacidades con los cambios acontecidos en el entorno, residiendo, por tanto, el foco de la capacidad de adaptación en la alineación de los factores internos con los factores externos del contexto, mediante lo que (Rindova y Kotha, 2001) llaman “ajuste o encaje dinámico” para tratar de explicar la consecución de ventaja competitiva sostenible por parte de las empresas que operan en entornos de carácter dinámico en los que se producen cambios impredecibles (Priem y Butler, 2001).

Las limitaciones que presenta esta capacidad residen en la generación de comportamientos estandarizados de la empresa, a través de la implementación y ejecución de rutinas que si no se adaptan a los cambios del entorno se convierten en rigideces, las cuales representan un impedimento para la adaptación y supervivencia de la organización (Rindova y Kotha, 2001).

Capacidad de innovación

Como capacidad dinámica se constituye como un logro colectivo, pues las organizaciones vuelven explícito el conocimiento individual, lo acumulan, codifican y almacenan en memorias organizacionales para el uso colectivo presente y futuro (Lyn y Chen, 2006, citado por Garzón, 2015).

La capacidad de innovación en la empresa se demuestra por su habilidad de adaptarse continuamente a los cambios que produce el contexto dinámico en el que se encuentra (Cruz et al., 2009). En complementariedad, “ha sido definida como la habilidad para transformar continuamente el conocimiento y las ideas en nuevos productos y servicios” (Bravo y Herrera, 2009, p. 1), nuevos métodos de producción, la identificación de nuevos mercados, el descubrimiento de nuevas fuentes de suministro y el desarrollo de nuevas formas organizativas. Wang y Ahmed cierran esta definición al agregar que para el desarrollo de nuevos productos y/o mercados, se alinea la orientación estratégica innovadora con comportamientos y procesos novedosos (Wang y Ahmed, 2007).

Por lo tanto, la capacidad de innovación explica los vínculos entre los recursos y capacidades de la empresa con su cartera de productos y mercados cuando la empresa opera en entornos de cambio (Cruz et al., 2009).

De acuerdo con este autor, las herramientas en dirección y gerencia que facilitan el desarrollo de la capacidad de innovación son: diseño de modelos de negocio, selección de protocolos en la toma de decisiones, selección de los límites de la empresa, dirección de los activos complementarios, gobierno corporativo, entre otros. De esta manera, la innovación se convierte en un arma competitiva tan importante que ha sido comparada por Nonaka & Takeuchi

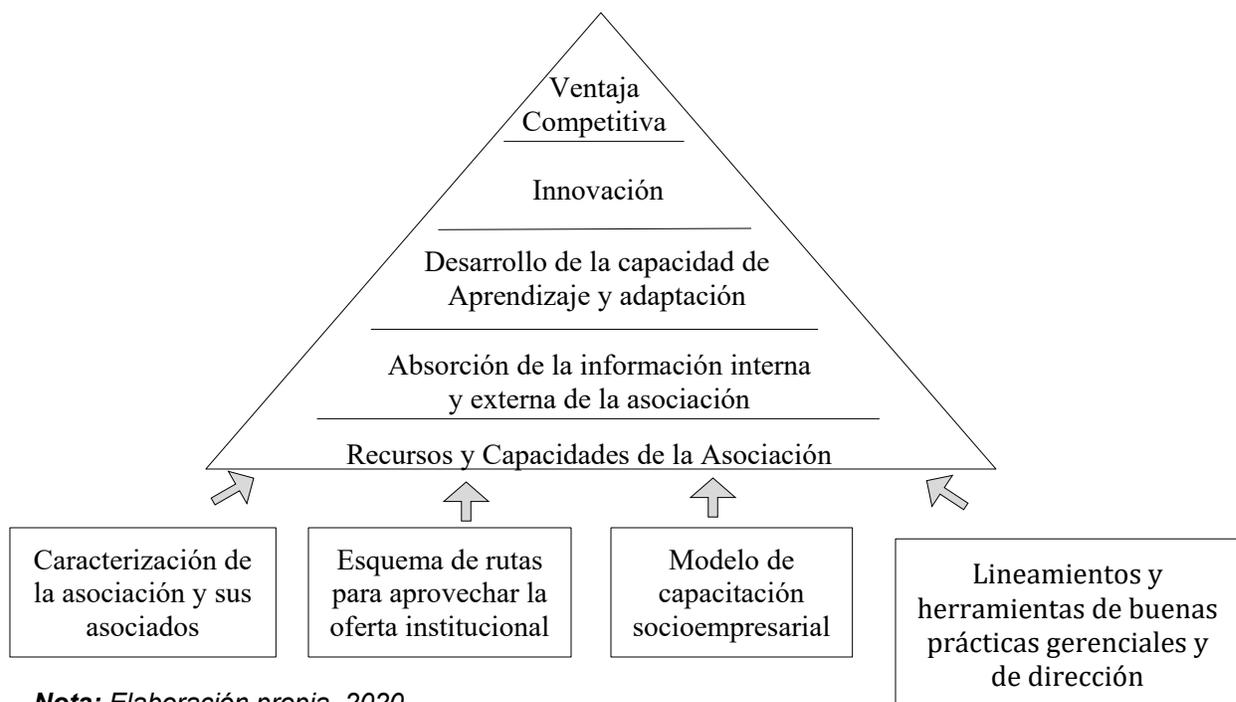
(1999), con la búsqueda y la explotación activa del conocimiento nuevo y único, y viene determinada por la creación de conocimiento y la integración de este (Garzón, 2015).

En ese sentido, la innovación conserva su rol determinante en organizaciones que se hallan dentro de economías abiertas, pues son aquellas habilidades diferenciadoras las que permitirán la adaptación a los ecosistemas de negocio desde la colaboración con diversas empresas, entidades o instituciones (Rivera y Figueroa, 2013).

Así se fundamenta teóricamente esta investigación, en el desarrollo de capacidades dinámicas desde la dirección y la gerencia de nuestro objeto de estudio, la Asociación de piscicultores de Garzón, ASOAGROLUSAR, a través de la generación de una serie de lineamientos que promueven y fomenten el desarrollo de estas capacidades para el logro de la ventaja competitiva. La siguiente gráfica representa el modelo que se quiere proponer a la asociación mencionada en la consecución de sus objetivos organizacionales, a través de las capacidades.

Gráfica 1

Desarrollo de Capacidades Dinámicas a Partir de un Esquema de Dirección y Gerencia Estratégica



Nota: Elaboración propia, 2020.

Mediante esta gráfica se quiere dar a entender que los activos tangibles con los que cuenta la organización, se pueden potenciar al incorporar los resultados de definir un esquema de rutas, un modelo de capacitación socioempresarial y herramientas de buenas prácticas, que se obtienen como resultado del trabajo investigación.

Marco conceptual

Acuicultura: de acuerdo con la Unión Europea (UE), la acuicultura es como el cultivo de organismos que viven en medios acuáticos, como peces, moluscos o algas. Es el sector que más se ha diversificado: se crían especies tanto de río como de mar como el bacalao, el rodaballo, la dorada o la lubina y la tilapia (Muerza, 2011).

Acuicultura Biosegura: La bioseguridad es el conjunto de acciones y prácticas que tienen por objetivo evitar la introducción, establecimiento y propagación de patógenos a los cultivos, en este caso, de tilapia. Para ello, se debe conocer el tipo de instalación y los riesgos potenciales asociados a ella.

Aforo de Agua: es la medición que se le hace a la cantidad de agua que lleva una corriente continua, es decir, al caudal. Esta corriente puede ser de aguas superficiales o subterráneas.

Alevín: de acuerdo con la literatura del sector, la palabra alevín se utiliza para designar a las crías recién nacidas de peces, específicamente, cuando las crías rompen el huevo y comienzan a alimentarse.

Apuestas productivas: son las actividades y los encadenamientos productivos más promisorios en el contexto del comercio global y con un mayor impacto en la economía y el desarrollo social de las regiones. Los sectores así identificados se constituyen en apuestas

productivas que sirven de base para la estrategia competitiva regional (Gobernación del Huila, 2007).

En el Huila se han priorizado cuatro apuestas productivas: agroindustria de base tecnológica, turística, piscícola y minera. En el documento se encuentran palabras como acuicultura, renglón productivo, apuesta o cadena productiva, subsector piscícola y/o cadena piscícola para referirse al sector productivo de la piscicultura.

Asociados: Es una persona que está inscrito o hace parte de una asociación, persona jurídica o entidad sin ánimo de lucro (Definición, s.f.).

En el documento se utilizan las palabras: socios, piscicultores y productores como sinónimos para referirse a los asociados de ASOAGROLUSAR.

Biomasa: este término se utiliza para definir de manera global, a todos los organismos vivientes presentes en los cuerpos de agua, sean estos jaulones o estanques en tierra.

Consumidor: persona que demanda bienes, servicios y/o productos a cambio de dinero proporcionado al sector minorista (tiendas, supermercados, almacenes, entre otros).

Cliente: persona, empresa u organización que provee al sector minorista de bienes, servicios y/o productos a cambio de dinero proporcionado por estos últimos. En el trabajo investigativo, se utiliza el término cliente o aliado comercial.

Dureza del Agua: se refiere a la cantidad de minerales presentes en el agua (calcio, magnesio, yeso, etc.) que constituyen un parámetro significativo para evaluar la calidad de la misma.

Espejo de agua: como su nombre lo indica, es un área delimitada cubierta de agua en reposo que refleja todo lo que este en el exterior, o al menos, lo que este a su nivel.

Inocuidad: inocuidad de los alimentos puede definirse como el conjunto de condiciones y medidas necesarias durante la producción, almacenamiento, distribución y preparación de alimentos para asegurar que una vez ingeridos, no representen un riesgo para la salud (MinSalud, s.f.).

Piscicultura: la piscicultura hace parte de la acuicultura y se define como el cultivo de peces bajo manejo e implementación de técnicas adecuadas tales como desarrollo genético, incubación, alimentación, reproducción y sanidad de las especies (Gobernación del Huila, 2007).

Recursos pesqueros: de acuerdo con la (Ley 13, 1990) en el artículo 7°. Entiéndase por recursos pesqueros aquella parte de los recursos hidrobiológicos (todos los organismos pertenecientes a los reinos animal y vegetal que tienen su ciclo de vida total dentro del medio acuático) susceptibles de ser extraída o efectivamente extraída, sin que se afecte su capacidad de renovación con fines de consumo, procesamiento, estudio u obtención de cualquier otro beneficio.

Subsector pesquero: de acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española, es el sector de la economía que incluye todas las actividades de extracción, cultivo, producción, manipulación, transformación y comercialización de los productos de la pesca, del marisqueo y de la acuicultura.

Tilapia: La tilapia es un pez africano del género *Oreochromis*. Son peces de ambientes tropicales que se caracterizan por su rápido crecimiento y capacidad de colonizar diversos ambientes acuáticos. Son muy resistentes a bajos niveles de oxígeno y elevada concentración de materia orgánica en el agua. Asimismo, son capaces de sobrevivir a variaciones altas de salinidad y temperatura. Estas características junto a su fácil reproducción la han convertido en una de las especies mundialmente más cultivadas (Bioaquafloc, 2018).

Marco Legal

La piscicultura en Colombia.

Según el Artículo 4 de la Ley 13 del 15 de enero de 1990, por la cual se dicta el Estatuto General de Pesca. El Estado propiciará la mayor participación de los colombianos en la actividad pesquera, determinando los límites y formas en que los extranjeros pueden ejercerla. De esta manera, en su Artículo 3 declara que dicha actividad será de utilidad pública e interés social y aclara que la actividad pesquera es “el proceso que comprende la investigación, extracción, cultivo, procesamiento y comercialización de los recursos pesqueros” (Ley 13, 1990, art. 3,4).

Sin embargo, el artículo 2 de la mencionada Ley dice que pertenecen al dominio público del Estado los recursos hidrobiológicos contenidos en el mar territorial, en la zona económica exclusiva y en las aguas continentales. En consecuencia, compete al Estado administrar, fomentar y controlar la actividad pesquera; en ese sentido y según el artículo 1, se creó esta Ley que tiene “por objeto regular el manejo integral y la explotación racional de los recursos pesqueros con el fin de asegurar su aprovechamiento sostenido (Ley 13, 1990, art. 1,2).

En coherencia con lo anterior, en el artículo 5 se dictamina que el Estado procurará el mantenimiento y la protección de los cuerpos de agua, a través del Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura -INPA- hoy AUNAP, que se crea por la presente ley, el cual velará por el mantenimiento de las condiciones óptimas del medio acuático donde se desenvuelve la actividad pesquera, informando a la entidad o entidades competentes de las anomalías encontradas para la oportuna recuperación del medio afectado.

En cuanto al subsector pesquero, en el artículo 9 aparece que está conformado por un organismo rector, ejecutor, financiero, asesor y consultivo del gobierno nacional (Ley 13, 1990, art. 9).

Tabla 2

Componentes del Subsector Pesquero

Componentes del Subsector Pesquero			
Órgano Rector	Órgano Ejecutor	Órgano Financiero	O. Asesor y Consultivo del Gobierno Nacional
Artículo 10. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.	Artículo 11. INPA, hoy AUNAP. Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca.	Artículo 18. CORFIPESCA: Corporación Financiera de Fomento Pesquero.	Artículo 23. CONALPES: Consejo Nacional de Pesca.
Encargado de: Formular y adoptar la Política Nacional y elaborar el Plan de Desarrollo Pesquero.	Objetivo. Artículo 12. Contribuir al desarrollo sostenido de la actividad pesquera dentro del marco del Plan de Desarrollo Pesquero.	Encargado de Financiar los programas y proyectos de inversión propios de la actividad pesquera.	Funciones. Artículo 25: 5 funciones de las que se destaca, asesorar al Gobierno Nacional en aspectos relacionados con el desarrollo del subsector pesquero y sugerirle objetivos de política y estrategias para lograrlo.
	Funciones. Artículo 13. Decreto 4181 de 2011: 19 funciones dirigidas a ejercer la autoridad pesquera y acuícola de Colombia, adelantando los procesos de planificación, investigación, ordenamiento, fomento, regulación, registro, información, inspección, vigilancia y control de las actividades de pesca y acuicultura, aplicando las sanciones que haya lugar, dentro de una política de fomento y desarrollo sostenible de los recursos pesqueros	Actividades. Artículo 19: 9 actividades encaminadas a promover la capitalización, inversión y otorgar créditos para el desarrollo de la actividad pesquera.	

Nota: Elaboración propia, 2020. Basado en (Ley 13, 1990) y el (Decreto 4181, 2011).

De acuerdo con el artículo 47 de la presente Ley, el derecho a ejercer la actividad pesquera se puede obtener a través de permisos, patentes, por asociación, concesión o ministerio

de la ley según sea el caso. Este ejercicio estará sujeto al pago de tasas y derechos que, según el artículo 49 el INPA, hoy AUNAP, determinará las respectivas cuantías y que con miras a favorecer el desarrollo de la pesca artesanal o la de investigación establecerá tasas y derechos preferenciales (Ley 13, 1990, art. 47).

En materia de infracciones, prohibiciones y sanciones, el artículo 53 tipifica como infracción toda acción u omisión que constituya violación de las normas contenidas en la presente Ley y en todas las disposiciones legales y reglamentarias sobre la materia. En el artículo 54, entre sus múltiples prohibiciones, se destaca la de realizar actividades pesqueras sin permiso, patente, autorización ni concesión o contraviniendo las disposiciones que las regulan; esto, entre muchas más infracciones y prohibiciones, resulta en sanciones penales y demás a que hubiere lugar: multas, suspensión temporal, revocatoria del permiso, decomiso de embarcaciones, cierre temporal o definitivo según sea el caso.

Por otro lado, los incentivos para aquellas personas jurídicas o naturales y organizaciones que ejerzan la actividad pesquera son, según el artículo 67, exención del pago de aranceles y demás derechos de importación; destinación de un porcentaje de los recursos que el Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo -FONADE- otorgará para la financiación de estudios de investigación, prefactibilidad, factibilidad, diseño y preinversión de proyectos desarrollados con la actividad pesquera (artículo 68); líneas especiales de crédito en las entidades financieras para el fomento y desarrollo de dicha actividad (artículo 69); entre otras.

La economía solidaria.

De acuerdo con el artículo 2 de la Ley 454 de 1998, denominase Economía Solidaria al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias,

democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía (Ley 454, 1998, art. 2).

Según Askunze (2007) es un movimiento social a nivel mundial y con características propias que se suma al conjunto de organizaciones ciudadanas que, local y globalmente, participan en la construcción de unas sociedades y un mundo más equitativo, humano y sostenible.

La Economía Solidaria parte de una consideración alternativa al sistema de prioridades en el que actualmente se fundamenta la economía neoliberal. Se trata de una visión y una práctica que reivindica la economía como medio –y no como fin– al servicio del desarrollo personal y comunitario, como instrumento que contribuya a la mejora de la calidad de vida de las personas y de su entorno social (Askunze, 2007, p. 107).

Por otra parte, en el portal web de Economía Solidaria la definen como un enfoque de la actividad económica que tiene en cuenta a las personas, el medio ambiente y el desarrollo sostenible y sustentable, como referencia prioritaria. Es una manera de vivir que abarca la integralidad de las personas y designa la subordinación de la economía a su verdadera finalidad: proveer de manera sostenible las bases materiales para el desarrollo personal, social y ambiental del ser humano.

Esta perspectiva convierte a la Economía Solidaria en una práctica fundamentalmente transformadora, dado que choca frontalmente con el modelo convencional de la actividad económica en el mundo de hoy, concediendo a las personas, sus necesidades, capacidades y trabajo un valor por encima del capital y de su acumulación, a la vez que reivindica un modelo socioeconómico más redistributivo y equitativo.

De acuerdo con la Ley 454 de 1998, la Economía Solidaria se regula de la siguiente manera en Colombia:

Artículo cuarto. Los principios de la economía solidaria son:

- El ser bueno, su trabajo y mecanismos de cooperación tienen primacía sobre los medios de producción.
- Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.
- Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.
- Adhesión voluntaria, responsable y abierta.
- Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción.
- Participación económica de los asociados, en justicia y equidad.
- Formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva.
- Autonomía, autodeterminación y autogobierno.
- Servicio a la comunidad.
- Integración con otras organizaciones del mismo sector.
- Promoción de la cultura ecológica.

Artículo quinto. La economía solidaria tiene como fines principales.

- Promover el desarrollo integral del ser humano.
- Generar prácticas que consoliden una corriente vivencial de pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor como medio para alcanzar el desarrollo y la paz de los pueblos.
- Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa.

- Participar en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social.
- Garantizar a sus miembros la participación y acceso a la formación, el trabajo la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna.

Artículo sexto. Características de las organizaciones de economía solidaria. Son sujetos de la presente ley las personas jurídicas organizadas para realizar actividades sin ánimo de lucro, en las cuales los trabajadores o los usuarios según el caso, son simultáneamente sus aportantes y gestores, creadas con el objeto de producir, distribuir y consumir conjunta y eficientemente, bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus miembros y al desarrollo de obras de servicio a la comunidad en general, observando en su funcionamiento las siguientes características:

- Estar organizada como empresa que contemple en su objeto social, el ejercicio de una actividad socioeconómica, tendiente a satisfacer necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicio comunitario.
- Tener establecido un vínculo asociativo, fundado en los principios y fines contemplados en la presente ley.
- Tener incluido en sus estatutos o reglas básicas de funcionamiento la ausencia de ánimo de lucro, movida por la solidaridad, el servicio social o comunitario.
- Garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros sin consideración a sus aportes.

- Establecer en sus estatutos un monto mínimo de aportes sociales no reducibles, debidamente pagados, durante su existencia.
- Integrarse social y económicamente, sin perjuicio de sus vínculos con otras entidades sin ánimo de lucro que tengan por fin promover el desarrollo integral del ser humano.

Parágrafo 1o. En todo caso, las organizaciones de la economía solidaria deberán cumplir con los siguientes principios económicos:

- Establecer la irrepartibilidad de las reservas sociales y, en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
- Destinar sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados parte de los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real.

Parágrafo 2o. Tienen el carácter de organizaciones solidarias entre otras: cooperativas, los organismos de segundo y tercer grado que agrupen cooperativas u otras formas asociativas y solidarias de propiedad, las instituciones auxiliares de la Economía solidaria, las empresas comunitarias, las empresas solidarias de salud, las precooperativas, los fondos de empleados, las asociaciones mutualistas, las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas, las empresas asociativas de trabajo y todas aquellas formas asociativas solidarias que cumplan con las características mencionadas en el presente capítulo (Ley 454 de 1998).

De acuerdo con lo anterior, la asociación de pequeños productores piscícolas, ASOAGROLUSAR, como entidad sin ánimo de lucro pertenece a la economía solidaria y, por lo tanto, está regida bajo la SUPERSOLIDARIA.

Superintendencia de la Economía Solidaria

De acuerdo con su portal web, La Superintendencia de Economía Solidaria es un organismo técnico del Estado colombiano encargado de supervisar la naturaleza jurídica y la actividad de las empresas de la economía solidaria que se encuentran sometidas a su supervisión, vigilancia y control. Trabaja en búsqueda de la protección de los intereses de los asociados y de la comunidad, para generar confianza y fortalecer al sector como alternativa de desarrollo social y económico del país.

Su misión y visión es la de trabajar por la sostenibilidad de las organizaciones, la protección de los derechos de los asociados y de la comunidad en general, anticipándose a los desafíos para el posicionamiento y avance de la economía solidaria. Para el 2022 la Supersolidaria se destacará por su modelo de supervisión prospectivo, participativo y efectivo, y por su aporte al posicionamiento y avance de la economía solidaria (Supersolidaria, s.f.).

Artículo 35. Objetivos y finalidades. La Superintendencia de la Economía Solidaria, en su carácter de autoridad técnica de supervisión desarrollará su gestión con los siguientes objetivos y finalidades generales:

- Ejercer el control, inspección y vigilancia sobre las entidades que cobija su acción para asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias y de las normas contenidas en sus propios estatutos.
- Proteger los intereses de los asociados de las organizaciones de Economía Solidaria, de los terceros y de la comunidad en general.

- Velar por la preservación de la naturaleza jurídica de las entidades sometidas a su supervisión, en orden a hacer prevalecer sus valores, principios y características esenciales.
- Vigilar la correcta aplicación de los recursos de estas entidades, así como la debida utilización de las ventajas normativas a ellas otorgadas.
- Supervisar el cumplimiento del propósito socioeconómico no lucrativo que ha de guiar la organización y funcionamiento de las entidades vigiladas (Ley 454 de 1998).

Artículo 36. Funciones de la superintendencia de la economía solidaria. De las 24 facultades de la Superintendencia de la Economía Solidaria para el logro de sus objetivos, se destacan:

- Verificar la observancia de las disposiciones que sobre estados financieros dicte el Gobierno Nacional.
- Interrogar bajo juramento a cualquier persona cuyo testimonio se requiera para el esclarecimiento de hechos relacionados con la administración, con la fiscalización o, en general con el funcionamiento de las entidades sometidas a su supervisión.
- Imponer sanciones administrativas personales.
- Imponer sanciones administrativas institucionales.
- Ordenar la remoción de directivos, administradores, miembros de juntas de vigilancia, representantes legales, revisor fiscal y funcionarios o empleados de las organizaciones solidarias sometidas a su supervisión cuando se presenten irregularidades que así lo ameriten.

- Dar trámite a las reclamaciones o quejas que se presenten contra las entidades supervisadas, por parte de quienes acrediten un interés legítimo con el fin de establecer eventuales responsabilidades administrativas y ordenar las medidas que resulten pertinentes.
- Ejercer las funciones de inspección, vigilancia y control en relación con las entidades cooperativas de ahorro y crédito y las multiactivas o integrales con sección de ahorro y crédito en los mismos términos, con las mismas facultades y siguiendo los mismos procedimientos que desarrolla la Superintendencia Bancaria con respecto a los establecimientos de crédito, incluyendo dentro de ellas, las atribuciones relacionadas con institutos de salvamento y toma de posesión para administrar o liquidar (Ley 454 de 1998).

Diseño Metodológico

La investigación propuesta se realizó con los productores piscícolas de la Asociación de Productores Agropecuarios Lucitania Vereda Alto Sartenejo del Municipio De Garzón – ASOAGROLUSAR. De acuerdo con la clasificación dictada por la AUNAP, esta asociación está compuesta por pequeños productores debido a que sus volúmenes de producción son de 22 ton/año y sus activos están por debajo de 284 smmlv.

Tabla 3

Clasificación de Productores Piscícolas en Colombia

Volumen de Producción	Clasificación
Hasta 22 ton/año y menos de 284 smmlv de activos	Pequeño productor
Entre 22,1 y 240 ton/año y entre 284 y 5.000 smmlv de activos	Mediano productor
Más de 240 ton/año y más de 5.000 smmlv de activos	Grande productor

Nota: *Elaboración propia, 2019. Basado en AUNAP, (Resolución 1352, del 18 de agosto de 2016).*

Adicional a esto, se considera como pequeños productores las personas jurídicas a que hace referencia el artículo 3° del (Decreto 312, 1991), modificado por el (Decreto 780, 2011), asociaciones, agremiaciones, cooperativas o cualquier clase de asociación de productores, siempre y cuando todos sus miembros clasifiquen individualmente como pequeños productores que, en el caso de ASOAGROLUSAR se cumple.

Estrategia metodológica

La investigación se realizó bajo la metodología de Investigación Acción Participativa, IAP (Martí, 2002), con un enfoque de innovación basado en el proceso integral de fomento a las potencialidades locales en las dimensiones organizativa, política, educativa, económico/productiva. Las actividades que se llevaron a cabo para la implementación de la guía, motivo el desempeño activo de los participantes en el desarrollo de la investigación, logró documentar las experiencias de los asociados, se analizó de forma sistemática las condiciones actuales y se identificaron condiciones externas que, en determinado caso, generan cambios al interior de la asociación. Una vez determinadas las necesidades, se definieron prioridades y se estructuraron grupos de acción para planear, estructurar y socializar los procesos que debe desarrollar la asociación para poner en práctica las herramientas gerenciales.

Investigación aplicada

De acuerdo con Lozada (2014) esta forma de investigación se define como:

Un proceso que permite transformar el conocimiento teórico que proviene de la investigación básica en conceptos, prototipos y productos, sucesivamente. La elaboración de conceptos debe obligatoriamente contar con la participación de los usuarios finales y la industria para que responda a las necesidades reales de la sociedad. Bajo estas

condiciones, una estrecha colaboración entre la academia y la industria puede generar un elevado valor agregado en la sociedad, por la creación de nuevos procesos o productos.

De esta manera, el nivel de vida global de la sociedad mejora por el aumento de la productividad. La investigación aplicada puede entonces representar una oportunidad de progreso para el sector productivo del país si se logran concretar colaboraciones de mutuo beneficio (p. 38).

En este contexto, fue necesaria la participación activa de la asociación de productores piscícolas de Garzón, ASOAGROLUSAR, para formular, lo que el autor citado define como conceptos, productos o servicios (esquema de rutas, modelo socioempresarial y una serie de lineamientos y herramientas gerenciales), con el fin de mejorar el esquema gerencial en las asociaciones piscícolas. La base para llevar a cabo lo anterior, fue el diagnóstico y caracterización de la organización y sus miembros. Es el insumo fundamental de la investigación que permitió intervenir y evaluar procesos socioculturales y económicos de la asociación de productores.

Población objetivo y cálculo de la muestra

Para la caracterización de la Junta Directiva se aplicó la herramienta al presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, fiscal y vocal.

El universo de los participantes estaba constituido por el 100% de los productores asociados y activos en la asociación de productores, ASOAGROLUSAR. La muestra es de tipo no probabilístico, ya que se busca determinar rasgos o características particulares en una población, y en la cual se han seleccionado elementos de la muestra de acuerdo con determinados criterios previamente establecidos como piscicultores activos, pequeños productores según lo dictaminado por la AUNAP y el (Decreto 780, 2011), piscicultores con

edad económicamente activa y cuyos ingresos por encima del 70% sean provenientes de la actividad piscícola.

Recopilación de información de fuentes primarias

La información para llevar a cabo el proyecto investigativo, Gerencia de Proyectos como Instrumento para Mejorar la Dirección de la Actividad Piscícola en el Departamento del Huila, fue recopilada mediante encuestas a los asociados, con el fin de realizar la caracterización de los mismos, considerando temas como: información general del productor, explotación pecuaria, aspectos técnicos, financieros, administrativos y de logística. Para la asociación se realizó el diagnóstico organizacional con temas específicos en: gestión y asociatividad empresarial, mercadeo y venta de productos, servicios a los asociados y contabilidad.

Mediante el Diagnóstico Estratégico Participativo se estableció el estado actual de la asociación, identificando fortalezas y oportunidades como aspectos positivos que pueden propiciar un cambio significativo tanto en la asociación, como en cada uno de sus asociados; también, identificando las debilidades y amenazas que en la actualidad obstaculizan el proceso de crecimiento de cada uno de ellos. Este diagnóstico se realizó a través de la implementación de mesas de trabajo.

A través de las mesas de trabajo se consolidaron estrategias a partir de las necesidades y realidades de la asociación, determinadas por la metodología Índice de Capacidad Organizacional, ICO, y la Encuesta Socioeconómica realizada a cada productor, con el fin de proponer acciones concertadas para una mejora continua. En estos espacios de participación entre la Junta Directiva de la asociación con el equipo de trabajo, quien lideraba el desarrollo de las reuniones y proponía procesos y actividades a desarrollar de acuerdo con el resultado de las herramientas de captura de información.

Adicional, se realizó entrevistas semiestructuradas a entidades como el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA; Cámara de Comercio de Neiva, CCN; Gobernación del Huila en la Secretaría Técnica de la Cadena Piscícola del Huila; Procolombia sede Neiva; Bancoldex; Banco Agrario; y, a la Agencia de Desarrollo Rural, ADR. Con el propósito de conocer las rutas que deben seguir las asociaciones de piscicultores para aprovechar la oferta institucional en temas de formación y asistencia técnica, acompañamiento socioempresarial, créditos bancarios, acompañamiento comercial y estructuración, cofinanciación y ejecución de proyectos.

En formación técnica se indagó sobre capacitaciones, cursos, talleres, ciclos, auxiliares, técnico, tecnólogo, de especialización, entre otros; en asistencia técnica, sobre programas que la incluyan; en acompañamiento socioempresarial se investigó por la formulación de planes de negocio y fuentes de financiación; en portafolio bancario se indagó sobre los beneficios que son acreedores las asociaciones de piscicultores del Huila; para la estructuración de proyectos, sobre apoyo a la formulación de proyectos y fuentes de financiación; y, para el acompañamiento comercial se investigó sobre los requisitos que deben cumplir las asociaciones ya sea que se quiera exportar o limitar su venta a nivel local, regional, nacional.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a la Corporación Autónoma del Alto Magdalena, CAM, Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca, AUNAP, y al Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, para conocer los lineamientos de la formalización de la piscicultura en el Huila. Estos lineamientos son una serie de permisos que debe diligenciar el productor no solo para formalizarse, sino beneficiarse de lo que se propone para el subsector.

Aplicación de instrumentos de captura

Los instrumentos de captura se aplicaron a través de las visitas de campo y las mesas de trabajo, a continuación, se especifica cada uno de ellos.

Herramienta metodológica ICO

Instrumento metodológico diseñado por el Departamento Nacional de Planeación – DNP- con el propósito de establecer la capacidad de gestión de las Organizaciones Comunitarias de los Programas de Paz y Desarrollo; sin embargo, debido a los buenos resultados obtenidos con relación a la facultad que tiene para identificar las debilidades y fortalezas de las organizaciones, ha sido ajustado por varias entidades tanto públicas como privadas para ser aplicado en diferentes tipos de organizaciones (PNUD, 2014, p. 3).

La aplicación de este instrumento permite caracterizar las asociaciones. Generando un diagnóstico que sirva como insumo para la formulación y puesta en marcha de estrategias de fortalecimiento organizacional en cada una de las áreas evaluadas: servicios, nivel asociativo, estructura organizacional, recursos humanos, recursos físicos, gestión financiera, direccionamiento estratégico, redes alianzas y procesos y beneficiarios (PNUD, 2014, p. 3).

Esta metodología permitió realizar la caracterización de la estructura interna de la asociación de acuerdo con los siguientes criterios: rotación o permanencia de las personas en los cargos directivos, niveles de formación de sus miembros, existencia de comités de vigilancia y de trabajo, contratación de asesores y consultores expertos, asistencia y participación de sus miembros en reuniones y eventos de la organización.

Desde este ámbito, la metodología ICO mide aspectos esenciales como recursos humanos, capacidad de liderazgo, capacidad instalada, experiencia del ejercicio contable, capacidad financiera y de gestión, plan estratégico y evaluación, y capacidad para generar procesos de comunicación. Se realizó la aplicación de esta herramienta a la Junta Directiva que

compone la asociación: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, fiscal y vocal (Ver anexo 2).

Por otro lado, la encuesta que se hizo a los asociados de manera personal, permitió identificar el perfil socioeconómico y agrícola, con el fin de establecer las tendencias en prácticas agropecuarias, la posición económica y social de las familias que hacen parte de la asociación objeto de investigación (Ver anexo 3).

Como todo proceso investigativo, se comenzó determinando el estado actual de los piscicultores, por medio de la caracterización socioeconómica y el estudio de los factores del entorno que pueden influir en la caracterización del sistema de producción. Mediante la encuesta se capturó información relacionada con parámetros productivos y condiciones de manejo que permitió identificar el comportamiento administrativo que el productor está dando a su explotación.

Este instrumento estaba compuesto por un formulario de preguntas que se aplicó a los productores activos que componen la asociación, basado en las instrucciones del Manual de Recolección y una base de datos diseñada en Excel que permitió la captura y tabulación de la información recolectada. Esta base de datos cuenta con cuadros de salida que se ofrecen a manera de ejemplo para ilustrar, pero no agotar el tipo de información que puede extraerse (Ver anexo 4). A partir de sus resultados y análisis se logró la caracterización de ambos actores y los entregables que se explicitan en el trabajo investigativo.

Entrevistas semiestructuradas

Se realizaron entrevistas personales no estructuradas a actores sociales delegados de instituciones que hacen parte de la cadena productiva del subsector piscícola en el departamento como la Secretaría Técnica de la Cadena Piscícola del Huila (sobre proyectos); Corporación

Autónoma del Alto Magdalena CAM (permisos ambientales); Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca, AUNAP (permisos de cultivo y acompañamiento comercial); Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA (modelos de capacitación y acompañamiento socioempresarial, formación técnica, asistencia técnica y fuentes de financiación); Banco Agrario y Bancoldex (portafolio y beneficios); Instituto Colombiano Agropecuario ICA (registro y certificados de exportación); Cámara de Comercio de Neiva (asistencia técnica, acompañamiento socioempresarial y estructuración de proyectos); Procolombia (acompañamiento comercial para exportar); y, la Agencia de Desarrollo Rural (estructuración, cofinanciación y ejecución de proyectos).

La estructura general de este tipo de entrevistas se basó en la metodología de Robles, 2011 y fue desarrollada de la siguiente manera: a). Introducción del tema y propósito, b). identificación del entrevistado, c). Aplicación de las preguntas, d). Recopilación de datos, e). Registro de datos (Ver anexo 5).

Constitución mesa de trabajo

Las mesas de trabajo son un espacio para identificar problemas comunes, estimular equipos de trabajo, facilitar el intercambio de información para la toma de decisiones, por ello es importante su constitución al interior de la asociación (Ver anexo 6).

También son consideradas foros abiertos y eficaces para la comunicación que permiten el intercambio de experiencias y dan paso a la gestión del desarrollo. Sus funciones son: identificación de problemáticas, consideración de desafíos y oportunidades en la región, definición de estrategias, desarrollo de la capacidad de gestión, intercambio de buenas prácticas, necesidades de formación.

Las mesas de trabajo se ejecutaron de acuerdo con la metodología de Investigación Acción Participativa IAP, la cual permitió a la asociación afrontar, desde su perspectiva, los procesos necesarios para el desarrollo de capacidades gerenciales (Ver anexo 7). Durante la investigación se aplicaron varias mesas de trabajo donde se realizaron propuestas, trabajo en equipo y se presentaron avances de los productos diseñados dentro del proceso de investigación.

Visitas de campo

Para la aplicación, consecución y diligenciamiento de encuestas, entrevistas, formulario ICO y mesas de trabajo se realizaron visitas a la asociación ASOAGROLUSAR en el municipio de Garzón y las veredas donde se encuentran sus asociados; además, de las múltiples visitas realizadas a los actores delegados por las entidades locales mencionadas en el municipio de Neiva.

Información de fuentes secundarias

Las técnicas e instrumentos para el levantamiento de información secundaria se realizaron en la revisión bibliográfica y documental del sector, trabajos referidos a la cultura y aprendizaje organizacional, direccionamiento estratégico, capacidades dinámicas, innovación social, entornos dinámicos, diagnósticos del sector y redes empresariales de apoyo a los pequeños piscicultores. La consulta de las bases de datos permitió definir de manera cronológica la información publicada en torno al desarrollo de capacidades gerenciales y de dirección aplicables a las asociaciones de piscicultores en el Huila.

Adicional, se acudió a la literatura especializada de este renglón productivo y la documentación oficial pública de las Agendas Internas de Productividad y Competitividad del Departamento 2005 y 2015, el marco legal del subsector pesquero y de economía solidaria. Las iniciativas que proponen las diferentes entidades gubernamentales que influyen en el subsector

piscícola como el SENA, la Cámara de Comercio de Neiva, la A.D.R., los bancos, entre otros.

Los listados oficiales de permisos de cultivo de la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca, AUNAP, los permisos ambientales para producción de la Corporación Ambiental del Alto Magdalena, CAM, entre otros.

Resultados

Caracterización de la asociación y sus asociados

Contexto General.

La asociación de productores agropecuarios Lucitania Vereda Alto Sartenejo del municipio de Garzón, fue creada debido a la necesidad de un grupo de personas trabajadoras del campo que querían gestionar proyectos agropecuarios que les permitiera mejorar sus ingresos y trabajar de manera asociativa por el bien de la comunidad veredal. Así, en el año 2010 registraron la asociación ante la Cámara de Comercio del Huila, la cual le concedió su figura jurídica como entidad sin ánimo de lucro.

Tabla 4

Identificación de la Asociación (Ver anexo 8)

Objeto social	Trabajar proyectos productivos (agrícolas, artesanales, comerciales, derivados de café especial y otros productos agropecuarios, entre otros que se deriven del sector rural) y a su vez brindar soluciones integrales a las personas naturales y jurídicas del sector agropecuario y similar.
Figura jurídica	Entidad sin Ánimo de Lucro/Tipo Asociación
Nit	900374698-1
Cámara de Comercio	Inscrita en Cámara de Comercio de Neiva, el 10 de agosto de 2010 y con vigencia hasta el 30 de julio de 2025.
Grupo de interés atendido	Personas naturales con vocación agropecuaria en especial piscicultura, producción de tilapia roja (<i>Oreochromis sp</i>), de los municipios de Altamira con nueve socios, veinte socios en el municipio de Garzón y un socio en el municipio de Gigante, departamento del Huila (SIPSA, 2014).
Ubicación principal	Oficina en el municipio de Garzón. Ubicada en la carrera 8 No. 4-63.

Nota. *Elaboración propia, 2019.*

Geolocalización

Los socios de ASOAGROLUSAR se encuentran ubicados de la siguiente manera: en el municipio de Altamira, nueve socios; veinte socios en Garzón y un socio en el municipio de Gigante, departamento del Huila.

Gráfica 2

Geolocalización



Nota. Elaboración propia, Google Earth, 2019.

Tabla 5

Geolocalización de los Asociados

No	Nombre del Asociado	Finca	Municipio	Vereda	Referenciación Geográfica del Predio
1	María Eugenia Chavarro Ramos	La esperanza	Altamira	Llano de la virgen	2°8'35" - 75°40'16"
2	Cesar Augusto Pastrana	Villa Adriana	Gigante	La Guandinosa	2°25'1,63" - 75°31'19,77"
3	Edilberto Medina Arias	Villa Ema	Altamira	Llano de la Virgen	2°8'14" - 75°42'21"

No	Nombre del Asociado	Finca	Municipio	Vereda	Referenciación Geográfica del Predio
4	Didier Cano	Santa Mónica	Altamira	Villa Fernanda	2°8'55" - 75°44'10"
5	Jaime Eduardo Cuenca Cleves	Moned	Altamira	Llano de la Virgen	2°9'7" - 75°41'48"
6	Alirio Joven Rodríguez	El Paraíso	Garzón	Villa Majo	2°13'59" - 75°35'50"
7	Uriel Figueroa	Villa Mathias	Garzón	Jagualito	2°15'16" - 75°37'29"
8	Jairo Jiménez Alvarado	Lucitania	Garzón	Claro	2°12'56" - 75°36'35"
9	Víctor Mauricio Rivera Lugo	Villa Esperanza	Garzón	Monserrate	2°11'35" - 75°37'21"
10	Moisés Arturo Murcia Franco	Villa Angélica	Garzón	Guaduales	2°8'65" - 75°37'18"
11	Dagoberto Bermeo Bermeo	Sevilla	Garzón	Guaduales	2°8'25" - 75°37'16"
12	Libardo Vásquez Casanova	Rancho de guadua	Garzón	Alto Sartenejo	2°12'54" - 75°35'53"
13	Claudina Torres Londoño	Villa Mariana	Garzón	Alto Sartenejo	2°12'53" - 75°36'115"
14	María Dolores Chavarro Medina	El rancho del gordo	Garzón	Majo	2°13'49" - 75°36'21"
15	María Del Carmen Quintero	Villa Liliana	Garzón	Alto Sartenejo	2°13'23" - 75°36'25"
16	Gilberto Olano Parga	El pedregal	Garzón	La Pita	2°8'14" - 75°42'21"
17	José Arnul Figueroa	Villa Dana	Garzón	Claros - Santa Elena	2°12'13" - 75°35'10"
18	Fernando Villegas Gutiérrez	NA	Garzón	Claros	2°12'17" - 75°35'65"
19	Angélica María Castillo Jiménez	La Gabriela	Garzón	Jagualito	2°15'16" - 75°37'29"
20	Gregorio Sánchez	La Vega	Garzón	San Antonio	2°4'21" - 75°41'11"
21	José Armando Valderrama	Santa Helena	Garzón	San Antonio	2°4'48" - 75°40'48"

No	Nombre del Asociado	Finca	Municipio	Vereda	Referenciación Geográfica del Predio
22	Luis Miguel Giraldo	La Esperanza	Altamira	Miragua	2°8'35" - 75°40'16"
23	Oscar Wilfredo Jiménez	La Esperanza	Altamira	Miragua	2°8'35" - 75°40'16"
24	Adriana Jara	La Esperanza	Altamira	Miragua	2°8'35" - 75°40'16"
25	Yuri Paulín Jiménez Chavarro	La Esperanza	Altamira	Miragua	2°8'35" - 75°40'16"
26	Alejandra Jiménez Quintero	Lucitania	Garzón	Claro	2°12'56" - 75°36'35"
27	Ana María Jiménez	La Esperanza	Altamira	Miragua	2°8'35" - 75°40'16"
28	Iván Vega	Villa Liliana	Garzón	Alto Sartenejo	2°13'23" - 75°36'25"
29	Gloria Marleny Gallo Montes	Guadualitos	Garzón	Guaduales	2°24'42" - 75°31'24"
30	Laura Melissa Gallo Montes	Guadualitos	Garzón	Guaduales	2°24'42" - 75°31'24"

Nota: *Elaboración propia, 2019.*

Según el artículo 117 del acuerdo 053 del 2000. Plan Básico de Ordenamiento Territorial de Garzón – Huila, se define como usos agropecuarios aquellos desarrollados en áreas destinadas primordialmente al cultivo de especies vegetales y/o a la explotación de cría o levante de especies animales. Adicional, el artículo 126 del mismo acuerdo, expresa que se debe adoptar una zonificación de usos de suelo rural que no se encuentren en un área forestal protectora; ni de uso principal, ni compatible, condicionado o prohibido. De acuerdo con esto, se entiende que los predios de los productores piscícolas de la asociación ASOAGROLUSAR del municipio de Garzón están en coherencia con su POT (Acuerdo 053, 2000).

Morfología del área

Los municipios se encuentran ubicados en la cordillera Oriental. Esta cordillera representa el límite entre el relieve casi plano de la Amazonía, la Orinoquia y de la zona Andina. Su barrera natural genera gran influencia sobre fenómenos climáticos tales como la pluviosidad de su piedemonte oriental. Es una cordillera joven, de origen sedimentario, producto de la sedimentación marina y continental del cretáceo y del terciario. Se origina en el Macizo Colombiano, a la altura del municipio de Acevedo se desprende un ramal montañoso que desciende hasta el municipio de Altamira.

Topografía

Tabla 6

Topografía

Características	Requerida para el Producto Pecuario	Zona de Influencia de la Asociación
Topografía	Plana a ligeramente inclinada	Ligeramente inclinada, Pendientes entre el 10 - 15%
Rango de Altitud	0 a 1.200 m.s.n.m.	720 - 1200 m.s.n.m.

Nota: Estudio de pre-inversión alianzas productivas, (CORDESARROLLO, 2013).

Clima

Tabla 7

Clima

Características	Requerida para el Producto Pecuario	Zona de Influencia de la Asociación
Temperatura variación anual	24 - 28°C	24 – 30°C
Precipitación variación anual	1.200 – 1.500 m.m	1.400 - 1.500 m. m
Distribución períodos de lluvia	Constante en el año	Marzo- abril y Octubre – Noviembre
Humedad relativa	70 - 75%	70 – 75%
Vientos	Presencia de vientos suaves	Alta incidencia de vientos en marzo, julio y Agosto

Zona de vida ecológica (Según Holdridge)	Bs-T Bosque seco tropical	Bs-T Bosque seco tropical
--	---------------------------	---------------------------

Nota: Estudio de pre - inversión alianzas productivas, (CORDESARROLLO, 2013).

Suelo

Tabla 8

Suelo

Características	Requerida para el Producto Pecuario	Zona de Influencia de la Asociación
Ph. Textura	5.0 – 6.5 Arcilloso	5.5 - 6.5 Arcillosos y francos arcillosos Suelos con tierras de las planicies aluviales, de relieve plano con pendientes menores del 3%. Sus suelos presentan de muy baja a moderada evolución, son superficiales a profundos, bien drenados y de fertilidad de moderada a alta.
Fertilidad	Alta en especial de K, P	
Susceptibilidad a procesos de degradación (erosión o inundaciones)	Poca susceptibilidad a la erosión. Suelos con mínima pendiente	Existe baja susceptibilidad a la erosión

Nota: Estudio de pre-inversión alianzas productivas, (CORDESARROLLO, 2013).

Hidrografía

Los tres municipios pertenecen a la Subregión Subcentro y los afluentes más importantes son los ríos San Francisco, Neiva, Íquira, Blanco, Frío, Yaguará. En el municipio de Garzón que es donde se concentra el mayor número de socios los principales afluentes son: Majo, Rioloro, Las Damas, El Pescado, y La Cascajosa, El Oso, Agua caliente, Santa Marta, La Abeja, Potrerillos, Aguazul, Jagualito, Las Moyas, El Mesón, Zanjón, El Cedro, Las Vueltas y la Coloradita.

La represa El Quimbo ubicada entre las cordilleras central y oriental a 70 km al sur de Neiva, en el río Magdalena. Su área de influencia abarca los importantes municipios de Gigante, Garzón, El Agrado, Altamira, Paicol y Tesalia, 12 km aguas arriba del embalse de Betania.

Tabla 9

Hidrografía

Características	Requerida para el Producto Pecuario	Zona de Influencia de la Asociación
Requerimientos de la actividad	1 a 3 litros de agua por segundo.	Todas las cuencas cuentan con agua óptima para el cultivo
Fuente y posibilidad de abastecimiento	No requiere de grandes caudales de agua para desarrollarse.	Fuentes hídricas: quebrada de Garzón, de Majo, Agua Caliente, Río loro, Las Damas y la Pescada.
Disponibilidad de acceso según concepto de la autoridad ambiental	Contar con permisos de concesión de caudal de agua y vertimientos emitido por la autoridad ambiental	Se verifica concesión de agua y permisos de vertimientos de aguas residuales.

Nota. Estudio de pre-inversión alianzas productivas, (CORDESARROLLO, 2013).

Caracterización de la Asociación

La asociación de productores desde un ámbito interno es posible evaluarla teniendo en cuenta “el tipo de organización, su estructura, funcionamiento, proyección interna, y beneficios que imparte a sus miembros, la sostenibilidad de sus operaciones, su visión de futuro, sus fortalezas y debilidades y el grado de participación de sus miembros en la toma de decisiones” (Fedeacua, 2015, pp. 10 -12).

ASOAGROLUSAR es una asociación de productores de tilapia roja (*Oreochromis sp*) conformada por personas naturales que se constituye como una asociación sin ánimo de lucro de economía solidaria y regida por la Supersolidaria, creada con el fin de asociarse para gestionar y generar recursos que propendan por el desarrollo sostenible y construcción del tejido social.

Se destaca una estructura técnica y administrativa horizontal, siendo la asamblea general la máxima instancia de decisión y resolución de conflictos. La junta directiva, es el órgano de representación encargado de convocar, dirigir, organizar, gestionar y administrar los recursos y bienes de la asociación. Existen también comités de trabajo los cuales realizan tareas específicas y atribuciones que le sean otorgadas.

La organización de productores se caracteriza por la permanencia de su presidente en el cargo por más de 10 años, esto se debe a la confianza de sus asociados y la falta de conocimiento y experiencia de los demás miembros para ejercer un cargo administrativo. Los demás cargos de la junta directiva han sido renovados cada 2 años y se realizan mediante la candidatización nominal, estos cargos no exigen un mayor grado de habilidad o conocimiento, basta con saber leer, escribir y realizar cálculos matemáticos básicos, sin requerirse ningún tipo de fundamento técnico.

La estructura organizacional de la asociación está conformada por la asamblea general de socios con 30 activos como máximo órgano de decisión seguido por la junta directiva compuesta por el presidente, vicepresidente, secretario (a), tesorero (a), y un fiscal (a). En la actualidad cuenta con comités estructurados, pero no en funcionamiento, debido a la falta de sentido de pertenencia, tiempo por parte de quienes lo conforman y desconocimiento de las funciones a realizar en los comités.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la evaluación y análisis de factores determinantes para la caracterización de la asociación mencionada mediante la consolidación de información cualitativa, la aplicación del instrumento metodológico Índice de Capacidades Organizacionales ICO (PNUD, 2014) y un análisis participativo, con la intervención de socios y miembros de la junta directiva, mediante el desarrollo de mesas de trabajo, bajo la metodología de Investigación Acción Participativa IAP (Martí, 2002).

Tabla 10

Resultados Metodología ICO

Tema	Categorías	Indicadores	Puntaje por Tema
Manejo Democrático y participativo	Junta Administradora	Conformación	23
	Funcionamiento Asambleas	Frecuencia de reuniones Actas y registros	
		Frecuencia de reuniones No. de socios asistentes Actas y registros	
	Participación	Conocimiento de estatutos Comités conformados Comunicación	
Base social		Planeación participativa Toma de decisiones Información sobre decisiones	
		Subtotal de Manejo Democrático y Participativo	
		Sede	20

Tema	Categorías	Indicadores	Puntaje por Tema
Situación económica y financiera	Patrimonio de la asociación	Muebles y equipos (Mayoría) Otros bienes	
	Capital de trabajo	Fuentes de recursos Comportamiento de los recursos	
Subtotal Situación Económica Y Financiera			
Capacidad gerencial, administrativa y de gestión	Gerencia	Plan de desarrollo estratégico	16
		Mecanismo de evaluación de la gestión	
	Administración	Plan de negocios	
		Recursos humanos contratados Manejo de computadores	
Gestión	Informes financieros y contables		
	Cuenta bancaria		
	Obligaciones tributarias al día Pérdidas y Ganancias Órganos de control		
Subtotal Situación Gerencial, Administrativa y de Gestión			
Servicios ofrecidos a los asociados o a la comunidad o a terceros	Servicios financieros, comerciales	Financieros	2
		Comerciales	
	Servicio de Capacitación y Asistencia Técnica	De información	
		Servicios técnicos en predios a los socios	
	Otros servicios	De capacitación Servicios sociales	
Subtotal Servicios a Socios y a la Comunidad			
Habilidades y capacidades en el desarrollo humano	Capacitación y sensibilización	Capacitación recibida	7
	Dinámicas de cooperación y conflicto	Relación con la comunidad	
		Relaciones internas de la asociación Relación con el estado	
Subtotal Habilidades y Capacidades en el Desarrollo Humano			

Nota. Elaboración propia, 2019. Basado en (PNUD, 2014).

Manejo democrático y participativo

Como lo enuncia la Constitución Política de Colombia, en su artículo primero, “Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general”, (Constitución Política de la República de Colombia, 1991, art. 1). Los ciudadanos pueden tomar ciertas decisiones y ejercer veedurías de control en el manejo de dinero y recursos por medio de algunos mecanismos de participación.

Así mismo en el artículo 38 se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad. Por lo tanto, la asociación de productores agropecuarios Lucitania Vereda Alto Sartenejo del municipio de Garzón, cuenta con su junta directiva, se encuentra legalmente constituida, programan reuniones con una periodicidad no superior a un mes, en las cuales toman decisiones en consenso en temas referentes a servicios, capacitación, gestión, contratación, planeación, evaluación, presupuesto y negocios financieros.

Las reuniones son formalizadas mediante actas debidamente firmadas y listado de asistencia de los asociados, además, se desarrollan con la participación de más del 50% de sus asociados, para la realización de estas actividades los miembros de la junta directiva no reciben un salario o remuneración por sus servicios lo realizan de manera voluntaria.

Se estima que un 40% de los asociados conoce los estatutos, los cuales están sin modificación desde el momento de la constitución de la asociación y en la actualidad, aunque la asociación cuenta con tres comités (trabajo, mercadeo y producción) estos no están operando. La responsabilidad y participación de los asociados con la asociación es relativamente baja,

considerando que la asamblea se reúne una vez al mes, esta apenas alcanza a reunir a los asociados para que haya Quórum.

Las acciones de la organización se planean y se toman las decisiones pertinentes, juntamente con los representantes o socios. Las decisiones tomadas durante el último año se han centrado básicamente en la participación en proyectos de la Agencia de Desarrollo Rural y como asociación no hacen parte de ninguna organización de segundo nivel que permita aunar esfuerzos, coordinar acciones y alcanzar objetivos comunes más amplios.

Situación económica y financiera

La capacidad instalada es fundamental para una asociación ya que permite el normal funcionamiento de esta. Sin embargo, la asociación no cuenta con oficina propia, infraestructura ni terreno para construir a futuro. La falta de infraestructura básica propia es un indicador de la baja capacidad de gestión que tiene la organización.

La asociación cuenta con una oficina en arriendo con elementos básicos para operar, como los son: mesa, sillas, computador, impresora y archivador, valuados en \$2.669.800. La asociación de productores cuenta con capital de trabajo por valor de \$223.000.000 aportado por el proyecto Alianzas Productivas, donde la asociación fue beneficiada en 2013 y el proyecto se ejecutó en 2014-2015, este aporte de recursos permite que la asociación tenga un flujo de caja para otorgar crédito a los socios para el establecimiento de lagos en sus unidades productivas, solo o en sociedad con otros socios o terceros ajenos a la asociación.

Capacidades gerenciales, administrativas y de gestión

Respecto a capacidades gerenciales, la asociación se encuentra en un estado de inoperancia, no presentan un Plan de Desarrollo Estratégico aprobado, no cuenta con mecanismos de evaluación de la gestión, tampoco con un plan de negocios, no se desarrollan

actividades de comercialización con los asociados, ausencia de un gerente encargado para la gestión de negocios, no se cuenta con recurso humano contratado. Administrativamente la asociación cuenta con registros financieros y contables, cuenta bancaria y caja menor, está al día con sus obligaciones tributarias. No tiene un órgano de control o auditoría y ningún tipo de manual o instrumento donde se especifiquen procedimientos y/o funciones.

En lo referente a temas de gestión, en la actualidad la asociación no tiene suscrito convenios ni contratos con entidades públicas ni organizaciones del sector privado; la realización de proyectos es prácticamente inexistente, esto debido a la baja capacidad de gestión y la deficiente capacidad instalada. Por tal motivo, se ha participado en convocatorias, pero no se ha logrado su aprobación.

En los últimos tres (3) años la asociación logró la aprobación de proyectos por valor de 100 millones de pesos, los cuales fueron gestionados ante la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca, AUNAP, destinados a la adquisición de materiales básicos para pesca, capacitaciones y tabletas, desafortunadamente el contrato se liquidó antes de finalizar el 100% de las actividades, por motivos que la asociación desconoce. La relación con otras asociaciones se enfoca en temas comerciales, presenta una deficiente relación con entes municipales, pues no reportan gestión de contratos, ni convenios, que pudiesen apoyar el desarrollo local de la piscicultura.

Servicios ofrecidos a los asociados, comunidad y a terceros

No cuenta con el servicio de información de producto, mercado o precios. No cuentan con un centro de acopio o canal de comercialización establecido para la asociación, la comercialización se desarrolla de manera independiente.

Los asociados reciben servicios de capacitación y asistencia técnica por parte de otras entidades como SENA, Gobernación, Pastoral Social, AUNAP y proveedores de alimentos, pero no de manera permanente como lo requiere la piscicultura.

Por otro lado, de conformidad con los estatutos, la asociación tiene como objetivo “Construir y administrar necesidades básicas de empleo, salud, educación, comercialización, entre otros, de los asociados y en especial de la comunidad, persiguiendo el desarrollo económico y social de la región, mediante el desarrollo de proyectos agrícolas y pecuarios de transformación primaria” (Asociación ASOAGROLUSAR, 2010).

Para el cumplimiento de este objetivo la asociación “promoverá soluciones en las áreas agrícolas, pecuarias, de consumo, crédito, provisión de mercadeo, asistencia técnica, vivienda, educación, salud y de participación asociativa y democrática con la prestación de servicios como la venta y compra de productos agropecuarios y, la firma de convenios y contratos con entidades Nacionales e Internacionales” (Asociación ASOAGROLUSAR, 2010).

De lo anterior se puede decir que el objetivo no se cumple a cabalidad, pues la asociación no realiza intervención en los asociados en aspectos de vivienda, empleo, salud y educación. En la parte de comercialización, en algunos ciclos de la cosecha se reúnen pocos socios para trabajar en conjunto, pero no es una actividad permanente. En cuanto a la asistencia técnica, los socios la reciben directamente del proveedor de alimento concentrado con el que la asociación tiene convenio, situación que hace que no se cuente con este servicio directamente, ni se determine de acuerdo con las necesidades del cultivo sino probablemente a los intereses de un tercero.

Dentro de las condiciones de admisión para ser afiliado, los estatutos dictaminan que la persona que presente esta solicitud no debe estar reportado en las centrales de riesgo.

Para el funcionamiento de la Asamblea General, los estatutos establecen el número de asambleas de socios, la cual son dos (2) veces al año durante los tres (3) primeros meses. La asociación realiza una (1) de manera mensual lo que hace que el nivel de asistencia sea muy bajo y, se tenga que realizar una reunión antes de los ocho (8) días siguientes con los socios que asistan.

De acuerdo con lo descrito, se puede concluir que en la práctica la asociación ASOAGROLUSAR no está cumpliendo las directrices establecidas en sus estatutos, por lo tanto, se considera conveniente la revisión de los mismos con el fin de realizar modificaciones pertinentes y ajustarlos a las necesidades de la situación actual en la que se desarrolla la asociación.

Habilidades y capacidades en el desarrollo humano

El desarrollo de capacidades es el motor del desarrollo humano. El desarrollo de capacidades se basa en el principio que las personas están en mejores condiciones para lograr su pleno potencial cuando los medios de desarrollo son sostenibles: cultivados en el hogar, a largo plazo, y generados y gestionados colectivamente por sus beneficiarios (PNUD, 2009, p. 3).

Por lo tanto, las habilidades y capacidades en el desarrollo humano es el proceso mediante el cual las personas u organizaciones obtienen, fortalecen y mantienen las aptitudes necesarias para canalizar sus propios objetivos de desarrollo, mediante procesos de capacitación, mejora continua, manejo de relaciones, donde la educación juega un papel fundamental en el desarrollo de estas capacidades, para ASOAGROLUSAR, su base social está conformada por piscicultores con bajos niveles de educación en su mayoría y poco relevo generacional, haciendo que no se desarrollen de manera continua las capacidades en el desarrollo humano porque no lo perciben como una necesidad.

Los asociados por medio de otras instituciones han recibido capacitaciones en temas como identidad y autoestima, relaciones intrafamiliares e interpersonales, manejo de conflictos, derechos humanos y derecho de los ciudadanos. Existe una relación aceptable de cooperación entre los socios, directivos y demás actores.

Finalmente, de la aplicación y posterior evaluación del Índice de Capacidad Organizacional ICO, se obtuvo en detalle la siguiente valoración:

Tabla 11

Evaluación del Índice de Capacidad Organizacional ICO

Encuesta Asociación de Productores Instrumento No. 2 Índice de Capacidad Organizacional - ICO-						
Nombre de la Asociación	Asociación de Productores Agropecuarios Lucitania Vereda Alto Sartenejo del Municipio de Garzón, NIT 900374698 – 1					
Producto	Tilapia Roja - (<i>Oreochromis</i> sp)					
Municipio	Altamira, Garzón y Gigante					
Datos de contacto	Jairo Jiménez Alvarado	Teléfono	3124900731			
Correo Electrónico:	jairojimenez1304@outlook.com					
PUNTAJE OBTENIDO	68	Manejo Democrático y Participativo	23	Servicios ofrecidos a los asociados o a la comunidad o a terceros	2	
Económica y Financiera	20	Gerencial, Administrativa y de Gestión	16	Habilidades y capacidades en el desarrollo humano	7	
Tema	Categorías	Indicadores	Opción de Respuesta	Respuesta	Puntaje Obtenido	
Manejo Democrático y participativo	Junta Administradora	Frecuencia de reuniones	Conformación	Completa	1	1
				Incompleta	0	0
				De acuerdo con los estatutos	0	0
				Esporádicamente	1	1
				No se reúne	0	0
	Llevar actas	1	1			

	Actas y registros	No llevan	0	0
	Subtotal Puntaje Junta Administradora	máximo		3
	Frecuencia de reuniones	Por lo menos 2 veces al año	1	2
		Menos de dos veces al año	0	0
Funcionamiento Asambleas	No. de socios asistentes	No se reúne	0	0
		Más del 50%	1	1
		Menos del 50%	0	0
	Actas y registros	Si	1	1
		No	0	0
	Subtotal Puntaje Funcionamiento Asambleas	máximo		4
	Conocimiento de estatutos	Más de la mitad	0	0
		Menos de la mitad	1	1
		Ninguno	0	0
Participación	Comités conformados	Más de 3	1	2
		Menos de 3	0	0
		Ninguno	0	0
	Comunicación	Órgano de difusión propio	1	1
		No usan ninguno	0	0
	Subtotal Puntaje Participación	máximo		4
	Planeación participativa	Con representantes o socios	1	4
		La Junta Directiva	0	0
		Gerente	0	0
Base social	Toma de decisiones	Con representantes o socios	1	4
		La Junta Directiva	0	0
		Gerente	0	0
	Información sobre decisiones	Socios	1	4
		Junta Directiva	0	0
		Gerente	0	0
	Subtotal Puntaje Base Social	máximo		2
Subtotal de Manejo Democrático y Participativo				23

Tema	Subtema	Indicador	Valores	Organización	Puntaje Obtenido		
Situación económica y financiera	Patrimonio de la asociación	Sede	Propia y/o Comodato	0	0		
			En Arriendo	1	3		
		Muebles y equipos (Mayoría)	No tiene	0	0		
			Propia y/o Comodato	1	4		
			En Arriendo	0	0		
			No tiene	0	0		
		Otros bienes	Tiene	0	0		
			No tiene	0	0		
		Subtotal Puntaje Patrimonio de la asociación máximo					7
		Capital de trabajo	Fuentes de recursos	Solo recursos propios	0	0	
	Solo recursos propios y externos			1	6		
	Comportamiento de los recursos		Solo recursos externos	0	0		
			No tiene	0	0		
	Comportamiento de los recursos		Creciente	1	7		
			Constante	0	0		
Subtotal Puntaje Capital de trabajo de la asociación máximo					13		
Subtotal Situación Económica y Financiera					20		

Tema	Subtema	Indicador	Valores	Organización	Puntaje Obtenido	
Capacidad gerencial, administrativa y de gestión	Gerencia	Plan de desarrollo estratégico	Tiene	0	0	
			No tiene	1	0	
		Mecanismo de evaluación de la gestión	Si evalúa	0	0	
			No evalúa	1	0	
		Plan de negocios	Tiene	0	0	
			no tiene	1	0	
		Recursos humanos contratados	Tiene	0	0	
			No tiene	1	0	
		Más de uno				

Tema	Subtema	Indicador	Valores	Organización	Puntaje Obtenido
		Manejo de computadores	Solo uno Ninguno	0 0	0 0
		Subtotal Puntaje Gerencia de la asociación	máximo		2
		Informes financieros y contables	Llevan informes No los llevan	1 0	4 0
		Cuenta bancaria	Si No	1 0	1 0
		Obligaciones tributarias al día	Si No	1 0	1 0
	Administración	Pérdidas y Ganancias	Creciente Estable No tiene o Decreciente	1 0 0	2 0 0
		Órganos de control	Si No	1 0	1 0
		Subtotal Puntaje Gerencia de la asociación	máximo		9
		Gestión en los últimos tres años	Sí No	1 0	2 0
		Proyectos aprobados	Uno o más Ninguno	0 0	0 0
		Relación con otras organizaciones	Con más de una organización Con solo una	0 1	0 1
	Gestión	Suscripción de contratos con entidades públicas o privadas	Más de un contrato Solo un contrato Ningún contrato	1 0 0	2 0 0
		Subtotal Puntaje Gerencia de la asociación	máximo		5
Subtotal Situación Gerencial, Administrativa y de Gestión					16

Tema	Subtema	Indicador	Valores	Respuesta	Puntaje Obtenido		
Servicios ofrecidos a los asociados o a la comunidad o a terceros	Servicios financieros, comerciales	Financieros	Más de dos modalidades	0	0		
			Una sola modalidad	1	2		
		Comerciales	No tiene	0	0		
			Más de una modalidad	0	0		
			Tiene una	0	0		
			No tiene	1	0		
		Subtotal Puntaje s. financieros y comerciales máximo					2
		Servicio de Capacitación y Asistencia Técnica	De información	Si tiene más de un servicio	0	0	
				Si tiene solo uno	0	0	
				Si no tiene	0	0	
	Servicios técnicos en predios a los socios		Si tiene más de uno	0	0		
			Si tiene solo uno	0	0		
			Si no tiene	0	0		
			De capacitación	Si tiene más de uno	0	0	
			Si tiene solo uno	0	0		
			Si no presta	0	0		
	Subtotal Puntajes. capacitación y asistencia técnica					0	
	Otros servicios	Servicios sociales	Si tiene más de uno	0	0		
			Si tiene solo uno	0	0		
			Si no presta	0	0		
Subtotal Puntaje s. otros servicios					0		
Subtotal Servicios a Socios y a la Comunidad					2		

Tema	Subtema	Indicador	Valores	Respuesta	Puntaje Obtenido
Habilidades y capacidades en el desarrollo humano	Capacitación y sensibilización	Capacitación recibida	Más de dos capacitaciones	1	2
			Solo una	0	0
			Ninguna	0	0
	Relación con la comunidad	Relación con la comunidad	Cooperación	1	2
			Conflicto o no tiene	0	0
			Relaciones internas de la asociación	1	1
	Dinámicas de cooperación y conflicto	Relación con el estado	Cooperación	1	2
			Conflicto en resolución	0	0
			Conflicto no resuelto	0	0
	Subtotal Habilidades y Capacidades en el Desarrollo Humano				
Total, Puntuación Máxima Total ICO					68

Nota. Elaboración propia, 2019. Basado en Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2014.

De acuerdo con la evaluación realizada a la asociación de productores agropecuarios Lucitania Vereda Alto Sartenejo del municipio de Garzón, esta obtuvo una calificación de 68 puntos lo que la ubica en una escala de empresarización como una asociación en crecimiento (Ver anexo 9).

Las asociaciones categorizadas en crecimiento presentan una formalización en cuanto a su personería jurídica, constitución, asamblea de socios, junta directiva reconocida y en funcionamiento, además, un tipo de infraestructura de oficina que cuenta con recursos para el funcionamiento y capital de trabajo para los asociados.

Cuentan con estructura organizativa y de gestión, claridad en los objetivos y planes para lograrlos, buenas relaciones con entes externos gestionan y ejecutan planes y proyectos de mediana complejidad, muestran claridad en la formulación de estrategias de mercadeo y ventas, pero no saben cómo aplicarlas. Comprenden e interpretan la información que se registra en la

estructura de costos y gastos; los estados financieros y, en el presupuesto de la asociación, pero no demuestran gestión financiera ni de recursos.

Sin embargo, ASOAGROLUSAR no cumple a cabalidad con las características descritas por el instrumento como asociación en crecimiento. Por un lado, obtienen puntajes altos en aspectos como personería jurídica, constitución, asamblea, junta directiva, recursos, capital de trabajo, relaciones con entes externos, estructuras organizativas y estados financieros. Por otro lado, presentan puntajes bajos en temas de infraestructura, gestión y ejecución de proyectos. Aunque tienen claros sus objetivos, no cuentan con metas ni estrategias definidas para lograrlos. Esto se debe a la falta de desarrollo e implementación de herramientas, de un esquema definido que permita el desarrollo de capacidades orientadas a la generación de valor tanto de la asociación como de cada uno de los socios.

ASOAGROLUSAR solidaria

La asociación de productores agropecuarios Lucitania Vereda Alto Sartenejo del municipio de Garzón se creó y formalizó como empresa solidaria al realizar el curso básico de economía solidaria; el acuerdo asociativo y proyección de estatutos; la asamblea de constitución; el acta de constitución que contiene la aprobación de estatutos y nombramiento de organismos de administración y control; los trámites de constitución (registro en la Cámara de Comercio de Neiva); la inscripción en la administración de impuestos RUT; el registro en la Superintendencia de Economía Solidaria en la Gobernación del Huila; y, los registros de libros.

Adicional, los valores y principios que obedece esta asociación se relacionan directamente con los que rigen en la economía solidaria, entre los valores se destaca el de integridad, respeto por la persona, transparencia y austeridad, trabajo en equipo y corresponsabilidad. Mientras que sus principios se basan en la administración democrática y

participativa; adhesión voluntaria y responsable de acuerdo con el objeto social; participación económica de los asociados; la formación e información a sus miembros; integridad con otras organizaciones del mismo sector; y, espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.

Entre sus características se encuentra

- Organizarse como empresa donde su objeto social es el ejercicio de una actividad socioeconómica que busca satisfacer necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras comunitarias.
- Establecer un vínculo asociativo fundado en los valores y principios de la economía solidaria.
- Incluir en sus estatutos de funcionamiento la ausencia de ánimo de lucro movida por la solidaridad y el servicio social y comunitario.
- Garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros sin consideración a sus aportes.
- Establecer en sus estatutos un monto mínimo de aportes sociales no reducibles durante su existencia y debidamente pagados.

Sin embargo, el carácter solidario que debe ejercer ASOAGROLUSAR es inherente e intrínseco desde el momento en que se constituyeron como asociación y, a pesar de las dificultades en su funcionamiento, han sabido aplicar la esencia de lo que constituye la economía solidaria.

Caracterización de los Asociados

Mediante el diligenciamiento y aplicación de la encuesta socioeconómica se logró describir y caracterizar a cada uno de los miembros de la asociación ASOAGROLUSAR con el fin de identificar las necesidades y motivaciones de los mismos.

Caracterización Demográfica

Tiene como finalidad el estudio de la población humana y que se ocupa de su dimensión, estructura, evolución y caracteres generales considerados fundamentalmente desde un punto de vista cuantitativo.

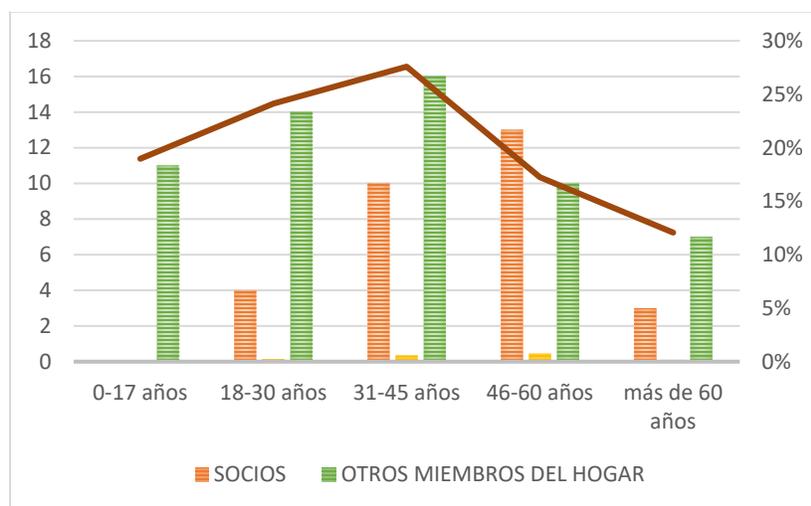
Edad. La edad de los socios de ASOAGROLUSAR oscila entre los 31 a 60 años. El mayor porcentaje se presenta en edades entre 46 a 60 años con un 43%.

Esta distribución hace pensar en la existencia de un bajo relevo generacional en los asociados, y no es ajeno a la realidad que vive Colombia donde se tiene la creencia que trabajar en el campo es sinónimo de pobreza, mientras vivir en la ciudad es sinónimo de modernidad y progreso.

Para los otros miembros del hogar el 28% se encuentra en las edades de 31 a 45 años, seguido del 24% que corresponde al rango de 18 a 30 años, generando así un 52% de personas que pueden aportar trabajo, ideas y que en un momento dado pueden reemplazar a los socios y así generar un relevo generacional que sería un impacto positivo para la asociación. El 19% corresponde a once personas que a fecha de las encuestas se reportaron como menores de edad, los cuales se dedican al estudio y el 12% que corresponde a siete personas son mayores de 60 años.

Tabla 12*Distribución de Edad Entre los Socios y Otros Miembros de ASOAGROLUSAR*

Características	Socios		Otros Miembros del Hogar		
	No	%	No	%	
Rango de Edad	0-17 años	0	0%	11	19%
	18-30 años	4	13%	14	24%
	31-45 años	10	33%	16	28%
	46-60 años	13	43%	10	17%
	más de 60 años	3	10%	7	12%
Total	0	100%	58	100%	

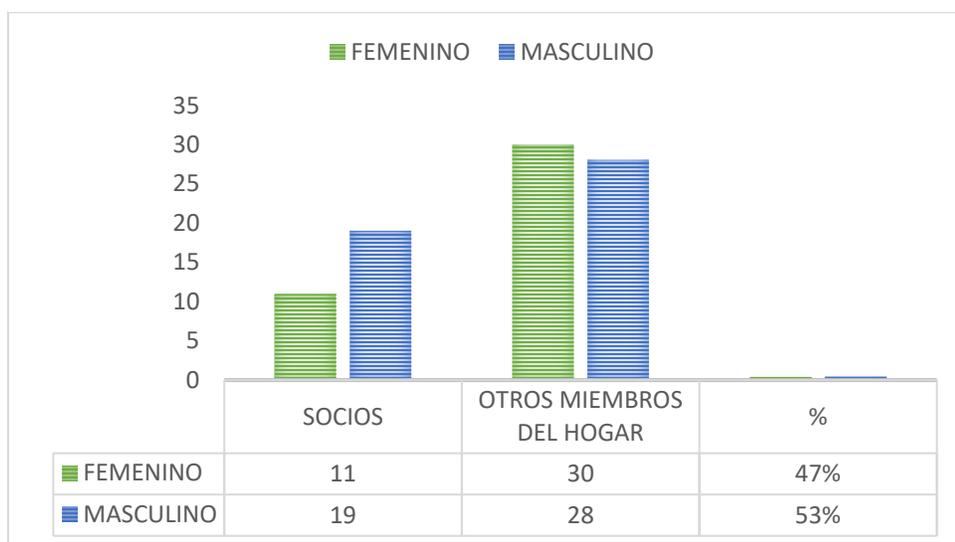
Nota. *Elaboración propia, 2020.***Gráfica 3***Pirámide Poblacional de Socios y Demás Miembros de ASOAGROLUSAR.***Nota.** *Elaboración propia, 2020.*

Género. Los socios de ASOAGROLUSAR están conformados en un 63% por hombres y un 37% mujeres. Aunque cada vez más mujeres están desarrollando actividades que antes se consideraban exclusivas para los hombres, como la actividad piscícola, su participación sigue siendo baja, lo cual implica la existencia de una brecha en el sector. Para el caso de los demás miembros del hogar la situación es muy ajustada pues solo hay una diferencia del 4% entre el género femenino que obtiene un 52%.

De las 88 personas en total que hacen parte directa e indirectamente de la asociación 47 son del género masculino y representan un porcentaje del 53% y 41 personas son del género femenino con un porcentaje del 47%. Lo que evidencia el grado de compromiso de la mujer en el desarrollo del sector rural y específicamente en la actividad piscícola rodeada de su núcleo familiar, pero la participación en procesos directamente asociativos aún el porcentaje es bajo. Se considera importante que la mujer se vincule al sector piscícola porque puede desempeñar diversos oficios a lo largo de la cadena de valor.

Gráfica 4

Distribución de Género de los Socios y Otros Miembros de ASOAGROLUSAR



Nota. Elaboración propia, 2020.

Tabla 13

Distribución de Genero de los Socios y otros Miembros de ASOAGROLUSAR

Características Sexo	Socios		Otros Miembros Del Hogar		Total	%
	No	%	No	%		
Femenino	1	7%	30	52%	1	47%
Masculino	9	3%	28	48%	7	3%
Total	0	00%	58	100%	8	00%

Nota. Elaboración propia, 2020.

Tamaño de los hogares. El número promedio de personas por hogar de los asociados es de 3 miembros. El total de socios y miembros del hogar ascienden a 88 personas que se benefician de la actividad agropecuaria realizadas en las unidades productivas, de estas 11 personas que equivalen al 9% pertenecen a las edades de 0 a 17 años.

Asimismo, el 69% que representan a 67 personas se encuentran en las edades de 18 a 60 años, es decir personas económicamente activas y el 11%, que equivalen a 10 personas de las cuales 3 son socios de la asociación y pertenecen al rango de mayores de 60, los cuales ya no son económicamente activos.

Para los otros miembros del hogar el 79% que corresponde a 67 personas se encuentran entre el rango de 18 a 60 años, los cuales son económicamente activos y aportan con su trabajo un sustento importante al núcleo familiar del socio. El 11% que representa a diez (10) socios son mayores de 60 años y el 9% que corresponde a once (11) personas menores de edad y que al momento de la encuesta se reportaron como estudiantes.

Tabla 14

Rango de Edad y Otros Miembros de ASOAGROSULAR Económicamente Activos

Características	Socios		Otros Miembros del Hogar		Total	
	o	%	No	%	o	%
Menores (0-17 años)	0	0%	11	19%	1	%
Económicamente Activos (18-60 años)	7	90%	40	9%	7	9%
Económicamente NO Activos (>60 años)	3	10%	7	2%	0	1%
Total	0	100%	58	00%	8	00%
No. Personas Promedio en el Hogar	3					

Nota. *Elaboración propia, 2020.*

Alfabetismo. El grado de alfabetismo de los beneficiarios y de los otros miembros del hogar es superior al 97% lo cual facilita en gran medida de un plan de acción para la organización, permitiendo una mayor efectividad en la transferencia de los conocimientos y habilidades necesarias para el manejo del agro-negocio por parte de cada productor y el desarrollo empresarial de la asociación, el 3% restante obedece a niños menores de cinco (5) años que aún no han desarrollado esta capacidad.

Tabla 15

Nivel de Alfabetismo

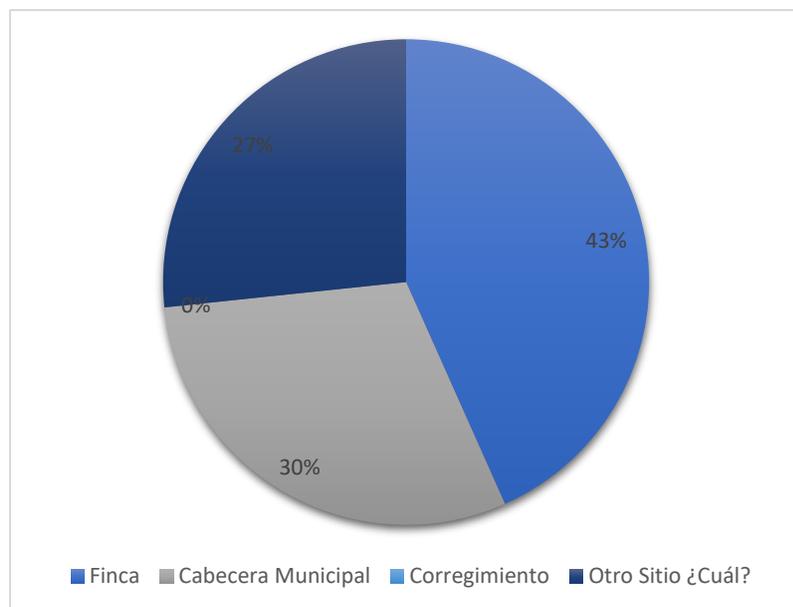
Características	Socios		Otros Miembros del Hogar		Total	
	No	%	No	%	No	%
Alfabetas	30	100%	54	93%	84	97%
Analfabetas	0	0%	4	7%	4	3%
Total	30	100%	58	100%	88	100%

Nota. Elaboración propia, 2020.

Lugar de residencia. Los asociados de la asociación ASOAGROLUSAR en un 43% viven en la finca, el 30% en la cabecera municipal y el 27% en otros centros poblados cercanos a su respectivo predio.

Gráfica 5

Lugar de Residencia de los Socios de ASOAGROLUSAR



Nota. Elaboración propia, 2020.

Tabla 16

Lugar de Residencia de los Socios de ASOAGROLUSAR

Lugar de Residencia	No. de Socios	%
Finca	13	43%
Cabecera Municipal	9	30%
Corregimiento	0	0%
Otro Sitio ¿Cuál? (otros centros poblados)	8	27%
Total	30	100%

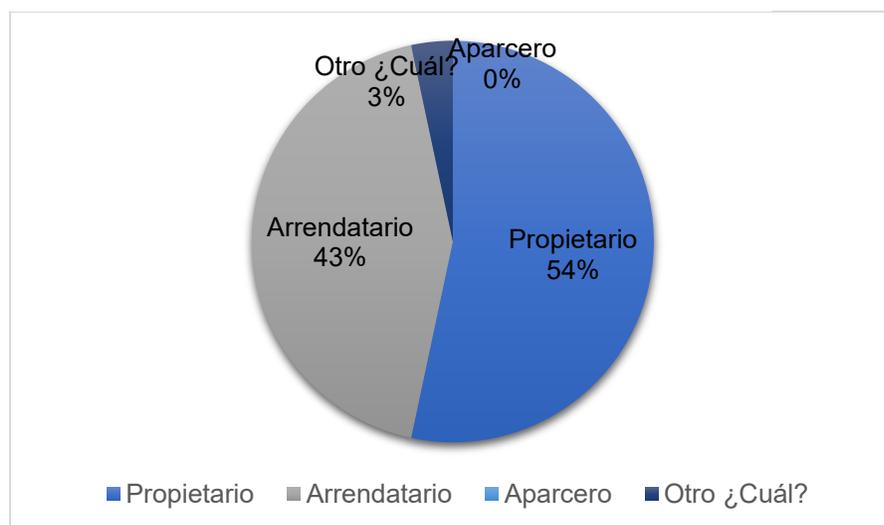
Nota. Elaboración propia, 2020.

Explotación Agropecuaria

Relación de Tenencia de la Tierra. Según lo expresado por los encuestados, es decir no obedece a estudios de titularidad, la forma de tenencia de la tierra se encuentra dada en un 54% como propietarios (16 productores), en calidad de arrendatarios un 43% (13 productores) y otras formas de tenencia en proceso de sucesión un 3% con un productor, no se encontraron socios en calidad de aparceros.

Gráfica 6

Relación Tenencia de la Tierra



Nota. Elaboración propia, 2020.

Tabla 17

Relación de Tenencia de la Tierra Socios de ASOAGROLUSAR

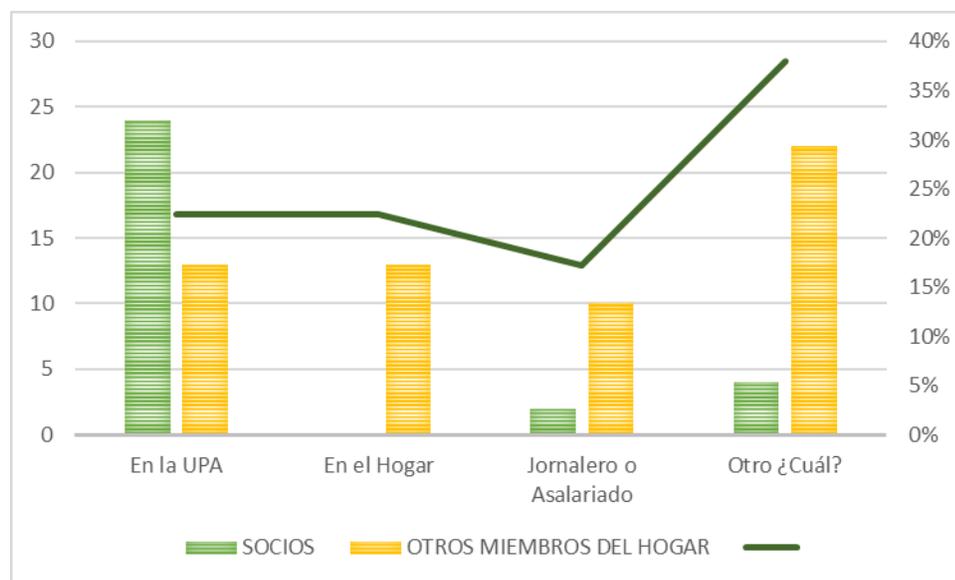
Tenencia de la Tierra		Ha	No. Socios	%
Acceso a la tierra	Propietario	192,7	16	54%
	Arrendatario	14	13	43%
	Aparcero	0	0	0%
	Otro ¿Cuál?	3	1	3%
	Sucesión			
Total		209,7	30	100%

Nota. Elaboración propia, 2020.

Actividad Económica. El 80% de los socios tienen la Unidad Productiva Agrícola, UPA, como principal actividad productiva, donde sus ingresos lo reciben de la actividad agropecuaria como la piscicultura y la agricultura en los cultivos de café, cacao, frutales y otros, un 13% de los socios reflejaron actividades económicas de manera independiente en conjunto con la UPA y un 7% que combina el trabajo en la UPA con actividades de asalariado.

Gráfica 7

Actividad Económica de Socios de ASOAGROLUSAR y Otros Miembros



Nota. *Elaboración propia, 2020.*

Para los otros miembros del hogar de los socios de ASOAGROLUSAR y que apoyan la actividad económica en los núcleos familiares, 13 personas aportan recursos trabajando en la UPA, 11 personas como trabajadores independientes, 10 personas realizan actividades de jornaleros o asalariados, 13 personas se dedican a labores del hogar y 11 personas se dedican a realizar estudios de hasta bachillerato.

Tabla 18*Actividad Económica de Socios de ASOAGROLUSAR y Otros Miembros*

Características		Socios		Otros Miembros del Hogar	
		No	%	No	%
Actividad Económica	En la UPA.	24	80%	13	22,5%
	En el Hogar.	0	0%	13	22,5%
	Jornalero o Asalariado.	2	7%	10	17%
	Otro ¿Cuál?				
	Trabajador independiente y Estudiante.	4	13%	22	38%
TOTAL		30	100%	58	100%

Nota. Elaboración propia, 2020.

Distribución de la Unidad Productiva Agropecuaria. Del total del área disponible para actividades agropecuarias, el 55% que son 115,2 has corresponden a cultivos; el 29% que corresponde a 60,5 has su destinación son pastos, y el 16% se distribuye entre monte y rastrojo, para un total de 209,7 has.

Tabla 19*Distribución y Usos UPA de los Socios de ASOAGROLUSAR*

Extensión Promedio De La UPA	6,990	HA	%
Usos de la UPA Ha	Cultivo	115,2	55%
	Pastos	60,5	29%
	Rastrojo	30,5	14%
	Monte	3,5	2%
TOTAL		209,7	100%

Nota. Elaboración propia, 2020.

Ingresos. Los ingresos promedio diario de los socios se estima en \$54.286,67, es decir esta cantidad en dinero es lo que un socio recibe por el desarrollo de su actividad económica, con una jornada laboral de seis (6) días a la semana, situación que debe requerir un plan de acción de las actividades colectivas para incrementar las metas de producción y mejorar sus ingresos.

El promedio de los ingresos diario de los otros miembros que pertenecen al núcleo familiar de los socios de ASOAGROLUSAR, corresponde a \$104.137,33 producto de la actividad económica relacionada con un promedio de tres (3) días de trabajo a la semana.

Tabla 20

Ingresos Diarios de los Socios y Otros Miembros de ASOAGROLUSAR

Ingresos Promedio diario de los socios	\$ 54.286,67
Promedio de días trabajados en la semana	6
Ingresos Promedio diario de otros miembros	\$ 104.137,33
Promedio de días trabajados en la semana	3

Nota. Elaboración propia, 2020.

Tabla 21

Explotación Agrícola UPA de los Socios de ASOAGROLUSAR

Cultivo	Hectáreas	Costos Insumos año 2019	Costos y Ventas Promedio por Año		Ventas último año
			Jornales		
			Contratados	Familiares	
Cacao	14	\$ 11.900.000	\$ 2.520.000	\$ 690.000	\$ 42.150.000
Café	8	\$ 18.200.000	\$ 1.590.000	\$ 1.500.000	\$ 49.725.000
Frutales	88,7	\$ 46.550.000	\$ 12.720.000	\$ 1.680.000	\$ 92.000.000
Maíz	2	\$ 500.000	\$ 300.000	\$ 0	\$ 1.949.850
Plátano	2,5	\$ 500.000	\$ 0	\$ 330.000	\$ 2.800.000

Nota. Elaboración propia, 2020.

Los principales cultivos explotados por los socios son los frutales con una extensión de 88,7 has, seguido por cacao con 14 has, Café con 8 has y demás cultivos como plátano y maíz.

Según lo reportado por los socios en la encuesta socioeconómica, el cultivo que mayor rentabilidad tienen los socios en su UPA es el café, con un ingreso neto aproximado de \$6.215.625 pesos por Ha/Año, seguido por el cacao, con un ingreso neto aproximado de \$3.010.714 pesos por Ha/Año, en tercer lugar se ubica el plátano con un promedio de ingreso neto de \$1.120.000 pesos por Ha/año, los frutales con un ingresos promedio neto de \$1.037,204 pesos por Ha/año y por último el maíz con un ingreso promedio neto de \$974.975 pesos por Ha/año. El Aporte neto mes alcanzado por actividades agrícolas para sus hogares es bajo por lo que esta actividad se convierte en una posibilidad extra de ingresos para las familias.

Los principales ingresos reportados por los asociados provienen de la actividad pecuaria, producción de tilapia roja, la cual los asociados reportan ingresos netos promedio de \$963.963 al mes.

Tabla 22

Explotación Pecuaria en la UPA de los Socios de ASOAGROLUSAR

Promedio No Ejemplares / Asociado	52.773
Promedio Costo Jornales Anuales / Asociado	\$3.822.000
Promedio Costos Insumos / Asociado	\$22.447.933
Promedio Costos Ingresos / Asociado	\$37.837.491
Ingreso Neto / Asociado / Año	\$11.567.558
Ingreso Neto / Asociado / Mes	\$963.963

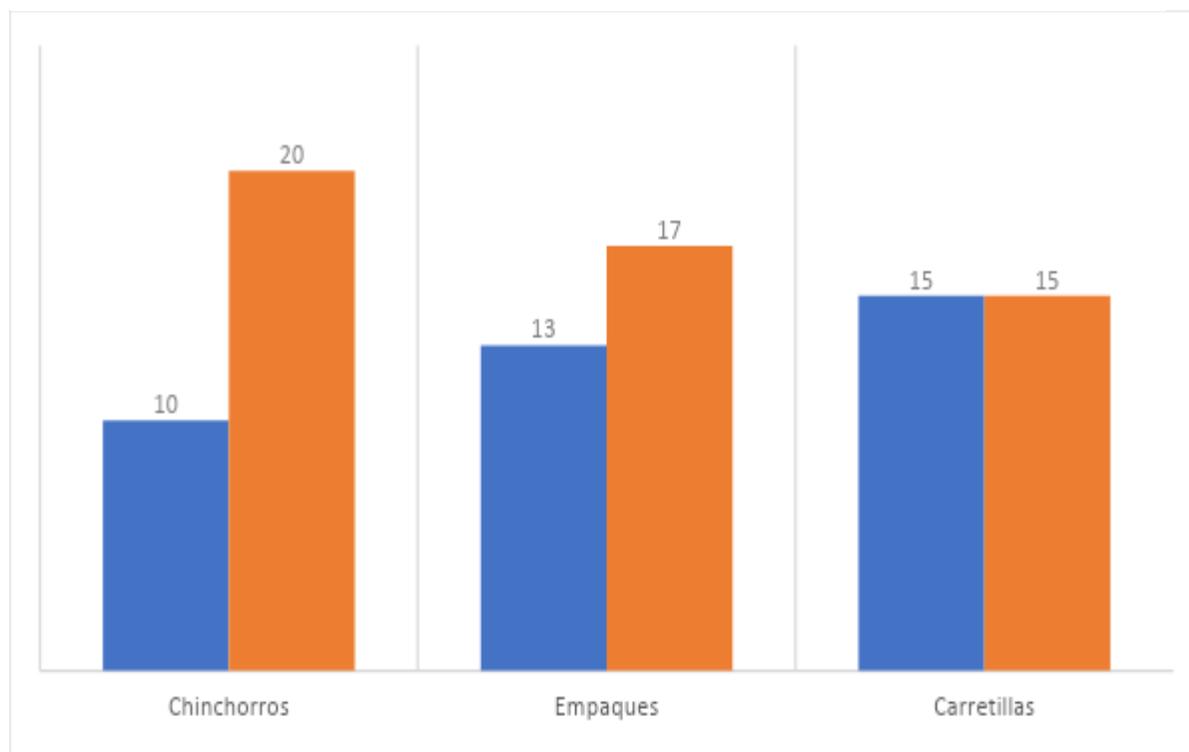
Nota. *Elaboración propia, 2020.*

Prácticas piscícolas

Elementos de Cosecha y Poscosecha. Los socios dentro de su UPA y para realizar el proceso piscícola cuentan con chinchorros, empaques y carretillas que facilitan el proceso de pesca de los estanques, desafortunadamente con estos tres aspectos no cuentan el 100% de los socios lo que implica que quienes no lo tienen, más del 50%, lo deben alquilar al momento de la cosecha aumentando así los costos de producción.

Gráfica 8

Elementos Poscosecha



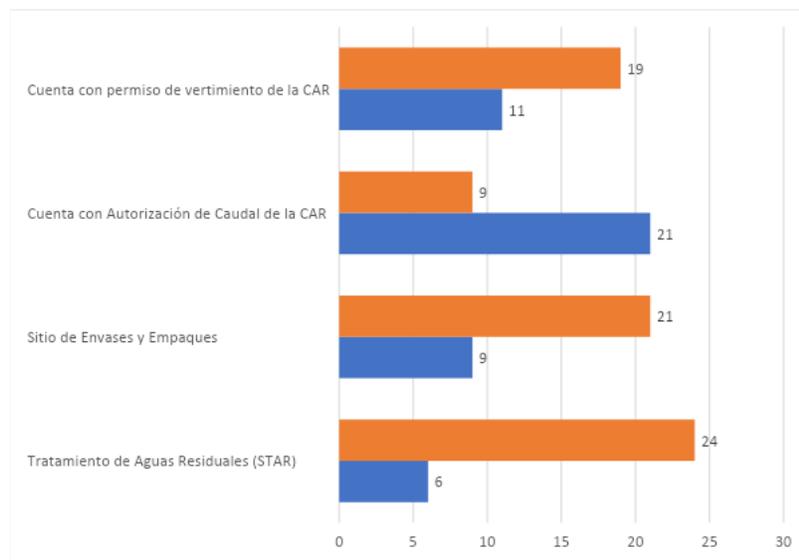
Nota. Elaboración propia, 2020.

Elementos de Poscosecha. Ninguno de los productores cuenta con estos elementos de poscosecha (la caseta y mesón de evisceración, cepillo escamador, cuchillos, tanques de choque térmico, tanque de almacenamiento de agua, empaques para el transporte, entre otros) pues la logística que realizan los socios una vez que pescan su producto es llevado a las empresas Quimbo Fish o Castalia para que se realice el proceso de transformación cobrando en promedio \$240 pesos por kilo. El socio asume el costo de transporte aumentando así los costos de producción y rompiendo la cadena de valor del producto desde el momento de la pesca.

Manejo y disposición final de residuos sólidos y líquidos. El 63,3% de las unidades productivas donde los socios de ASOAGROLUSAR realizan su actividad piscícola no cuentan con el permiso de vertimiento de la autoridad correspondiente (Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena). El 70% de las unidades productivas cuentan con permisos de concesión de caudal de agua por parte de la autoridad correspondiente, CAM.

El 80% de las unidades productivas no cuentan con un sistema de tratamiento de aguas residuales como una laguna de oxidación que permitan en un momento dado el reúso de la misma.

El 70% de las unidades productivas no cuentan con sitios dispuestos para realizar el acopio de envases y empaques producto de la actividad piscícola, lo que genera otro foco de contaminación.

Gráfica 9*Elementos de Manejo de Residuos Sólidos*

Nota. *Elaboración propia, 2020.*

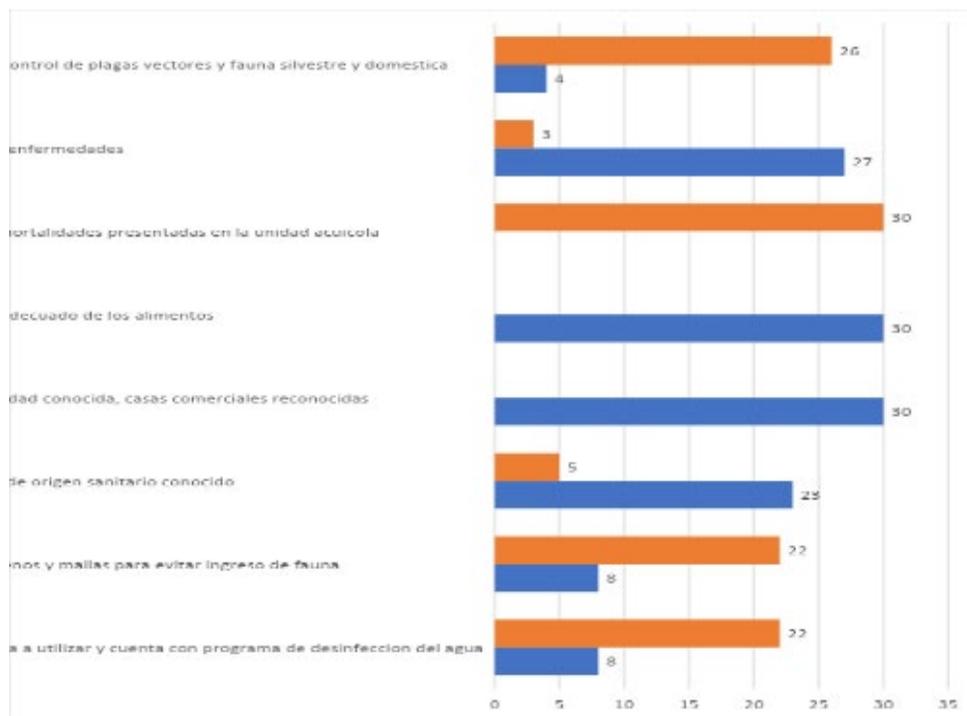
Implementación de medidas de Bioseguridad en la Unidad Acuícola. Las medidas de bioseguridad están encaminadas a lograr la inocuidad, calidad y un comercio seguro de productos piscícolas; por esta razón los productores deben cumplir las normas establecidas por el Instituto Colombiano Agropecuario, ICA.

Los productores de ASOAGROLUSAR en promedio cumplen con el 55% de los ítems establecidos por el ICA, en cuanto a programas de control de plagas y vectores, transmisión de enfermedades, uso de mortalidad en la unidad productiva, almacenamiento adecuado de alimentos, suministro de alimento de buena calidad y de marcas reconocidas, siembra de material genético de origen sanitario reconocido, filtro para eliminar patógenos, mallas para evitar el ingreso de fauna silvestre, calidad de la fuente de agua y programa de desinfección. Con la implementación de las buenas prácticas en la producción acuícola, que establecen directrices

sanitarias y de inocuidad para la producción destinada al consumo humano, el productor puede cumplir con los requisitos para obtener el registro como predio productor de peces.

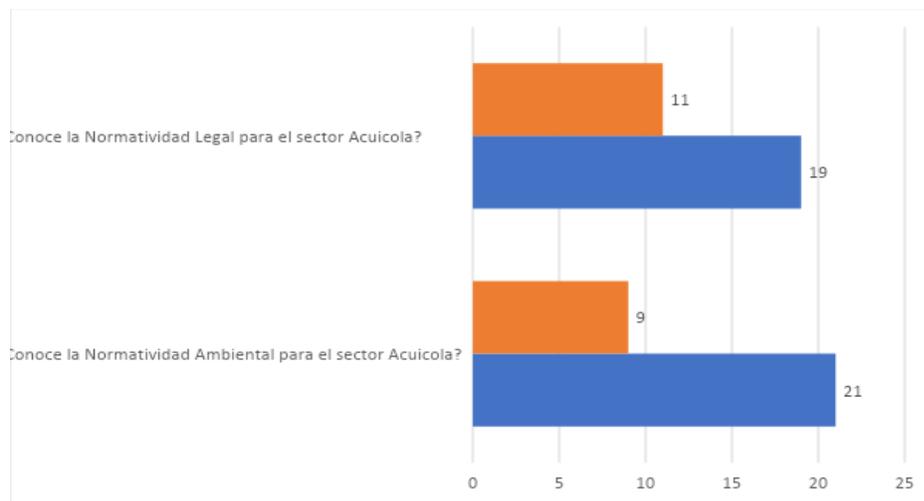
Gráfica 10

Medidas de Bioseguridad



Nota. Elaboración propia, 2020.

Normatividad. El 63% de los socios manifiestan conocer la normatividad legal y el 70% la normatividad ambiental para el sector acuícola desde los requisitos, procedimientos, clasificación de los acuicultores, permisos de concesión, vertimientos y ocupación de cauce, permiso de obras hidráulicas y de cultivo. Qué entidades son las encargadas de los mismos. En cuanto a los procesos legales para producir, comercializar y exportar se evidencia desconocimiento sobre el paso a paso que deben seguir los asociados y ante qué entidades.

Gráfica 11*Normatividad*

Nota. Elaboración propia, 2020.

Logística y Transporte.

La localización geográfica de los predios de los asociados de ASOAGROLUSAR es bastante dispersa, esto implica que se dificulta la existencia de una ruta que permita recoger el producto de todos los asociados en un solo transporte de gran tamaño. Por tal motivo, de forma individual, cada productor se hace cargo de la logística y transporte de su producto. El 63% de los predios la vía de ingreso es terciaria, el 16,7% es secundaria y el 16,7% primaria. Tan solo un predio el ingreso es por camino.

Tabla 23

Categoría de Vía de Ingreso a Predios de los Socios de ASOGROLUSAR

Tipo de Vía	No. Predios	%	Tiempo Promedio de Recorrido (Minuto)
Primaria	5	16,7%	18,0
Secundaria	5	16,7%	15,0
Terciaria	19	63,3%	40,3
Fluvial	0	0%	0,0
Camino	1	3,3%	10,0

Nota. Elaboración propia, 2020.

Gráfica 12*Vías de Ingreso a Predios*

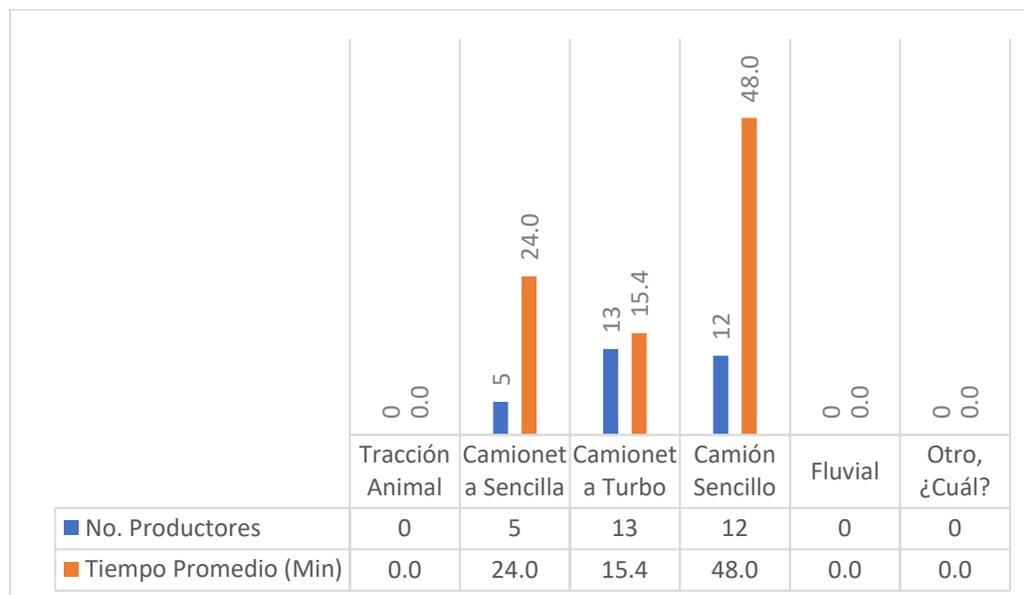
Nota. Elaboración propia, 2020.

Al 83,3% de los predios puede acceder un vehículo de gran tamaño como un camión sencillo o una camioneta turbo, lo suficiente para transportar el producto. El restante 16,3% utiliza como medio de transporte una camioneta sencilla.

Tabla 24*Tipo de Vehículo de Mayor Tamaño*

Tipo de Vehículo Utilizado	No. Socios	%	Tiempo Promedio (Minuto)
Tracción Animal	0	0%	0,0
Camioneta Sencilla	5	16,7%	24,0
Camioneta Turbo	13	43,3%	15,4
Camión Sencillo	12	40,0%	48,0
Fluvial	0	0%	0,0
Otro, ¿Cuál?	0	0%	0,0

Nota. Elaboración propia, 2020.

Gráfica 13*Tipo de Vehículos de Mayor Tamaño***Nota.** *Elaboración propia, 2020.***Caracterización Técnica y Administrativa.**

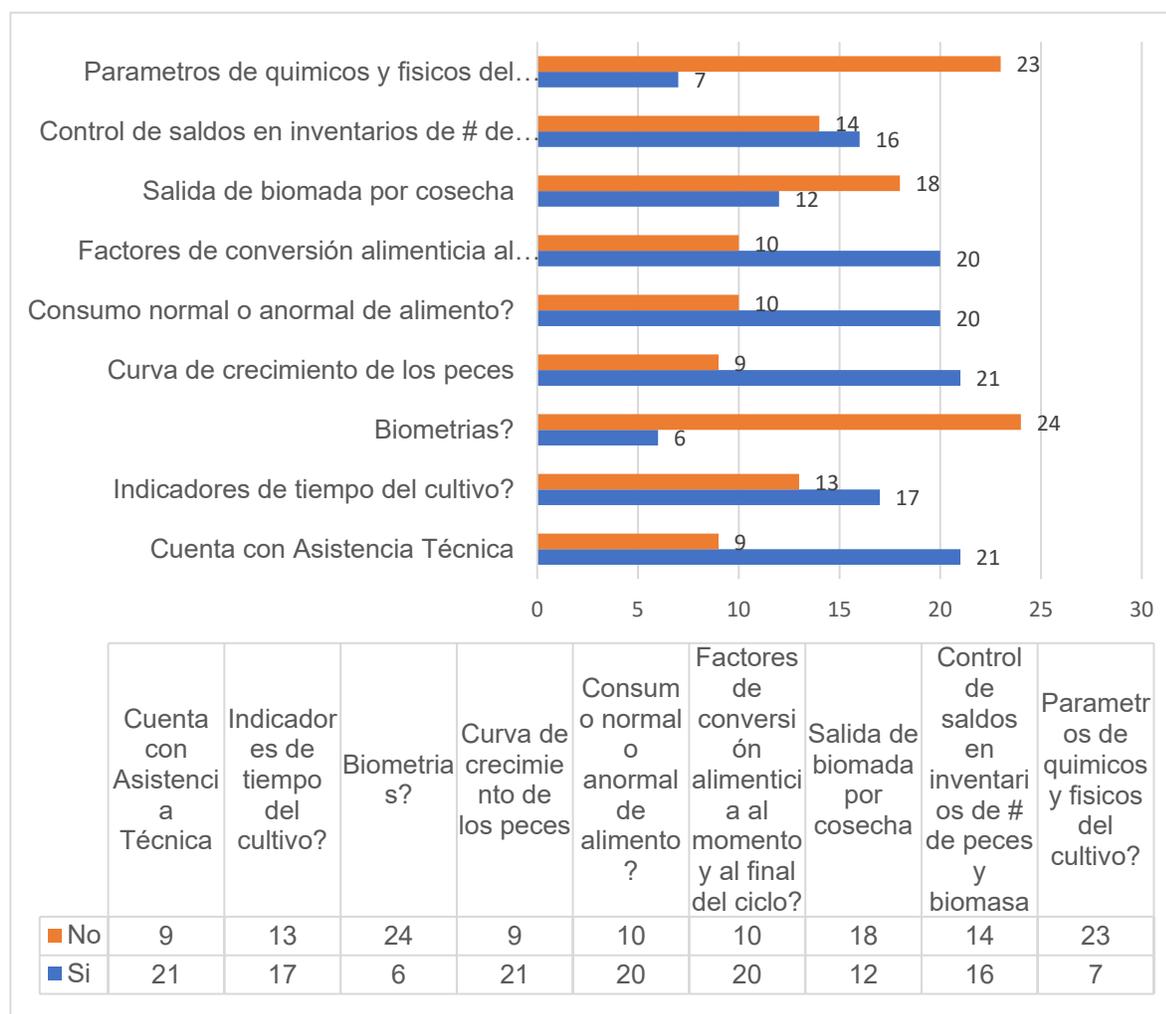
Caracterización Técnica. A pesar de que no reciben asistencia técnica permanente hacen uso de registros de cultivo que sirven para realizar seguimiento y control y observar lo que puede afectar negativamente al cultivo y productividad de los peces.

De acuerdo con esto el 76% de los socios no llevan en sus unidades productivas el control de parámetros químicos y físicos del cultivo, el 53% realizan control de saldos en inventarios de número de peces y biomasa (número de peces por estanque, kilogramo de biomasa en los estanques y número de peces en mortalidad). El 60% realizan control mediante registro de salida de biomasa por cosecha, el 66% realizan factores de conversión alimenticia, el 70% llevan registros de la curva de crecimiento de los peces.

Estos registros son importantes porque permiten determinar la progresión de la longitud y el peso a través del tiempo, contar con fechas exactas de siembra, muestreos, reducción de costos en el alimento, determinar en cualquier momento del ciclo de cultivo los factores de conversión alimenticia para saber si los peces fueron eficientes en el consumo del alimento, determinar si hay alguna anomalía en el crecimiento en talla y peso y, llevar un historial de procedencia de

Gráfica 14

Caracterización Técnica



la semilla para determinar dónde se adquirió con mejores características para el cultivo (deformaciones físicas, % de machos, transmisión de enfermedades, precio, etc.).

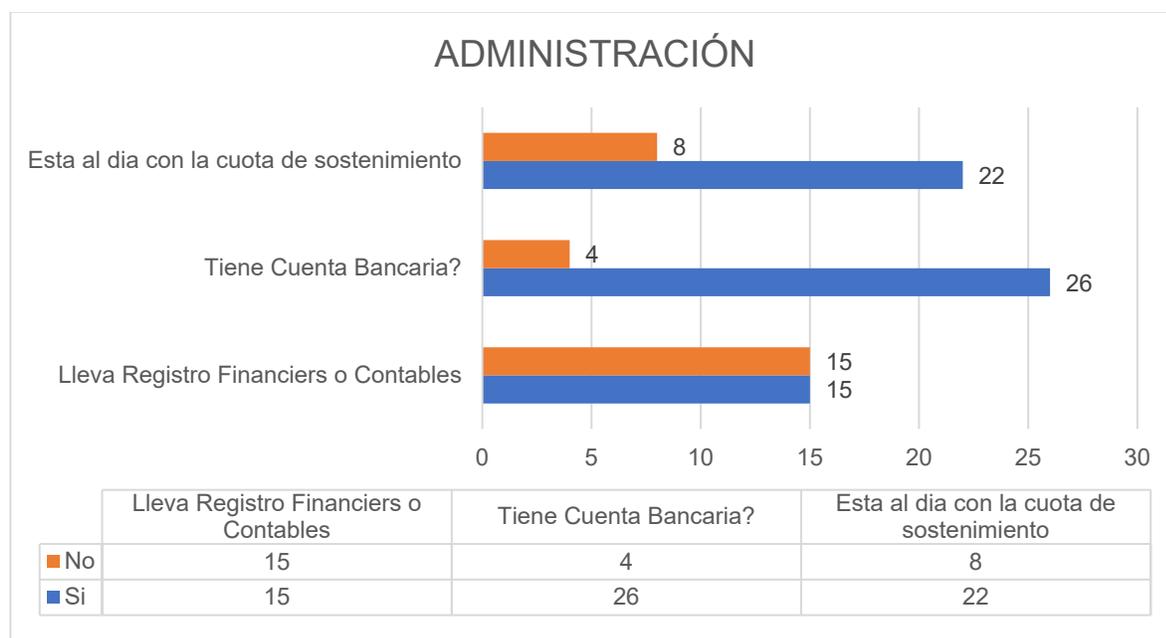
Nota. *Elaboración propia, 2020.*

Caracterización Administrativa. El 86% de los socios manejan cuenta bancaria lo que indica que hacen uso del sector financiero, conocen algún tipo de oferta bancaria para el sector agropecuario y los requisitos legales para acceder a créditos.

El 50% de los socios llevan registros financieros o contables, lo que permite al socio y a la asociación realizar una proyección de producción, obtener un punto de equilibrio y así poder comercializar de manera colectiva y a futuro. En este sentido es bajo el proceso de información que se surte desde el socio hacia la asociación, pues los canales de comunicación son deficientes.

Gráfica 15

Caracterización Administrativa



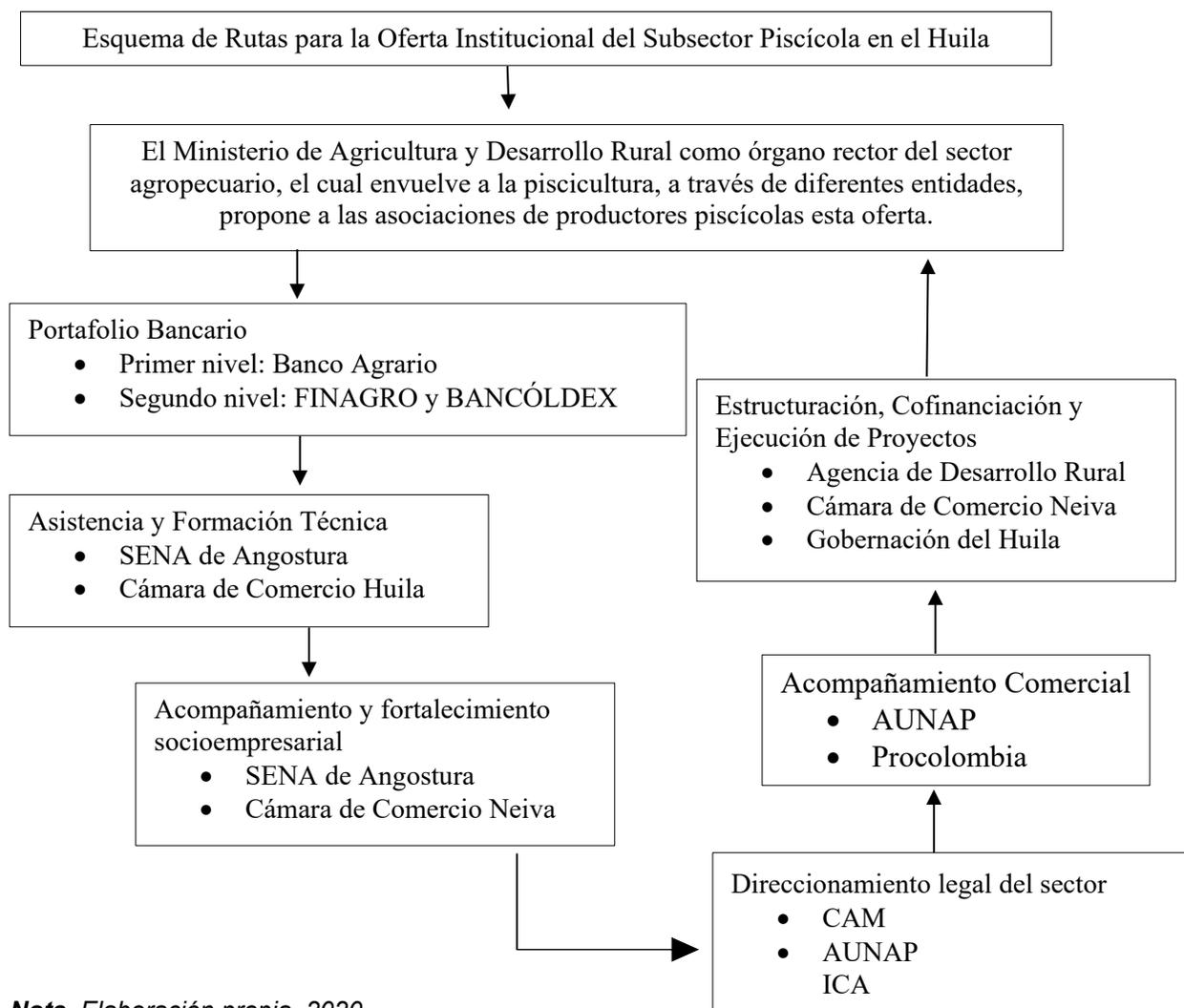
Nota. *Elaboración propia, 2020.*

Esquema de rutas para aprovechar la oferta institucional

En el siguiente esquema se muestra de manera sencilla las rutas básicas de acceso a la oferta institucional para las asociaciones y piscicultores.

Gráfica 16

Esquemas de Rutas



Nota. Elaboración propia, 2020.

⁵ Para la elaboración de este producto, las investigadoras se apoyaron en las entrevistas semiestructuradas de profundidad que se hicieron a las diferentes entidades que rigen el subsector a nivel municipal, regional y nacional.

Rutas para Aprovechar la Oferta Institucional

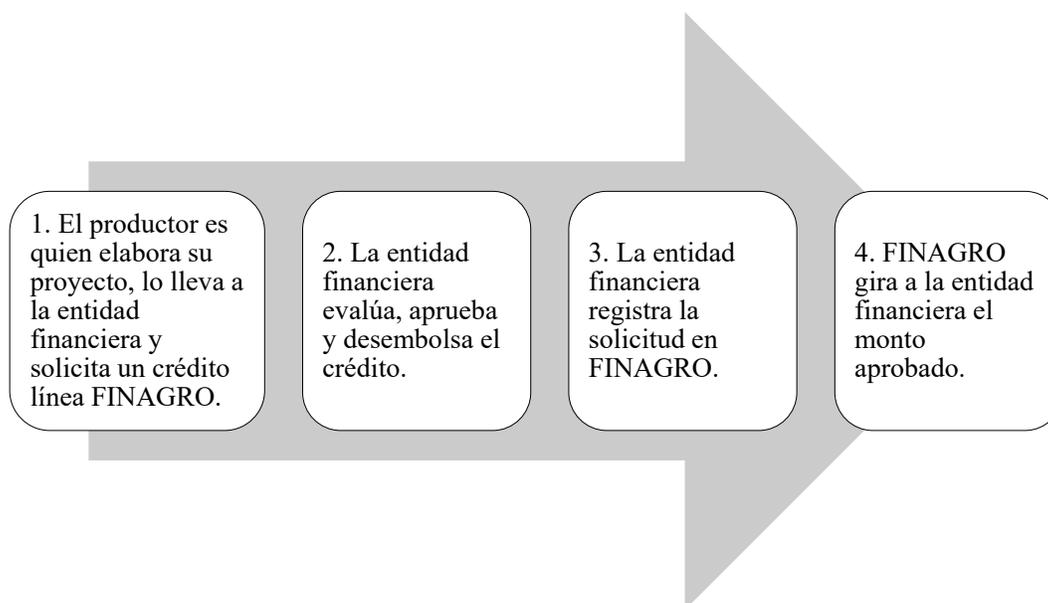
Portafolio Bancario ofrecido por FINAFRO

FINAGRO. Es una sociedad de economía mixta del orden nacional, organizada como establecimiento de crédito, con régimen especial, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia. Entidad que promueve el desarrollo del sector rural colombiano con instrumentos de financiamiento y desarrollo rural, estimulando la inversión (Finagro, 2021).

FINAGRO actúa como entidad de segundo piso, es decir, otorga recursos en condiciones de fomento a las entidades financieras (bancos comerciales), para que éstas a su vez otorguen créditos a proyectos productivos. Por otro lado, administra instrumentos como el FAG, ICR, ISA, entre otros que impactan en el desarrollo de los proyecto productivo (Finagro, 2021).

Gráfica 17

Ruta FINAGRO



Nota. Elaboración propia, Basado en Portafolio de Servicios (Finagro, 2021).

Es necesario verificar la disponibilidad de estos recursos, las condiciones financieras y actividades sujetas a este beneficio en la página web Finagro.com (Finagro, 2020), de manera anual ya que en cada vigencia se genera un nuevo documento de referencia.

Principales Productos y Servicios de FINAGRO.

Crédito. Se financia TODO lo que se requiera para adelantar un proceso de producción agropecuaria, transformación, comercialización, servicios de apoyo, actividades rurales y microcrédito.

¿Qué se puede financiar con los recursos FINAGRO? Todas las actividades agropecuarias y rurales, hasta el 100% de los costos del proyecto, independientemente del tipo de productor.

- *Transformación y comercialización de productos nacionales originados en cualquiera de los eslabones de las cadenas productivas agropecuarias y rurales.*
- *Actividades rurales.*
- *Explotaciones pecuarias, acuícolas, piscícolas, especies menores y zoo cría.*
- *Prestación de servicios de apoyo y complementarios requeridos en cualquiera de los eslabones de las cadenas productivas agropecuarias y rurales.*
- *Actividades complementarias.*
- *Capital de Trabajo – Unidad Productiva Campesina.*
- *Tarjeta agropecuaria.*
- *Compra de insumos.*

Plazos y períodos de gracia. Los plazos para los créditos por capital de trabajo son hasta 36 meses. Los plazos para los créditos de inversión dependen del ciclo vegetativo de la actividad a financiar o del flujo de caja del proyecto. Monto máximo a financiar hasta 100%.

Condiciones financieras año 2021

Tabla 25*Condiciones Financieras Año 2021*

Tipo de productor	Activos (\$)	Monto máximo de crédito	Tasa indexada a DTF		Tasa indexada a IBR	
			Tasa de rescuento	Tasa de interés	Tasa de rescuento	Tasa de interés
	Hasta 284 smmlv.					
Pequeño	Hasta \$258'021.384	Hasta \$180'614.969	DTF - 2.5% (e.a.)	Hasta DTF +7% (e.a.)	IBR (nominal) -2.6%	Hasta IBR (nominal) + 6.7%
	Hasta 5.000 smmlv De					
Mediano	\$258'021.380 Hasta \$4.542'630.000	Según proyecto.	DTF +1% (e.a.)	Hasta DTF +10%(e.a.)	IBR (nominal) + 0.9%	Hasta IBR (nominal) + 9.5%
	50% del área o número conformada por pequeños productores					
Esquema Asociativo		Según proyecto.	DTF - 3.5% (e.a.)	Hasta DTF +5% (e.a.)	IBR (nominal) - 3.5%	Hasta IBR (nominal) + 4.8%
Crédito individual vinculado a esquema asociativo	Según tipo de productor	Según proyecto.	DTF - 3.5% (e.a.)	Hasta DTF +5% (e.a.)	IBR (nominal) - 3.5%	Hasta IBR (nominal) + 4.8%

Nota. Fuente (Finagro, 2021).

Consideraciones operativas de los proyectos a financiar.

Los proyectos financiados y registrados ante FINAGRO deben contemplar uno o varios destinos, así como uno o varios productos relacionados. Se entiende por destino de crédito, la finalidad específica para la cual se utilizará el dinero producto del crédito (Ver anexo 10).

Programas especiales de crédito. A través de los programas especiales de crédito financian las actividades desarrolladas por los productores agropecuarios y rurales, con tasas de interés especiales y más favorables para estos.

1. Línea Especial de Crédito – LEC. A Toda Máquina e infraestructura sostenible.

Actividades financiables

- *Compra de maquinaria nueva de uso agropecuario.*
- *Adecuación de tierras e infraestructura.*
- *Corrección química y física de suelos.*
- *Equipos de recurso hídrico.*
- *Infraestructura para procesos de producción.*
- *Infraestructura para procesos de transformación y comercialización.*

Tabla 26

Condiciones Financieras Crédito – LEC

Tipo de Productor	Tasa de Redescuento	Subsidio	Tasas de Interés con Subsidio
Pequeño	DTF - 3,5% e.a. IBR -3.5%	3% e.a.	Hasta DTF + 2% e.a. Hasta IBR +1.9%
Mediano	DTF e.a. IBR	3% e.a.	Hasta DTF + 3% e.a. Hasta IBR +2.9%

Nota. Fuente (Finagro, 2021).

El crédito será entre cinco (5) a ocho (8) años. El subsidio será hasta de ocho (8) años. El periodo de gracia será hasta de un (1) año.

2. Agro-Territorial

Proyectos financiables

- *Infraestructura y equipos para transformación y comercialización (trapiches, beneficiaderos, bodegas, centros de acopio, plazas de mercado, frigoríficos, entre otros).*

Tabla 27

Condiciones Financieras Agro-territorial

Condiciones Financieras	
Tasa de redescuento	DTF -2.5% E.A. o IBR (nominal) - 2.6%
Tasa de interés	HASTA DTF+10% E.A. o hasta IBR (nominal) + 9.5%
FAG	Según nivel de activos por tipo de productor (80%, 60% o 50%)
ICR	SIN ACCESO
LEC	SIN ACCESO

Nota. Fuente (Finagro, 2021).

3. Línea Especial de Crédito LEC con Tasa Subsidiada – Agricultura por contrato (Venta y coseche a la fija).

Actividades financiables

- *Siembra de cultivos de ciclo corto.*
- *Sostenimiento de cultivos perennes y de producción agropecuaria.*
- *Comercialización de productos agropecuarios.*

Requisitos

El productor debe acreditar ante el Intermediario Financiero la suscripción de un contrato u orden de compra con los siguientes requisitos:

- *El objeto del contrato u orden de compra deberá ser la comercialización, compra y/o suministro de productos agropecuarios futuros con un tercero.*
- *Precio o un sistema de cálculo del precio y la cantidad.*

- *La terminación del contrato de comercialización u orden de compra no podrá producirse antes del vencimiento del plazo del crédito.*
- *Podrá vincular al intermediario financiero como beneficiario del pago y ceder a su favor los derechos económicos de los contratos.*

Tabla 28

Condiciones Financieras Créditos LEC

Condiciones Financieras			
Tipo de productor	Tasa de redescuento	Tasa de interés hasta	Subsidio a la tasa
Pequeño	DTF – 2.5% e.a	Hasta DTF – 1% e.a.	7% e.a.
	IBR – 2.6%	Hasta IBR – 1.1%	
Esquema Asociativo	DTF – 2.5% e.a.	Hasta DTF – 1% e.a.	7% e.a.
	IBR – 2.6%	Hasta IBR – 1.1%	

*** IBR y Spread en términos nominales**

Nota. Fuente (Finagro, 2021).

Pago del subsidio

El intermediario financiero definirá la forma que se realizará el pago del subsidio entre las siguientes opciones:

- *El pago del subsidio se podrá incluir en la amortización de crédito según el plan de pago del crédito.*
- *Se podrá realizar para aquellos casos en los que le intermediario financiero haya sido informado por alguna de las partes del cumplimiento del contrato o cuando el intermediario financiero haya recibido el pago.*

Control de la inversión

El control y seguimiento de esta línea se surtirá:

- *Con la Información suministrada al Intermediario Financiero por parte del comprador o productor, sobre la financiación.*
- *Mediante el pago del comprador por cuenta del productor.*

Plazo.

El plazo máximo del crédito y del otorgamiento de subsidio será hasta de 3 años.

4. Programa de Crédito Rotativo

Características:

- *Financia actividades agropecuarias y rurales de Capital de Trabajo.*
- *El Intermediario Financiero es quien otorga el monto del crédito.*
- *El plazo será de hasta 36 meses para cada desembolso.*
- *Los abonos que el productor realice al crédito le permitirán renovar la disponibilidad del monto.*
- *Cada desembolso constituye una operación de crédito, la cual debe registrarse en FINAGRO de manera independiente.*

Beneficiarios

Son beneficiarios de este programa los pequeños, medianos y grandes productores que requieran desarrollar actividades de capital de trabajo, de manera ágil y oportuna.

Tabla 29*Condiciones Financieras Crédito Rotativo*

Condiciones Financieras en DTF		
Tipo de productor	Tasa de descuento	Tasa de interés
Pequeño	DTF-2.5% e.a.	Hasta DTF +7% e.a.
Condiciones Financieras en IBR		
Pequeño	IBR-2.6%	Hasta IBR +6.7%
Sin acceso a: FAG - ICR – LEC		

Nota. Fuente (Finagro, 2021).

5. Programas Especiales de Fomento y Desarrollo Agropecuario. Esquemas asociativos y de integración agropecuaria

Requisitos:

- *Asistencia técnica.*
- *Economía de escala.*
- *Comercialización de la producción esperada.*

Tabla 30*Condiciones Financieras para Esquemas Asociativos*

Condiciones Financieras	
Tasa de interés máxima	<p>* Hasta DTF (EA)+ 5% o hasta IBR (nominal) + 4.8%</p> <p>* Créditos con plazos inferiores a 10 años y que capitalicen intereses la tasa de colocación se podrá incrementar en los puntos indicados en el numeral 1.1; 1.3 y 1.4 del capítulo primero del título primero del Manual de Servicios vigente publicado en la página web.</p> <p>* Para créditos con plazos iguales o superiores a diez (10) años la tasa será libre.</p>
Tasa de redescuento	* DTF (EA) – 3.5% o IBR (nominal) – 3.5%
Cobertura de Financiación	Hasta el 100% de los costos directos del proyecto.

Nota. Fuente (Finagro, 2021).

Garantías y seguros

Cuando se adquiere un crédito agropecuario, la entidad financiera requiere garantías para respaldarlo.

1. Fondo Agropecuario de Garantías – FAG

Respalda las obligaciones de los productores para el desarrollo de proyectos con crédito en condiciones FINAGRO y en condiciones de MERCADO.

Cobertura**Tabla 31***Cobertura*

Tipo de productor	Cobertura	
Pequeño	Compra de tierra	40%
	Agricultura por contrato	50%

Condiciones de mercado	50%
Esquema Asociativo	80%

Nota. Fuente (Finagro, 2021).

Costo del servicio de la garantía

El costo de la comisión se liquida sobre el valor del crédito, y se puede establecer como modalidad de pago, como comisión anual o como comisión única (Ver anexo 11).

2. Incentivo al Seguro Agropecuario – ISA

Se reconoce un incentivo sobre el valor de la prima para los productores que adquieran un seguro agropecuario que les permita cubrirse ante eventuales riesgos.

Tabla 32

Tipos de Riesgos

De Origen Climático y Geológico

Exceso o déficit de lluvias

Vientos fuertes

Inundaciones

Heladas

Granizadas

Deslizamientos y avalanchas

Incendio

Erupción o actividad volcánica

De Tipo Biológico y Sanitario

Plagas y enfermedades

Nota. Fuente (Finagro, 2021).

Las actividades acuícolas (piscicultura) que se encuentren sujetas al incentivo, el valor máximo a asegurar es de hasta \$20.000.000 por tonelada. Para la piscicultura se deberá acreditar ante la aseguradora que cumple con los siguientes requisitos:

- Contar con el registro pecuario de los establecimientos de acuicultura ante el ICA.

- Contar con el permiso de cultivo otorgado por la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca – AUNAP.

Comuníquese directamente a la compañía aseguradora que en la actualidad ofrece el Seguro Agropecuario o a través del correo electrónico seguroagro@finagro.com.co

3. Incentivo a la Capitalización Rural – ICR

De acuerdo con el artículo primero del (Decreto 626, 1994), 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 FINAGRO, de conformidad con lo dispuesto en este decreto y en las reglamentaciones que expida la Comisión Nacional de Crédito Agropecuario, CNCA.

En el artículo dos del mismo decreto, especifican que los proyectos de inversión aplicables a este incentivo deben ser económicamente viables, de duración definida, físicamente verificables y orientados a estimular la formación bruta de capital fijo o a adelantar programas de modernización y de reconversión tecnológica en áreas geográficas y productos definidos por el Ministerio de Agricultura, y a obtener en particular:

- *Mejoramientos en la productividad o disminuciones en los costos unitarios de producción.*
- *Mejoras en la comercialización que eleven la capacidad de negociación de los pescadores y productores del agro, o les permitan la reducción de pérdidas físicas y de costos.*
- *Estímulos a la producción de insumos y la prestación de servicios que generen saltos tecnológicos en la producción agropecuaria y pesquera, a juicio del Ministerio de Agricultura o de sus entidades especializadas.*
- *Estímulos a la transformación de bienes agropecuarios y productos de la pesca que posibiliten a sus productores la generación de mayor valor agregado.*

No serán objeto de reconocimiento del Incentivo a la Capitalización Rural.

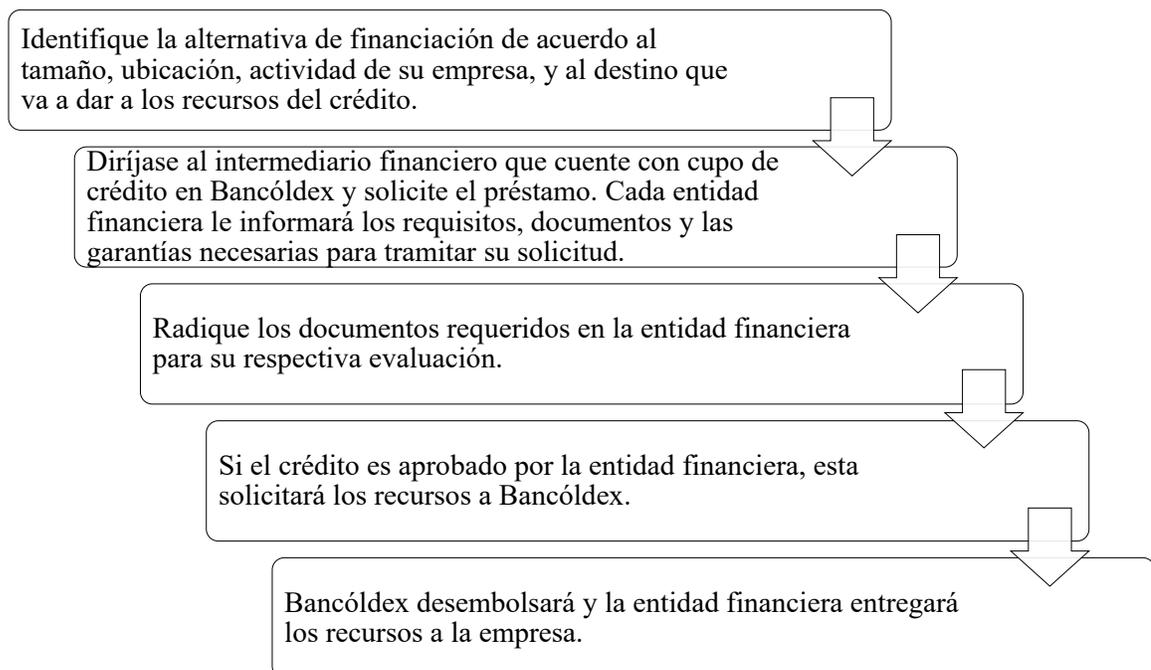
- *La adquisición de tierras y el capital de trabajo requeridos para adelantar los procesos productivos de que trata el artículo.*
- *Los proyectos de inversión de que trata este Decreto cuando para su financiación consideren o reciban otros incentivos o subsidios concedidos por el Estado con la misma finalidad.*

Oferta brindada por BANCÓLDEX.

Es el banco de desarrollo empresarial de Colombia que apoya la productividad de las MiPymes, fomenta las exportaciones y promueve la sostenibilidad ambiental y la economía creativa para impulsar el desarrollo económico del país. Funciona como un banco de segundo piso, esto quiere decir, que sus recursos son canalizados a las empresas a través de los intermediarios financieros (bancos comerciales) vigilados por la Superintendencia Financiera y Entidades Orientadoras el Crédito Microempresarial (Bancoldex, 2018).

Gráfica 18

Ruta BANCÓLDEX



Nota. *Elaboración propia. Basado en (Bancoldex, 2018).*

Oferta dirigida a las asociaciones de pequeños productores piscícolas del Huila**Modalidades de crédito tradicionales.**

1. Línea Capital de Trabajo y Sostenimiento Empresarial.

Beneficiarios: personas naturales o jurídicas de todos los tamaños de empresa (Micros, pequeñas, medianas y grandes empresas) de todos los sectores económicos.

Destino del crédito.

Capital de trabajo: Costos y gastos operativos, administrativos y de ventas, y demás gastos de funcionamiento. Además, consolidación de pasivos

Tabla 33*Condiciones Financieras*

Condiciones Financieras	
Monto máximo	Hasta el 100% de las necesidades del empresario
Plazo	Hasta cinco (5) años
Periodo de gracia	Hasta tres (3) años
Amortización	Cuotas mensuales, trimestrales o semestrales.

Nota. *Elaboración propia, recuperado en (Bancoldex, 2018).*

2. Línea Modernización Empresarial

Beneficiarios: personas naturales o jurídicas de todos los tamaños de empresa (Micros, pequeñas, medianas y grandes empresas) de todos los sectores económicos.

Destino del crédito.

Modernización: Compra y arrendamiento de bienes muebles e inmuebles, obras de infraestructura y adecuación, maquinaria, equipos, software, vehículos, y demás inversiones orientadas al incremento de la productividad, competitividad o mitigación del impacto ambiental.

Tabla 34*Condiciones Financieras*

Condiciones Financieras	
Monto máximo	Hasta el 100% de las necesidades del empresario
Plazo	Hasta diez (10) años
Periodo de gracia	Hasta tres (3) años
Amortización de capital	Cuotas mensuales, trimestrales o semestrales.
Moneda	Pesos y dólares

Nota. *Elaboración propia, recuperado en (Bancoldex, 2018).*

Oferta brindada por el Banco Agrario.

El banco tiene la misión de ofrecer recursos económicos a todas aquellas empresas sean de persona natural o jurídica para que aprovechen los recursos que el gobierno ha canalizado por medio de este banco para que todos los productores sean favorecidos con los dineros públicos.

Ofrecen a las asociaciones de pequeños piscicultores del Huila dos tipos de créditos:

- A. Línea Reactivación Económica Capital de Trabajo. Son recursos que el banco destina a las asociaciones para el sostenimiento de la actividad que ejerce. Plazo de pago hasta 3 años.

Actividades Financiadas

- *Actividades Rurales*
- *Producción Agropecuaria, piscícola, entre otras*
- *Sostenimiento a la Producción, Comercialización y Transformación*
- *Servicios de Apoyo a la Producción*
- *Los costos y gastos operativos para desarrollar las actividades rurales*

Las personas naturales o jurídicas afectadas por las alteraciones del orden público podrán acceder a financiación para la compra de insumos, pago a proveedores y demás necesidades de capital de trabajo que requieran para reanudar sus operaciones. El periodo de gracia será

determinado de acuerdo con el ciclo de la actividad desarrollada (Banco Agrario de Colombia, 2021).

Beneficiarios. Pequeños, medianos y grandes productores persona natural o jurídica. Además, las tasas de los créditos otorgados por medio de este programa para los pequeños productores son de hasta IBR.

B. Inversión. Son recursos que el banco destina a las asociaciones para la construcción de infraestructura, compra de equipos y maquinaria, obtención de permisos obligatorios para ejercer la actividad piscícola. Plazo de pago hasta 6 años.

Requisitos para aplicar a los créditos:

- *Ser una empresa que produce al año más de 20 toneladas.*
- *Tener la concesión de aguas expedido por la CAM.*
- *El permiso de cultivo expedido por la AUNAP.*
- *Que el proyecto sea viable técnica, ambiental (concesión de agua y permiso de cultivo) y financieramente. Si no producen más de 20 toneladas año, solo se atiende con la concesión de aguas.*
- *Certificado de la tenencia del predio donde se va a realizar la inversión.*
- *Presentar las 2 últimas declaraciones de renta.*
- *Estados financieros fiscales de los 2 últimos años más un periodo comercial.*
- *Diligenciar la composición accionaria (formato que otorga el banco) para saber cómo está distribuida la empresa, en este caso, la asociación.*
- *Presentar una planificación del proyecto productivo (esto lo hace el banco si es persona natural si es persona jurídica debe hacerla la organización).*

La planificación es el inventario y el flujo de caja actual que tiene el proyecto productivo; es el pasado, presente y futuro de la empresa. Si una persona natural desea aplicar a algún crédito de este banco, lo primero que debe hacer es acercarse al banco. Contactar a los asesores agropecuarios. Ellos consultan las centrales de información para obtener información sobre la situación actual del cliente. Se programa la visita al proyecto productivo. Se realiza una entrevista al cliente para hacer un bosquejo de lo que actualmente tiene. Se ingresa toda la información recolectada al aplicativo del banco. Este último, es el que realiza la planificación y

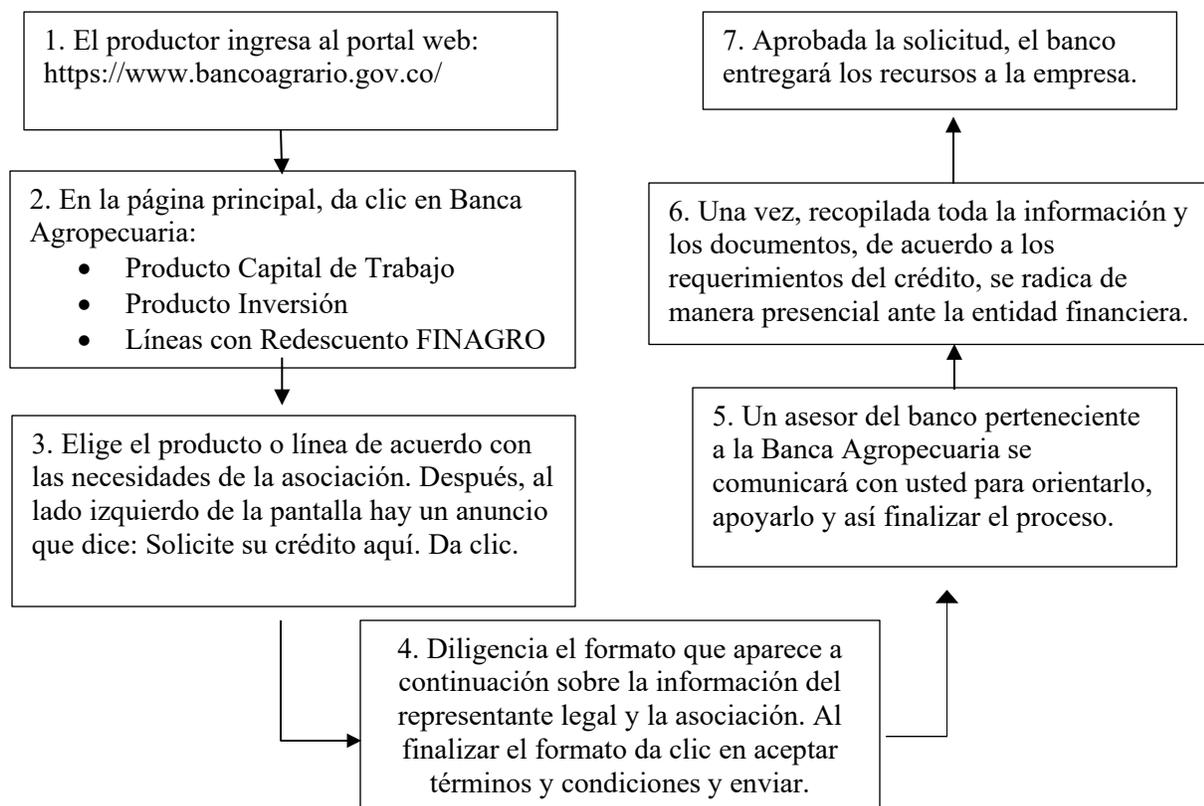
proyecta el flujo de caja por el monto que el cliente va a solicitar o decirle hasta cuánto se puede endeudar.

Debido a la emergencia sanitaria por el COVID-19 que está viviendo el país, se abrió en abril de 2020 una línea especial de crédito LEC - Colombia AgroProduce para el caso de la piscicultura tiene excelentes beneficios en cuanto a la tasa de interés: para el pequeño productor es el DTF -1 y para el mediano es el DTF. Es decir, por cada millón de pesos, el pequeño productor pagaría 36 mil pesos de interés al año y el mediano pagaría 45 mil pesos.

El acceso a este portafolio de productos y servicios se hace durante todo el año. Sin embargo, para aprovechar los incentivos por los créditos de línea FINAGRO las fechas de postulación se publican a través de la página web.

Gráfica 19

Ruta Banco Agrario



Nota. *Elaboración propia, 2021.*

Por el contrario, si desea hacer la solicitud de manera presencial, debe acercarse a una sucursal del Banco Agrario y pedir cita con un asesor de la Banca Agraria. Ellos son los encargados de guiar y orientar al representante legal en la recopilación de requisitos y documentos, de acuerdo con el tipo de crédito que satisfaga las necesidades de la asociación, además de apoyar en la formulación y estructuración del proyecto a presentar para la aprobación de los recursos.

Para mayor información puede acceder a la página web: www.bancoagrario.gov.co Allí se encuentra todo el portafolio para asociaciones, canales de atención, todos los servicios que ofrecen, la banca virtual, entre otros.

Oferta de asistencia y formación técnica

Asistencia Técnica

SENA de Angostura.

La oferta institucional que le presenta esta entidad al sector agropecuario, el cual envuelve la actividad piscícola, está estructurada de la siguiente manera:

Programa AGROSENA. Su objetivo es realizar acompañamiento técnico al sector agropecuario. A través de este programa, las asociaciones de pequeños piscicultores cuentan con la asistencia técnica para sus estanques en tierra.

Ruta para acceder a AGROSENA. El grupo asociativo debe redactar una solicitud donde especifique la necesidad de la asistencia técnica y radicarla en el SENA de Angostura. Una vez aceptada la solicitud, el profesional junto con los productores piscícolas llegan a un acuerdo para el número de visitas por mes. Es válido aclarar que la asistencia técnica que ofrece esta entidad no es certificada, es personalizada.

Programa Sena Emprende Rural – SER. Son cursos que abarcan los componentes académicos, asistencia técnica y fortalecimiento empresarial. Va encaminado a beneficiar las zonas rurales más alejadas del Departamento del Huila.

Tienen una duración de 240 a 320 horas y cuenta con el profesional técnico y en administración. Al finalizar el trabajo de campo, los productores se hacen acreedores de capital semilla, esto es, se crea la unidad productiva y se acompaña durante un año, con el fin de fortalecer aquello que se observó en debilidad y/o dificultad.

Ruta para acceder a SER. La convocatoria se hace en campo, los profesionales se desplazan a los diferentes municipios del departamento del Huila y publicitan el programa para acoger el mayor número de personas interesadas. También pueden acceder por medio de una solicitud que se radica en el SENA de Angostura. No hay fecha límite para la radicación y una vez aceptada, los horarios y el lugar para llevar a cabo el trabajo es concertado entre instructores y aprendices.

Cámara de Comercio del Huila (Centro de Competitividad del Huila).

Este centro hace gestión del personal idóneo para el acompañamiento a los procesos que solicitan, de manera particular, las asociaciones del sector agropecuario por medio de una carta que se radica en la Cámara; entre esos procesos aplica la asistencia técnica.

Formación Técnica

SENA de Angostura.

La oferta institucional que le presenta esta entidad al sector agropecuario, el cual envuelve la actividad piscícola, está estructurada así:

Nivel uno: formaciones complementarias. Son cursos cortos de 12 hasta 80 horas.

Nivel dos: formaciones para ser operario en piscicultura y auxiliar en promoción y seguridad alimentaria. Tiene una duración de seis (6) meses.

Nivel tres: formación técnica. Para el sector piscícola, el SENA ofrece el técnico en producción acuícola. Tiene una duración de quince (15) meses.

Nivel cuatro: formación tecnológica en piscicultura agropecuaria ecológica; en gestión de empresas agropecuarias y en acuicultura. Tiene una duración de dos (2) años.

Todos los niveles que se dictan en el SENA están certificados y deben realizarse de manera presencial. Para acceder a las formaciones técnicas y tecnológicas, el productor debe presentarse a las convocatorias que se realizan y se publicitan por medios de comunicación masiva; por lo tanto, estos dos niveles no aplican para las asociaciones, sino para el productor de manera individual.

Requisitos para acceder a la oferta.

- *Número mínimo de aprendices: 25.*
- *Para el nivel uno o formaciones complementarias se requiere un nivel básico de lectura, escritura y matemáticas. No se exige ningún grado de escolaridad.*
- *Para el nivel dos y tres se requiere culminar la básica secundaria, es decir, hasta el grado 9°.*
- *Para el nivel cuatro o formación tecnológica se requiere ser bachiller, es decir, haber culminado el grado 11°.*

Las formaciones que ofrece el SENA a las asociaciones de pequeños piscicultores del Huila no están supeditadas a la oferta institucional que publica en su página web o en su portal SofíaPlus. Estas formaciones se realizan de acuerdo con las necesidades que se detecten al interior de la asociación.

Ruta para acceder a la formación SENA. El grupo asociativo tiene la opción de realizar un oficio donde especifique y priorice sus necesidades y/o dificultades en los componentes técnico, empresarial o formativo y radicarlo en el SENA de Angostura. Una vez

radicado el oficio, la entidad tiene cinco días hábiles para contestar. Si la solicitud es aceptada. Los horarios, fechas y lugar para llevar a cabo el trabajo serán concertados y de común acuerdo con los aprendices.

En el portal web de (SofiaPlus, s.f.). Se encuentran los cursos, talleres y formaciones virtuales que les presenta esta entidad a los productores de piscicultura a nivel nacional y el único requisito es saber manejar las Tic's.

Cámara de Comercio del Huila (Centro de Competitividad del Huila).

Tiene la siguiente oferta:

- *Diplomados en formulación y financiación de planes de negocio para el sector agropecuario.*
- *Especializaciones para el componente socioempresarial en alianza con las universidades de la Sabana y del Rosario.*
- *Especialización en Sanidad y Producción de Peces en alianza con la Universidad Corhuila.*

Ruta para acceder.

Diligencia el formulario de inscripción por la página web de la universidad, eligiendo la opción de posgrado que desee; luego, se acerca a una entidad financiera donde paga el pin de inscripción que diligencio en la web; después, se dirige a las instalaciones de la entidad en Neiva, donde solicita y diligencia el formulario de inscripción en físico; adjuntando la fotocopia de la cédula de ciudadanía, el acta de pregrado y los soportes del pago de inscripción. Es válido aclarar que, los posgrados que se realizan por medio de la Cámara de Comercio tienen descuentos del 10% y el 15% por pago de matrícula.

Acompañamiento y Fortalecimiento Socioempresarial

Cámara de Comercio del Huila (Oficina de Emprendimiento). De acuerdo con la coordinación de emprendimiento se entiende por emprendimiento una actividad que alguien quiere desarrollar, no es de estricto requisito que sea innovadora, de valor agregado o diferenciadora.

En este sentido, la oferta institucional que esta oficina de la Cámara de Comercio les ofrece a las asociaciones de pequeños piscicultores del Huila envuelve el componente formativo-empresarial, a través de capacitación y asesorías especializadas.

Para determinar lo que requiere el emprendedor u asociación se ha definido una ruta de emprendimiento donde se establece el momento en el que se encuentra. A partir de allí, comienza el siguiente proceso.

Paso 1. Etapa de pre-incubación: en este primer nivel, la asociación empieza a definir las ideas sobre la empresa o negocio. Para ello, se ejecutan los módulos de emprendimientos que comprenden aspectos financieros, jurídicos, de marketing o redes sociales, jurídico-laborales y jurídicas de formalización empresarial, marcas y patentes. Estos talleres se dictan en una semana y consta de dos horas diarias (2 a 4 p.m.).

Paso 2. Etapa de incubación: a través de la ejecución del proyecto “empréndelo” las personas inician el proceso de desarrollo de habilidades blandas para descubrir su ser. Posteriormente son seleccionados para realizar una serie de asesorías con consultores especializados para llevar a cabo los temas de su plan. El resultado de esta etapa es la formulación del plan de negocios.

Paso 3. Etapa de aceleración: por medio del programa “acelera región” se intervienen empresas o emprendimientos que se encuentren estancados y necesitan empezar a crecer y expandirse. Para esto se ha diseñado una metodología junto con la cámara de comercio de Cali e INNPULSA que se les aplica a los emprendedores.

Paso 4. Etapa de fortalecimiento: la Cámara cuenta con el diseño de programas para fortalecer a las empresas en trayectoria, fábricas de productividad y sistemas de innovación.

Ruta para acceder en cada etapa:

- *Pre-incubación: por medio de una solicitud dirigida a la Cámara donde exprese su intención.*
- *Incubación: estar vinculados a la Cámara de Comercio de Neiva; redactar las necesidades y/o dificultades de la asociación y presentarlas en la Cámara; ser mayor de 18 años y menor de 35; que lleve más de un año en la actividad piscícola; y, contar con un mínimo treinta (30) empresarios para que se abra cualquiera de los cuatro cursos.*
- *Aceleración: los ingresos año deben ser superiores a cinco (5) millones de pesos e inferiores a cuatrocientos (400) millones de pesos.*
- *Fortalecimiento: que existan procesos de consolidación empresarial.*

Para acceder a esta oferta los empresarios y/o grupos asociativos se postulan a las convocatorias internas que se publican por medio de las redes sociales o siendo contactados por la Cámara a través de sus bases de datos.

Esta información se encuentra en las redes sociales (Facebook) y en la página web de la Cámara de Comercio (Cámara de Comercio del Huila, s.f.)⁶

⁶ Es válido aclarar que las formaciones que ofrece la entidad son presenciales.

SENA (Centro de Emprendimiento Fondo Emprender). Este centro de emprendimiento atiende todas las actividades económicas vinculadas a la industria y los servicios.

El fortalecimiento empresarial va dirigido a aquellas empresas legalmente constituidas ante la Cámara de Comercio de Neiva y que identifiquen un problema y/o dificultad en el componente socioempresarial. Para ello, es importante tener en cuenta lo siguiente:

Ruta para acceder:

El empresario debe realizar la solicitud, de manera formal, donde se especifique la necesidad y/o dificultad. Esta petición se envía al líder regional. Allí, la persona encargada selecciona, de acuerdo con los criterios establecidos por el Fondo, las solicitudes para empezar el proceso. Al finalizar, se redacta un acta donde se detallan todas aquellas que fueron priorizadas.

Procedimiento:

- *Suscribir los servicios de asesoría para el fortalecimiento empresarial.*
- *Los gestores encargados realizan un diagnóstico organizacional donde se determinan cuáles son las áreas que requieren mayor apoyo.*
- *Socializar el diagnóstico con los interesados.*
- *Levantar una línea base para saber el estado actual y cómo se espera culminar el proceso.*
- *Redactar el acta de concertación sobre cuáles van a ser los temas en los que se va a trabajar.*
- *Llegar a acuerdos sobre el horario de visitas que haría el gestor.*
- *Realizar las respectivas actas para realizar seguimiento y control al proceso.*
- *Una vez terminado el periodo de fortalecimiento, realizar una evaluación con el fin de saber en qué se mejoró.*

Acompañamiento Comercial

Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca, AUNAP.

El programa adscrito al Ministerio de Agricultura venta y coseche a la fija, es una estrategia sectorial de comercialización agropecuaria que comprende todas las entidades nacionales, territoriales y de gremios agropecuarios con la venta segura de los productos del Agro. Consiste en hacer un acercamiento entre los comerciantes y productores en aras de disminuir los intermediarios donde realmente se pierde la cadena de valor. Esta relación se formaliza mediante un contrato.

Los contratos son sencillos, no hay un modelo estandarizado porque todo depende del producto a vender y los requerimientos del comerciante. La función que desempeña la AUNAP es la de facilitar el proceso de negociación, es decir, direccionan el contrato para que sea justo y realizan seguimiento y control para saber si cumplieron lo pactado.

Requisitos para acceder:

- *Estar formalizado (tener los permisos ambientales de la CAM y el permiso de cultivo de la AUNAP).*
- *Estar constituido ante la Cámara de Comercio.*
- *El representante legal no debe tener ningún tipo de antecedentes.*

Ruta venta y coseche a la fija:

Paso 1: El representante legal debe acercarse a la oficina de la AUNAP a presentar la solicitud donde especifique el interés de participar en el programa.

Paso 2: La AUNAP lo inscribe en la base de datos, la cual será revisada por el Ministerio de Agricultura.

Paso 3: el Ministerio en conjunto con la AUNAP realizan las ruedas de negocio (congreso donde se reúnen productores y comerciantes con el fin de ofrecer y vender sus productos antes que estos sean cosechados).

Este tipo de eventos se rigen bajo fechas establecidas y la AUNAP se encarga de realizar la convocatoria e invitar a las diferentes asociaciones a participar. Debido a la emergencia sanitaria por el COVID-19, a marzo 2021, no ha sido posible generar un cronograma de ejecución.

Para más información e inscripción visite la página web del Ministerio o de la AUNAP (Minagricultura, s.f.).

Procolombia – ProExport

Esta entidad ofrece asesoramiento a los empresarios en temas de comercio exterior para que sus productos lleguen al mercado internacional. Para ello, cuenta con una sede en Neiva situada en el primer piso de la Cámara de Comercio donde se encuentra la profesional de futuros exportadores para el departamento del Huila, quien es la encargada de realizar el acompañamiento a estos procesos.

Oferta Institucional

Programa de formación exportadora (presencial).

Busca proporcionar al empresario información básica que le permita afianzar su decisión de ingresar a mercados internacionales. Dentro de este programa se dicta el seminario “prepárese para exportar” que está dirigido a empresas que aún no han exportado. Tiene una duración de 16 horas y se dicta en el mes de octubre en las instalaciones de la Cámara de Comercio de Neiva.

Fábricas de internacionalización

Es una nueva estrategia del Ministerio de Comercio para el fortalecimiento de cuatrocientas (400) empresas a nivel nacional, con el fin de cerrar brechas y llegar a más y nuevos destinos.

Para acceder a la oferta a nivel nacional. Estar legalmente constituidos y tener un nivel básico de lectura, escritura y matemáticas.

Para llegar al mercado internacional. Uso de las herramientas tecnológicas, saber comunicarse en inglés, certificaciones de inocuidad, requisitos específicos del país al que se quiere exportar.

Estructuración, Cofinanciación y Ejecución de Proyectos

Agencia de Desarrollo Rural (ADR)

La Agencia es una dependencia del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural con autonomía técnica, financiera y administrativa. De acuerdo al decreto 2364 del 2016 es la encargada de ejecutar la política de desarrollo agropecuario y rural a través de la estructuración, cofinanciación y ejecución de planes y proyectos integrales de desarrollo agropecuario y de iniciativa asociativa, así como fortalecer la gestión del desarrollo agropecuario y rural del departamento del Huila.

Oferta institucional a las asociaciones de pequeños piscicultores en el Huila.

Como se mencionó, esta agencia estructura, cofinancia y ejecuta planes y proyectos integrales. Estos proyectos están orientados a promover el desarrollo rural integral del departamento, a partir de la inclusión productiva de los pobladores y productores rurales. Para que sea integral, el proyecto debe ser formulado bajo cuatro componentes:

Asistencia técnica directa rural:

Este componente comprende agregación de valor y transformación. Aptitud de los suelos. Selección del tipo de actividad. Planificación. Uso de tecnologías. Procedimiento acceso a financiamiento. Mercadeo.

Acceso a activos productivos:

Este componente comprende bienes, derechos y otros recursos que son necesarios para desarrollar los proyectos. Infraestructura física, logística o de transporte. Mecanización agropecuaria. Adquisición de especies. Fortalecimiento del sector primario y secundario. Fortalecimiento de las capacidades productivas y de innovación.

Adecuación de tierras:

Este componente involucra la planeación, diseño, construcción y manejo integral de infraestructura de riego, drenaje y/o protección contra inundaciones. Estudios y diseños para la construcción, rehabilitación y operación de distritos de riego y drenaje. Construcción, rehabilitación, ampliación, modernización de distritos de riego y drenaje. Implementación de métodos alternativos de agua.

Comercialización:

Este componente es un conjunto de acciones necesarias que permite poner en el lugar indicado y el momento preciso un bien o servicio. Actividades de marketing. Operaciones de mercadeo. Implementación y fortalecimiento de puntos de venta y proceso de denominación de origen.

Cada uno de estos componentes tiene competencia transversal con el apoyo a las distintas áreas económicas del sector agropecuario partiendo de un ejercicio de planificación para evitar situaciones que se presentaron sobre la inadecuada formulación e identificación que ha llevado a crear falsas expectativas en los productores y organizaciones.

Ruta A.D.R.

Para la estructuración y formulación de los proyectos integrales se realiza la siguiente ruta:

- a) *Se invita al representante legal. Con él se percibe la idea.*
- b) *Identificación jurídica de la asociación: se verifica las condiciones jurídicas del representante legal, de la asociación (DIAN y Cámara de Comercio). Certificado de la tenencia de la tierra, la cual puede estar en dos circunstancias: título de la propiedad que puedan acreditar o la posesión del predio mayor a cinco años. No se tienen en cuenta los predios que tengan relación jurídica con hipoteca y embargos.*
- c) *Identificación de la problemática y/o necesidad de la asociación.*
- d) *Estudio pre-jurídico de la asociación: formulación y orientación de la idea, y compromisos adquiridos en la parte comercial.*
- e) *Identificación jurídica de cada uno de los asociados: la Junta Directiva junto con el representante legal hacen llegar a la agencia toda la documentación de cada uno de los asociados. Para ello, se solicita la fotocopia de la cédula, certificado de la tenencia del predio o la posesión mayor a cinco años.*
- f) *Con los datos recolectados se realiza la caracterización para saber las condiciones en las que se encuentra la asociación.*
- g) *La oficina jurídica de la agencia revisa la documentación reunida y determina si cumple con los requisitos o no para que la organización realice la debida subsanación, de acuerdo a lo evaluado.*
- h) *Sigue la verificación en campo*
- i) *Una vez subsanado los documentos. La agencia se reúne con ellos para comentar la condición actual en la que están.*

- j) La agencia le comunica a la Junta Directiva cómo va a operar el proyecto. Es decir, el trabajo articulado con las instituciones para la estructuración del mismo.*
- k) Una vez la agencia realice el cierre administrativo y financiero del proyecto, otras instituciones siguen acompañando el proyecto en el tiempo, a eso se le llama sostenibilidad.*

Si es para piscicultura se hace un proyecto colectivo para todos los asociados en determinado sitio.

Requisitos para aplicar a los proyectos colectivos:

- *Que los productores sean dueños del sitio donde se va a establecer el proyecto. Deben tener la escritura registrada con certificado de libertad y tradición. El predio no debe estar pignorado ni embargado.*
- *Se realiza un análisis de prefactibilidad para saber si el proyecto es viable económicamente y en materia tecnológica es el mejor (ejemplo, biofloc).*
- *Orientar el producto para autoconsumo, comerciar a nivel nacional o exportar.*

Los recursos de la agencia funcionan así:

- *El 75% es para el sector productivo en Colombia, se manejan conjuntamente de acuerdo a las decisiones del Consejo Directivo donde actúan distintas entidades como el Ministerio, incluso la Presidencia.*
- *El 25% la hace de manera directa la agencia, dependiendo de la calidad del proyecto.*

La agencia maneja tres esquemas para evaluar la calidad del proyecto:

- *Asociatividad, es decir aquellos proyectos que se manejan directamente con asociaciones.*
- *Territorial, donde se pueden asociar organizaciones de diferentes municipios, juntarlas para hacer un esquema territorial donde haya la posibilidad de articular todos los entes locales y departamentales.*
- *Nacional, que busca articular las entidades nacionales e impactar el grueso de la población.*

Desde agosto de 2019 esta entidad empezó a trabajar de manera articulada para que los proyectos de esquema productivo del departamento sean acompañados y apoyados por la

Gobernación del Huila, SENA, CAM, ICA, Cámara de Comercio, Universidades, AUNAP y todos los gremios que envuelven al subsector piscícola para que desde su competencia sean mucho más exitosos los proyectos. La invitación es juntar los saberes para dar mayor dinámica y posibilidad al proyecto, además, esto asegura la sostenibilidad al proyecto.

Gobernación del Huila (Secretaría Técnica de la Cadena Piscícola)

La Gobernación del Huila apoya en el proceso de formulación de proyectos para presentarlos en alianzas productivas, emprendedores rurales, jóvenes o mujeres rurales, entre otros. El procedimiento comienza contactando al productor y/o representante legal, a través de las bases de datos creadas por la entidad, para saber las iniciativas de las asociaciones que apuntan a las convocatorias que publican estas entidades.

Cámara de Comercio de Neiva (Centro de Competitividad)

La oferta institucional que le presenta esta entidad al sector agropecuario, el cual envuelve la actividad piscícola, está estructurada de la siguiente manera:

Apoyo en la formulación de proyectos.

- *Recursos de contrapartida para los proyectos que se van a presentar.*
- *Otorga recursos que se hacen en efectivo o especie en la formulación y presentación de proyectos.*
- *Gestionan recursos para la formulación y presentación de proyectos.*

Requisitos para acceder:

- *Que sea una asociación, no formulan proyectos para personas de manera individual.*
- *Que la asociación tenga definida la necesidad y/o dificultad.*
- *Acercarse a la Cámara o enviar una carta donde se haga efectiva la solicitud.*
- *Trabajo mancomunado con los piscicultores.*
- *Estar legalmente formalizados*
- *La necesidad debe apuntar a la Agenda Integral que tiene el departamento en términos de mejorar la competitividad y productividad.*

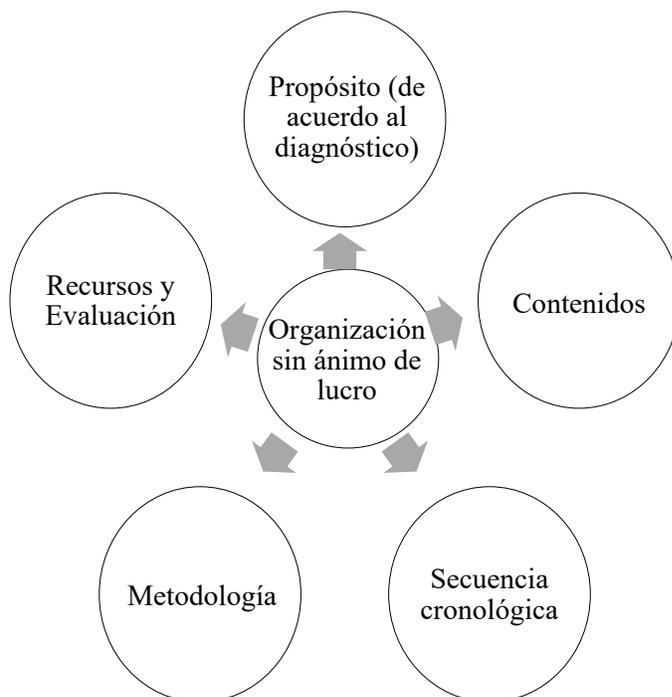
Junto con la coordinadora de formulación de proyectos que se encuentra en el piso once de la Cámara, se leen los términos de referencia y los requisitos de la convocatoria, si la asociación cumple, la Cámara procede a apoyar, elaborar y presentar el proyecto. Si no cumple, se busca o se espera que publiquen otras convocatorias.

Modelo de acompañamiento socioempresarial

Después de caracterizar a la asociación, realizar el diagnóstico, interpretarlo y analizarlo se propone el siguiente modelo socioempresarial basado en seis actividades focales: propósito, contenidos, secuencia cronológica, metodología, recursos y evaluación. La siguiente gráfica lo resume:

Gráfica 20

Actividades Focales



Nota. *Elaboración propia, 2020.*

De acuerdo con el documento redactado para el primer objetivo de este proyecto investigativo, caracterización de la asociación y sus asociados, ASOAGROLUSAR es una organización sin ánimo de lucro que, a pesar de sus más de diez años funcionando en el municipio de Garzón, presenta fallas en los componentes de servicios a los asociados; desarrollo humano; administración y gestión; económica y financiera; y, en el manejo democrático y participativo. Aunque, el grado de inconsistencias en cada uno de ellos varía, como lo demostró la evaluación de la ICO, el modelo de acompañamiento socioempresarial responde precisamente a esas necesidades y falencias detectadas al interior de la asociación.

Propósito

De acuerdo con las necesidades y debilidades descritas en el diagnóstico de la asociación de productores agropecuarios Lucitania vereda Alto Sartenejo del municipio de Garzón, ASOAGROLUSAR, el propósito de este modelo es disponer de una herramienta orientada a promover el fortalecimiento socioempresarial de esta organización.

Contenidos

Con el fin de cumplir el propósito descrito, se han definido una serie de contenidos orientados a la mejora continua de los componentes evaluados por la ICO. Estos, fueron diseñados con base en lineamientos técnicos y conceptuales de los siguientes documentos:

-Módulo Asociatividad y Mercadeo Programa empresarización para organizaciones de productores agropecuarios (Fundación Manuel Mejía, 2012).

-Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. Octava edición (Chiavenato, 2009).

-Módulo Gestión Contable y Financiera Programa empresarización para organizaciones de productores agropecuarios (Fundación Manuel Mejía, 2012 a).

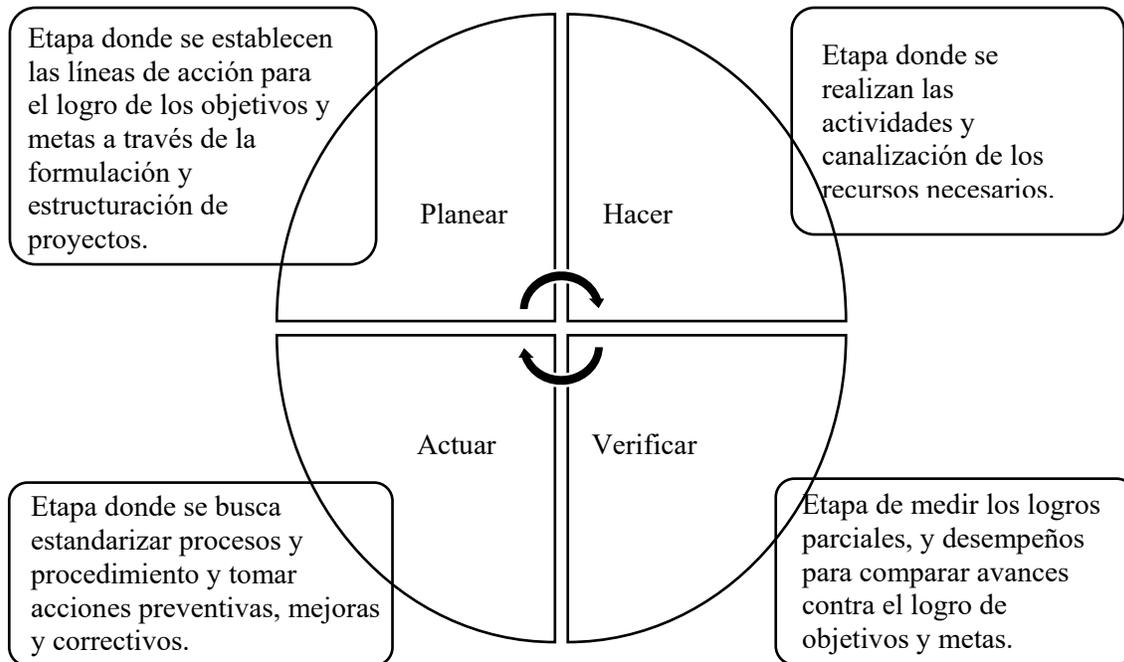
Si bien los contenidos están fundamentados en estos lineamientos conceptuales, se adecuaron a las necesidades de la asociación. Es decir, de acuerdo con los resultados que arrojaron los instrumentos aplicados.

Manejo Democrático y Participativo.

Una vez identificada la situación actual de la asociación y realizado el diagnóstico de la misma, se propone la aplicación de los principios básicos del ciclo PHVA con el fin de fortalecer el componente de manejo democrático y participativo, a la vez que, se fomenta la asociatividad. Esta última, comprendida como un mecanismo de cooperación entre individuos o grupos de personas que persiguen un objetivo en común, en este caso, se trata de los objetivos de ASOAGROLUSAR y sus asociados.

Ciclo PHVA

Las diferentes situaciones que se presentan en la asociación y el bienestar de esta es tarea de todos los asociados, por eso, el mejoramiento continuo es la forma de enfrentar los problemas que se le presentan y encontrar soluciones para seguir siendo competitivos. Para ello, se debe planear una serie de actividades, ejecutarlas, verificarlas y revisar si fueron o no efectivas. A este conjunto de actividades se le conoce como el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) que propende hacia el mejoramiento continuo y este a su vez, tiene como finalidad la efectividad en materia organizacional y en los niveles de producción de la asociación y/o asociados (Fundación Manuel Mejía, 2012).

Gráfica 21*Ciclo PHVA*

Nota. *Elaboración propia, 2020.*

Con la implementación de este ciclo, la asociación identifica problemas y aplica soluciones de manera permanente y sostenida. En el proceso productivo se pueden ejecutar actividades de varias fases en un mismo momento:

Primer paso: la planeación.

Proceso que permite definir las acciones que deben ejecutarse en el futuro con el fin de lograr resultados deseados, considerando varias alternativas de solución y aplicando la mejor de ellas. El instrumento para llevar a cabo la planeación son los proyectos. El proceso comienza así:

- *Diagnóstico: documento que permite analizar datos para determinar la situación ante un problema, oportunidad y/o necesidad. A través del diagnóstico se identifica el problema.*

- *Análisis DOFA: es una herramienta que ayuda a reconocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en la asociación.*

Tabla 35*Matriz DOFA*

	Positivas	Negativas
Internas	<p>FORTALEZAS</p> <p>Son los puntos fuertes de la asociación que permiten saber qué se tiene para salir adelante, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con capital de trabajo. 	<p>DEBILIDADES</p> <p>Son los puntos débiles de la asociación que si no se resuelven pueden afectarla, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deficiente manejo de registros.
	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Son las ventajas que ofrece el entorno de la asociación que si se aprovechan permiten crecer o resolver problemas internos, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas gubernamentales de asistencia técnica subsidiada. 	<p>AMENAZAS</p> <p>Son aspectos externos que pueden afectar el normal desarrollo de la asociación, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fluctuación del precio del producto.

Nota. Elaboración propia. 2020.

- *Proyecto: es un instrumento de planeación compuesto por una serie de actividades que se definen en función de unas metas u objetivos por alcanzar. En la formulación del proyecto es importante conocer las debilidades y fortalezas para aprovechar oportunidades y abordar necesidades y/o problemas con su ejecución.*
- *Objetivo: se denomina el fin al que se desea llegar. Es importante que los objetivos sean coherentes y estén alineados con los intereses de la asociación.*
- *Indicadores: permiten medir y comparar con información anterior o línea base.*
- *Periodo de ejecución: tiempo en que se desarrollan las actividades programadas.*

Tabla 36*Proceso de Planeación*

Proceso de Planeación						
Nombre del Proyecto	Objetivos	Meta	Actividades Específicas	Acciones	Indicadores	Periodo de Ejecución

Nota. Elaboración propia, 2020.

- *Plan de acción: permite definir, en detalle, cómo se van a ejecutar las actividades planeadas.*

Tabla 37

Plan de Acción

Plan de Acción								
Qué		Cómo				Quién	Cuándo	
Objetivos	Meta	Actividades Específicas	Seguimiento y control	Desafíos o inconvenientes	Alternativas de solución	Responsables	Inicio	Fin

Nota. Elaboración propia, 2020.

Paso dos: la implementación

Proceso que busca que las acciones planeadas sean puestas en marcha con la asignación de recursos en los tiempos planeados por parte de los responsables. Es importante recordar que, la asociación puede acceder a las fuentes de financiación de bancos de primer (banco Agrario) y segundo (FINAGRO) piso, puesto que el proyecto hasta aquí diligenciado constituye la herramienta principal para acceder a estos recursos.

Es necesario tener en cuenta que, si el proceso de planeación se hizo de forma participativa, la implementación del plan también debe serlo. La comunicación de las situaciones y el apoyo de todos en las acciones son fundamentales. El responsable es quien asume el rol de monitorear el desarrollo de la actividad y, ante todo, debe ser un líder que acompaña a los demás en la realización de las acciones, para finalmente presentar un resultado y hacer los correctivos

necesarios a favor de la calidad de los productos. En esta etapa registrar las evidencias es fundamental para la toma de decisiones (Fundación Manuel Mejía, 2012)

Paso tres: seguimiento y control.

Etapa en la cual, a partir de lo definido en el plan de acción, se revisa de forma continua la ejecución de las acciones a partir de los indicadores propuestos, con el fin de tomar los correctivos necesarios durante el proceso de implementación. Estos indicadores (gestión, producto y resultados) deben ser diseñados por la asociación ya que, a través de ellos, la asociación puede cuantificar y medir la cantidad de insumos utilizados y las acciones de gestión realizadas (gestión); los bienes y servicios entregados y los beneficiarios de esos bienes y servicios (producto); el cambio en las condiciones de bienestar, el cambio de percepción y la generación de conocimiento (resultados) (Ver anexo 12).

El reporte de información que surge en esta etapa debe dar cuenta del avance en términos de actividades y acciones logradas, generación de alertas para prevenir desviaciones y la implementación de acciones preventivas y correctivas frente a los retrasos que se puedan presentar.

Paso cuatro: evaluación

Proceso que permite verificar el cumplimiento de los objetivos y la superación de las debilidades y necesidades identificadas en el diagnóstico y/o aprovechamiento de oportunidades.

La evaluación es fundamental porque mide las diferencias entre lo que se había previsto durante la etapa de planeación, y lo que realmente sucedió; además, permite observar los errores que se cometieron durante el proceso, y aprender de la experiencia.

Tabla 38*Evaluación del Proceso*

Evaluación						
Objetivos	% alcanzado	Ajuste de actividades	Modificar acciones	Nuevo plazo	Responsable	Fecha nueva evaluación

Nota. *Elaboración propia, 2020.*

Tenga en cuenta que:

- El ciclo PHVA es un modelo que le permite mejorar los resultados de la gestión de la asociación.
- Con el análisis DOFA se hacen diagnósticos reales de la situación de la asociación.
- Implementar, controlar y evaluar el plan de acción permanentemente permite determinar la situación actual, tomar decisiones ajustadas a la realidad, buscando con ello fortalecer la asociación.

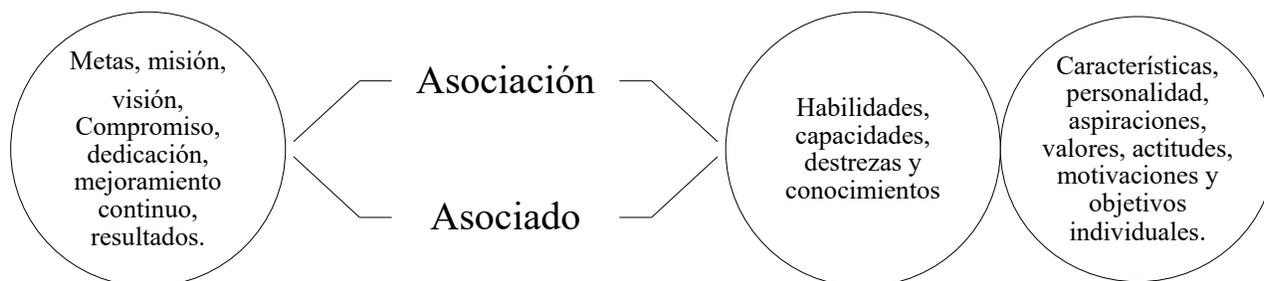
Desarrollo Humano

Con el desarrollo de este componente, se quiere que la asociación comprenda la importancia del talento humano para enfrentar los desafíos del entorno y del mercado. De acuerdo con el resultado que arrojó el diagnóstico sobre este componente, se hace necesario la implementación y fomento de capacidades y habilidades que potencien la asociación y a sus asociados.

Relaciones de Interdependencia

El talento humano lo constituyen los asociados, sus talentos y competencias (capacidades y habilidades) que necesitan ser conservados y desarrollados dentro de la asociación. La competencia del productor es la capacidad que tiene para actuar en diversas situaciones y crear activos tangibles e intangibles. Su fomento y desarrollo requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora.

Para superar las limitaciones individuales, las personas se agrupan y forman, en este caso, una asociación, con el fin de lograr objetivos y metas comunes. Esta interdependencia involucra tanto las vidas como los objetivos de ambos actores, por tanto, están intrínsecamente entrelazados. Mientras que el productor contribuye con habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, así como con su actitud para aprender y un grado indefinido de desempeño, la asociación, a su vez, tiene que imponer responsabilidades, algunas definidas y otras no, algunas dentro de su capacidad actual, otras con la exigencia de un aprendizaje a mediano o largo plazo, pero que representan siempre un desafío. En la siguiente gráfica se muestra claramente esta interdependencia (Chiavenato, 2009).

Gráfica 22*Relación de Interdependencia*

Nota. *Elaboración propia, 2020.*

De acuerdo con lo anterior, se presentan a continuación dos formatos: capacidades de los asociados y expectativas de la asociación y sus asociados; el primero, permite a la asociación conocer las características de cada uno de los socios y, el segundo, se realiza con el fin de relacionar y cohesionar los objetivos individuales con los de la asociación y así canalizar de acuerdo con ellos las funciones, actividades y procesos de gestión.

Tabla 39*Capacidades del Asociado⁷*

Características	Calificación
Tener compromiso y sentido de pertenencia.	
Tener liderazgo.	
Tener vocación de servicio.	
Ser dinámico y motivador.	
Poseer conocimiento integral.	

⁷ Calificación de 1 a 5 donde, (5) es Excelente, (4) es Bueno, (3) es Regular, (2) es Malo, (1) es Muy deficiente.

Conocer los procesos y procedimientos de la asociación.	
Mostrar interés por conocer los estados financieros de la asociación.	

Nota. *Elaboración propia, 2020. Basado en (Fundación Manuel Mejía 2012).*

La puntualidad, honestidad y lealtad como características y capacidades del asociado por ser categorías dicotómicas, no deben ser calificadas de manera cuantitativa sino desarrollada e inherente en el asociado para su plena aplicación en el trabajo asociativo.

Tabla 40

Expectativas de los Asociados y la Asociación

Lo que el Asociado Espera de su Asociación	Lo que la Asociación Espera de sus Asociados
Beneficios de programas y proyectos para la actividad piscícola.	Compromiso asociativo.
Hacer uso pleno de los bienes y servicios de la asociación.	Cumplir con el objeto social.
Cumplir metas y objetivos individuales.	Acatar los estatutos y normas.

Nota. *Elaboración propia, 2020.*

Las expectativas recíprocas, cuando son satisfechas, conducen a un mejoramiento de la relación entre asociados y asociación y viceversa.

Trabajo en Equipo

Ser asociado exige mucho más que la participación en trabajo o en dinero, implica ser consciente de la importancia de ver la asociación como un proyecto de vida personal y grupal. Implica trabajar en equipo, llevar muy bien las cuentas, tomar las decisiones adecuadas, utilizar los recursos de forma eficiente, lograr los objetivos, saber ejercer el control, y actuar acorde con una misión y visión siempre en función de obtener una máxima utilidad a través de los productos y servicios (Fundación Manuel Mejía, 2012).

Saber que las capacidades y competencias que tienen los miembros de la asociación van evolucionando con el paso del tiempo ya que continúan adquiriendo y desarrollando nuevas o

perfeccionando las ya adquiridas. Es importante tenerlo en cuenta no solo en el momento de delegar tareas y asumir responsabilidades también para fomentar la formación integral y procurar la mejora continua en su formación (Chiavenato, 2009).

Tenga en cuenta que:

- El desarrollo humano de los asociados dentro de la asociación implica el fomento e implementación de habilidades y competencias para utilizarlas ampliamente y ejercer su autonomía.
- El desarrollo de habilidades y destrezas (competencias) funcionan como guía de orientación que influirá fuertemente en el rumbo estratégico de la asociación.

Servicio a los asociados

De acuerdo con el artículo 5 de los estatutos de ASOAGROLUSAR, entre los múltiples servicios que esta asociación les presta a sus asociados y que en efecto presenta fallas, es el de la comercialización del producto. En ese sentido, lo que se quiere con el desarrollo de este componente es que el productor planee la producción según los requerimientos del mercado.

Estudio de Mercados

Por su naturaleza bidireccional, el estudio de mercados consiste, por un lado, en realizar una investigación profunda sobre el comportamiento de los diferentes mercados, los cuales tienen incidencia directa en el producto y por el otro, consiste en detectar los requerimientos de los diferentes recursos que intervienen en el proceso productivo, como son la materia prima, la mano de obra, energéticos, accesorios, instalaciones físicas, etc.

Con el fin de generar valor agregado en el producto, antes de introducirlo al mercado es necesario responder el siguiente listado de preguntas.

Tabla 41*Información General*

Información General Sobre el Producto	
¿Cuáles son las características y beneficios principales del producto?	
¿Dónde se vende el producto?	
¿Saben clasificar y almacenar el producto?	
¿Cómo se transporta el producto una vez vendido?	
¿Quién lo compra?	
¿A qué precio se vende?	
¿Cuál es la forma de pago?	
¿Quién más lo produce?	
¿Cómo comercializaba el producto antes de entrar a la asociación?	

Nota. *Elaboración propia, 2020. Basado en (Fundación Manuel Mejía 2012).*

En el campo del mercadeo, el productor tiene el rol de empresario; él se esfuerza por obtener un producto de excelente calidad con el propósito de entregarlo en las mejores condiciones al aliado o intermediario comercial (Fundación Manuel Mejía, 2012). Es decir, se ocupa de una serie de actividades que se deben hacer para que las características específicas del producto o servicio lo diferencien de otros (fijar su precio, calidad, inocuidad, peso, textura, tamaño del producto, entre otros) para favorecer su venta en el mercado objetivo.

Paso 1. Definir el producto

Es decir, el lugar donde se realiza el intercambio del producto entre compradores (aliado comercial) que constituyen la demanda y los vendedores (asociación) quienes hacen la oferta. Por ejemplo, la planta de proceso.

Paso 2. Establecer el mercado objetivo

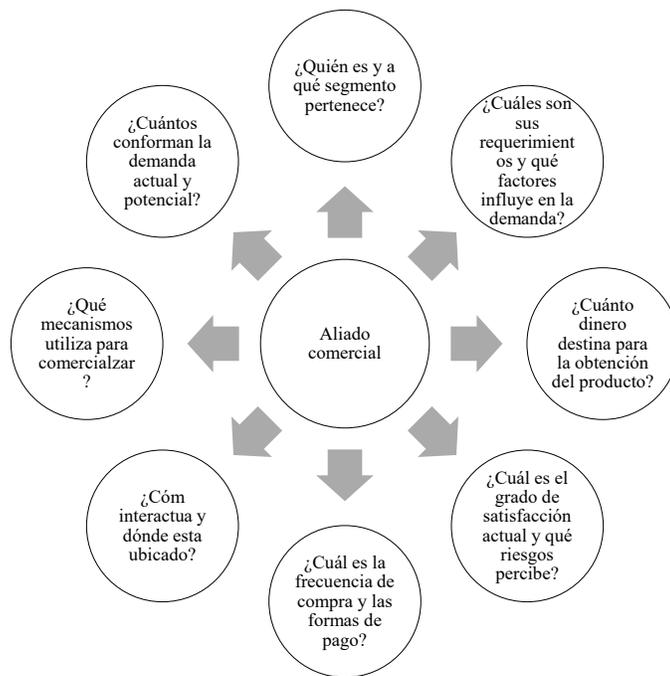
Se refiere al cliente o aliado comercial al cual va dirigido el producto. Atender sus requerimientos y exigencia favorece la venta por parte de quien lo necesita o demanda.

Fidelización del Cliente

El cliente o aliado comercial es el protagonista de la acción comercial y por eso es importante conocerlo, saber dónde se encuentra, cómo se llega a él y las estrategias de convencimiento. Para conservarlo, es importante establecer canales de comunicación, dar respuesta a sus demandas, resolver cualquier tipo de inquietud, sugerencia o propuesta. La siguiente gráfica resume lo aquí definido.

Gráfica 23

Mercado Objetivo



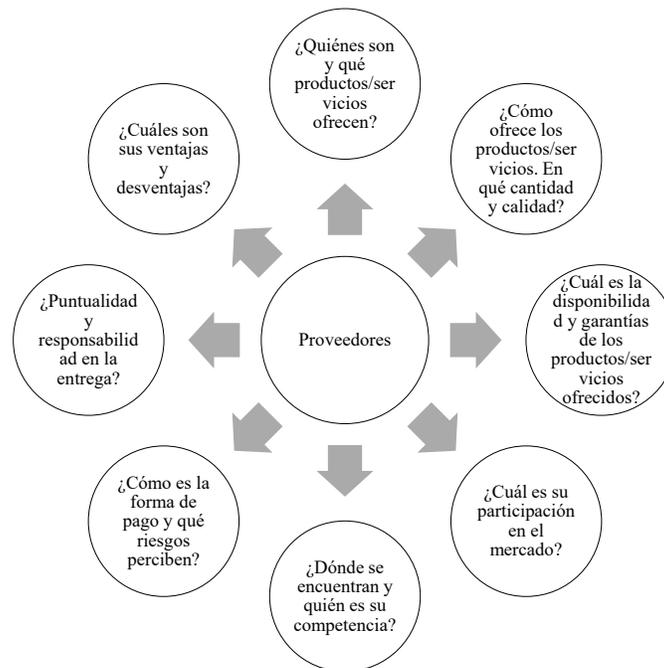
Nota. *Elaboración propia, 2021. Basado en (Méndez, 2016).*

Paso 3. Definir el mercado de proveedores

Es decir, son selectos grupos de empresas que proporcionan materias primas e insumos, maquinaria y equipos, mano de obra y todos aquellos requerimientos que, la asociación y sus asociados necesitan para inversión y/o funcionamiento de sus unidades productivas.

Gráfica 24

Análisis de Proveedores



Nota. *Elaboración propia, 2020. Basado en (Méndez, 2016).*

La asociación debe comprar de sus proveedores materiales importantes para la producción de tilapia con la calidad deseada. El alevín y su alimento son clave para obtener calidad, crecimiento y otra serie de características que incentivan al cliente o aliado comercial a su compra.

Es importante que para los demás insumos y materias primas (ej. Empaques, material relacionado con el procesamiento del animal, entre otros) la asociación cuente con los materiales correctos para ofrecer un producto de óptima calidad. Para ello, la siguiente tabla proporciona un comparativo de tarifas de proveedores con el fin de realizar el análisis y escoger la mejor opción.

Tabla 42*Comparativo Tarifas Proveedores*

Comparativo Tarifas Proveedores											
PRODUCTO	Provee e 1	Provee e 2	Provee e 3	Medid a		Precio más bajo	Proveed or precio más bajo	Precio más alto	Proveed or precio más alto		Diferenc ia entre precio más alto y más bajo
Materia Prima e insumos											
Alevín de mojarra											
Concentrado											
Medicamentos											
Infraestructura											
Adecuación del terreno											
Establecimiento de los estanques											
Mantenimiento de los estanques											
Aireadores											
Plazo entrega del proveedor (Plazo máximo. Entrega en días)											
Cantidad de pedido mínimo al proveedor											
Plazo pago proveedor en días											

Nota. *Elaboración propia, 2020. Basado en (Granero, 2020).*

Paso 4. Estudio detallado del producto

Es decir, la identificación de las características que lo distinguen, su calidad y los beneficios que obtiene quien lo compra, lo cual es primordial al momento de ofrecer el producto a los clientes.

Paso 5. Valor agregado

El valor agregado consiste en asignar una característica extra en la cadena de producción y/o al proceso de comercialización. En ASOAGROLUSAR, se presenta en la adquisición de

alevines de proveedores reconocidos en la zona, programación de cosecha conjunta entre varios productores, suministro de alimento de casas comerciales reconocidas, cumplimiento con los requerimientos del aliado comercial, preparación del producto en planta certificada y cumplimiento en la entrega al aliado comercial.

Al dar valor agregado a uno o varios momentos del proceso, se satisfacen las necesidades o deseos del aliado comercial. En la siguiente gráfica se presentan algunos ejemplos de valor agregado.

Gráfica 25

Generación de Valor Agregado



Nota. *Elaboración propia, 2020.*

En las certificaciones de calidad, la producción se rige por normas técnicas específicas que deben ser debidamente certificadas por la entidad o autoridad competente y contar con la asesoría técnica respectiva para cumplir con las condiciones exigidas.

Plan de mercadeo y comercialización

De acuerdo con la información recopilada en el estudio de mercados (del producto, objetivo y de proveedores) se elabora el plan de mercadeo y comercialización. Esto, con el fin de asegurar la sostenibilidad económica y productiva de la asociación en el tiempo.

Tabla 43

Plan de Mercadeo y Comercialización

Componente	Pregunta Orientadora	Descripción
Definición del producto	¿Qué se va a vender? ¿Cómo se va a vender?	Características del producto - Normas técnicas - Textura - Tamaño - Clasificación
Definición mercado objetivo	¿Quién es el cliente?	Características del cliente - Preferencias - Cómo se interactúa - Grado de satisfacción - Riesgos que percibe
Definición de proveedores	¿Quiénes son? ¿Dónde están?	Características y ubicación de los proveedores - Productos y servicios ofrecidos - Cantidad, calidad, disponibilidad de productos y servicios - Ventajas y desventajas
Promoción o publicidad	¿Cómo se va a promocionar el producto?	Estrategias de ventas del producto - Medios que se utilizan para la publicidad
Meta de producción	¿Cuánto se espera producir?	Volumen de producción esperado
Meta de ventas	¿Cuánto se espera vender?	Volumen de ventas esperado
Fijación del precio	¿A cómo se va a vender?	Costos de producción - Costos de pos cosecha - Flexibilidad del precio

Nota. *Elaboración propia, 2020. Basado en (Fundación Manuel Mejía 2012).*

Tabla 44*Diagnóstico del Producto*

Componente Definición del Producto	Actual Vs. Proyección
El producto que va a comercializar la asociación es: Las características del producto son: (clasificación). La asociación entrega el producto al aliado comercial de la siguiente manera (empacado, otro).	
Componente Definición del Mercado Objetivo	Actual Vs. Proyección
El cliente es: demanda actual y potencial. El cliente lo compra el producto en: finca del productor, sala de proceso, etc.	
Componente Definición de Proveedores	Actual Vs. Proyección
El(os) proveedor(es) de la asociación son: Lugar donde el proveedor entrega el producto es: Las garantías y riesgos son:	
Componente de Promoción Y Publicidad	Actual Vs. Proyección
Las acciones de publicidad que la asociación ha hecho al producto son:	
Meta de Producción	Actual Vs. Proyección
La cantidad que la asociación está en capacidad de producir es:	
Meta de Ventas	Actual Vs. Proyección
La cantidad que la asociación espera vender es:	
Fijación de Precio	Actual Vs. Proyección
El precio del producto en el mercado es: La asociación espera vender a:	

Nota. *Elaboración propia, 2020. Basado en (Fundación Manuel Mejía, 2012).*

Las funciones de administración y mercadeo permiten tomar decisiones sobre cuánto producir, cómo y dónde vender el producto, de esta manera se aumentan las utilidades y se favorece la sostenibilidad de la asociación a través del tiempo. Además, se satisface la necesidad de los clientes y se determina el comportamiento y tendencia del mercado en diferentes épocas (Fundación Manuel Mejía, 2012).

Además, acudir a las estadísticas publicadas por la Secretaría de la Cadena Piscícola del Huila y el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) para conocer información sobre producción, consumo, precios, ventas, utilidad, permite tener criterios para fijar metas de ventas y de producción.

Tenga en cuenta que:

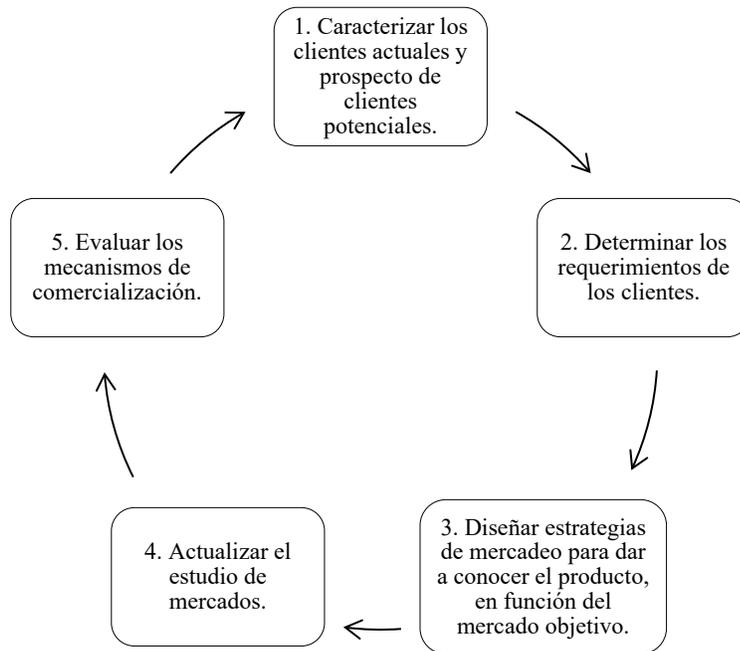
- En la asociación, el mercadeo se ocupa de las acciones que favorecen la venta de productos y servicios, al estudiar e identificar muy bien sus dos componentes: el producto como punto de partida y el cliente como punto de llegada.
- Recopilar la información para realizar el estudio de mercados (del producto y del mercado objetivo) es clave en la función del mercadeo.
- El plan de mercadeo debe ser parte integral de la planeación de la asociación por las ventajas que trae antes y durante la venta y comercialización de productos y servicios.

Planificación y control de la comercialización

Para estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado y obtener productos que se destaquen en el medio, los cuales se comercializan incrementando los ingresos de la asociación, se hace necesario elaborar un plan de mercadeo de acuerdo con el tipo de empresa (sin ánimo de lucro) y las normas técnicas vigentes. A través de la asociación se puede llevar a cabo las actividades que se presentan en la siguiente gráfica, para comercializar optimizando tiempo y gastos.

Gráfica 26

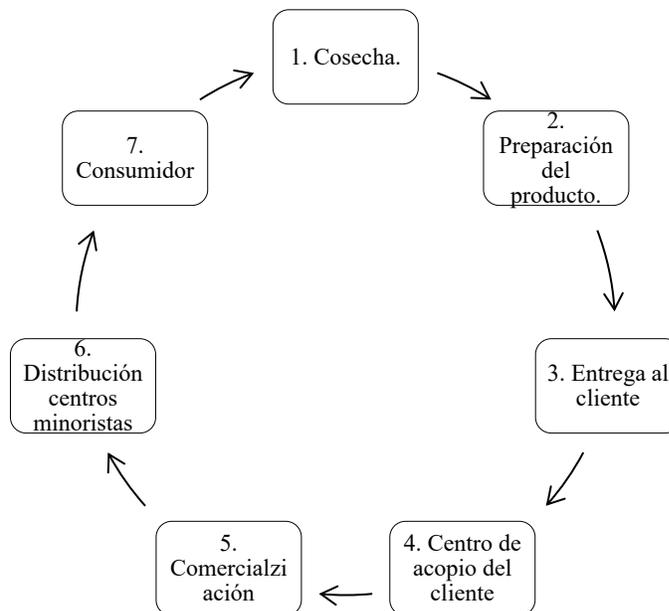
Actividades de Comercialización



Nota. *Elaboración propia, 2021.*

Gráfica 27

Procesos de la Comercialización



Nota. *Elaboración propia, 2021.*

Tabla 45*Costos de Comercialización*

Procesos de Comercialización	Valor Obtenido al Realizarla	Costo que Genera
Cosecha	Buenas prácticas de extracción del pescado.	Costo de pesca
Preparar el producto, limpiarlo, seleccionarlo y clasificarlo.	Valor agregado es transversal en cada proceso.	Costo de adecuación del producto.
Acondicionar el producto en termos, canastillas, otros.	Protección del producto, presentación, facilidad en el transporte.	Costo del envase del producto.
Transportar el producto (entrega).	Cumplimiento de la entrega	Costo de transporte.
Distribución	Formas y plazos de entrega a sectores minoristas.	Costo de distribución.
Comercialización	Genera alto valor agregado al producto.	Costo de comercialización.
Consumidor	Cumplimiento de sus exigencias.	Precio del producto

Nota. *Elaboración propia, 2021.*

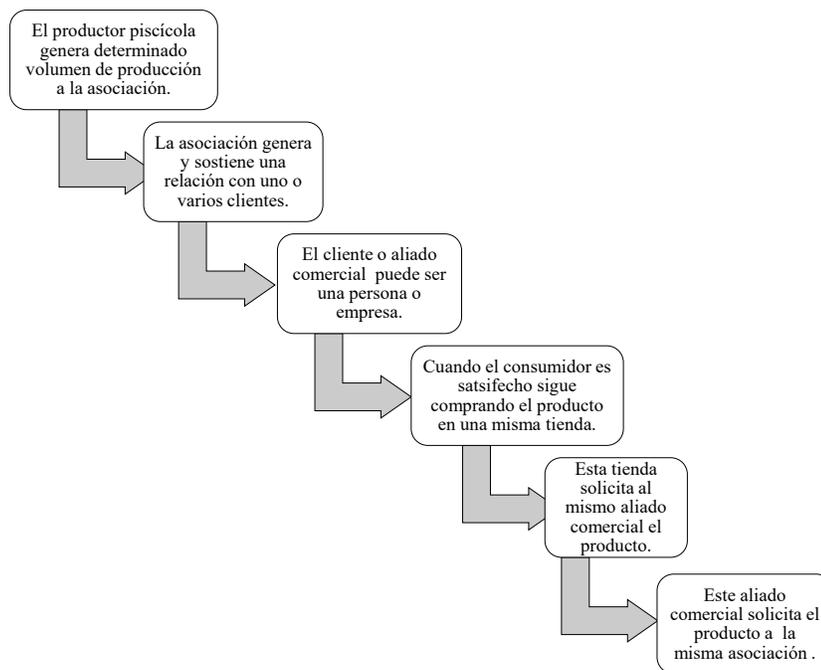
Los productos que se comercializan a través de la asociación van a ser adquiridos por un aliado comercial y finalmente por un consumidor. Por lo tanto, los ingresos por la venta del producto están relacionados con la demanda del mismo. Cuando se garantiza buena calidad y cumplimiento en la entrega, se está asegurando la permanencia en el tiempo del negocio que tienen establecido.

Además de tener en cuenta el valor y los costos relacionados con la comercialización, también es importante que:

- Puede presentar pérdida del producto por fallas en la cadena de frío, manipulación, bloqueos en las vías o largas distancias durante el transporte. Esto lleva a que se generen costos por pérdida de productos.
- La entrega del producto al aliado comercial y su póstuma distribución donde será adquirido para el consumo, requiere que se establezca un canal de distribución.

Gráfica 28

Proceso de Mercado y Comercialización



Nota. *Elaboración propia, 2020. Basado en (Fundación Manuel Mejía, 2012).*

Al momento de realizar la comercialización de un producto es importante conocer la cadena de comercialización, los costos que generan un producto en dicha cadena y los agentes intermediarios que participan en ella. Todas las acciones que se establezcan durante la producción, el mercadeo y la comercialización giran en torno a la calidad, producto, cliente y consumidor final (Fundación Manuel Mejía, 2012).

Componente Administrativo, Económico y Financiero

Con el desarrollo de este componente lo que se quiere es que los productores aprendan a sacar las cuentas de la asociación, registrarlas adecuadamente, analizarlas para tomar decisiones de manera oportuna; administrar los recursos logrando la productividad en el área.

Costos y Presupuesto

Determinar los costos

La asociación tiene el deber de ayudar a los asociados con el mejoramiento de sus unidades productivas, es decir, enseñarles a analizar y comprender el manejo del dinero, indagar por este en la asociación y tomar decisiones acertadas. Para ello, existe una serie de herramientas que los productores deben aplicar e implementar de la siguiente manera (Fundación Manuel Mejía, 2012 a).

Herramienta uno. Ingresos y egresos

Los ingresos es el dinero que entra a la asociación generados principalmente por la venta de sus productos y/o servicios. Por el contrario, los egresos es el dinero que sale de la asociación para cubrir los costos de inversión (es el dinero necesario para contar con la infraestructura para la producción. Son de lenta recuperación); de producción (es el dinero necesario para ejecutar las acciones de operación. Son de rápida recuperación) y, el pago de impuestos (es el dinero necesario para cubrir el pago al Estado por las utilidades alcanzadas).

Herramienta dos. Utilidad o excedentes

Las utilidades o excedentes se calculan teniendo en cuenta tanto los ingresos como los egresos durante un periodo de tiempo:

$$\text{UTILIDAD} = \text{INGRESOS} - \text{EGRESOS.}$$

Herramienta tres. Estructura de costos

Permite conocer o determinar el efecto que tienen los ingresos y egresos sobre la rentabilidad de la asociación al identificar las ganancias o pérdidas. Además, es fuente de información para determinar las ganancias o pérdidas, sirve para verificar si se está ganando o perdiendo dinero en la operación y se construye teniendo en cuenta las actividades de la asociación que representan algún gasto (Fundación Manuel Mejía, 2012 a)

Componentes de la Estructura de Costos:

- *Costos directos de producción: son los costos relacionados con las actividades que tienen una relación directa con el producto terminado; estos aumentan con el aumento de la producción y disminuyen con la disminución de la producción.*
- *Costos indirectos de producción: Son los costos que no están relacionados directamente con la producción y que se deben cubrir haya o no haya producción. Por ejemplo, los servicios públicos o el pago de arriendo.*

Tabla 46

Estructura de Costos

Estructura de Costos	
Costos directos de producción	Valor total
Materia Prima e Insumos	
Concentrado de iniciación	
Concentrado de engorde	
Alevinos	
Fertilizantes	
Medicamentos	
Cal	
Subtotal materia prima e insumos	
Mano de Obra	
Mano de obra directa	
Preparación de estanques	
Operarios	
Recolectores	
Subtotal mano de obra	
Utilización de maquinaria y equipos	Valor total
Equipo de pesca	
Equipo de eviscerado	
Equipo para toma de parámetros físico-químicos	
Aireadores	
Subtotal maquinaria y equipos	

Total, Costos directos de producción (materia prima e insumos, mano de obra y utilización de maquinaria y equipos)	
Costos indirectos de producción	Valor total
Servicios públicos	
Arrendamiento	
Asistencia técnica	
Mantenimiento de maquinaria y equipos	
Mantenimiento construcciones y edificaciones	
Costos por permisos y licencias	
Transporte de concentrado, alevinos y el producto final.	
Total, costos indirectos de producción	
Total, Costos (directos + indirectos)	

Nota. Elaboración propia, 2021.

La estructura de costos es importante para tomar decisiones acertadas cuando se busca ser más eficiente en el uso de los recursos. Contar con el apoyo de un contador es fundamental porque él determina la estructura de costos más adecuada según las actividades específicas que se adelantan en la asociación. Para su adecuada realización es necesario la información sobre los movimientos de dinero que el productor tenga (Fundación Manuel Mejía, 2012 a). Adicional, se aplican una serie de fórmulas matemáticas que ayudan a obtener y comprender la situación actual de la asociación.

Tabla 47

Fórmulas para Calcular la Estructura de Costos

Ingresos por venta de productos:

Precio de venta Unitario X Cantidad de producto producido

Margen bruto:

Ingresos por venta de productos – Costos directos de producción

Utilidad operativa:

Ingresos por venta de productos – costos directos – costos indirectos

Nota. Elaboración propia, 2020.

Para la adecuada comprensión e interpretación de los costos se hace necesario esclarecer la siguiente terminología:

Cantidad producida: Corresponde al total de kilogramos producidos por la asociación.

Costos directos de producción unitarios: Total Costos directos de producción/Cantidad producida

Costos indirectos de producción: Son los costos generados por concepto de administración, servicios públicos, costos de comercialización y transporte.

Costos fijos: son aquellos costos que la asociación debe pagar independientemente de su nivel de operación, es decir, produzca o no debe pagar la misma cantidad.

Costo variable: son los costos que varían de acuerdo con los cambios que se den en los niveles de producción, por lo tanto, están relacionados con el número de unidades producidas en un periodo de tiempo.

$$\text{Costo variable unitario} = \text{Costo variable total} / \text{Número de unidades producidas y vendidas}$$

$$\text{Costo Total} = \text{Costo fijo} + \text{Costo variable}$$

Herramienta cuatro. Margen de contribución

Esta herramienta permite saber cómo cubrir los costos. Para ello se necesita conocer cuál es el precio de venta unitario del producto y los costos directos por unidad producida.

El margen de contribución es la diferencia entre el precio de venta unitario y el costo directo de producción de cada unidad producida (Fundación Manuel Mejía, 2012 a)

$$\text{Margen de contribución} = \text{Precio de venta} - \text{Costos variable}$$

Herramienta cinco. Índice de contribución

Permite identificar el aporte que hace cada peso que ingresa por ventas, para el cubrimiento de los costos directos e indirectos, y después de cubrirlos, generar la utilidad operativa. El cálculo indica que por cada peso que ingresa por ventas, el resultado de la división ayuda a cubrir los costos directos e indirectos para generar utilidad operativa (Fundación Manuel Mejía, 2012 a)

$$\text{Índice de contribución} = \text{Margen de contribución} / \text{Precio de venta unitario}$$

Herramienta seis. Punto de equilibrio operacional

Permite identificar el momento a partir del cual se empieza a generar utilidad operativa.

Es un estado en el cual ni gana ni pierde ya que lo que recibe por esta venta le permite cubrir sus costos directos e indirectos, el excedente comienza a darse al superar esta cantidad.

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{Costos fijos totales} / \text{Margen de contribución}$$

Tenga en cuenta que:

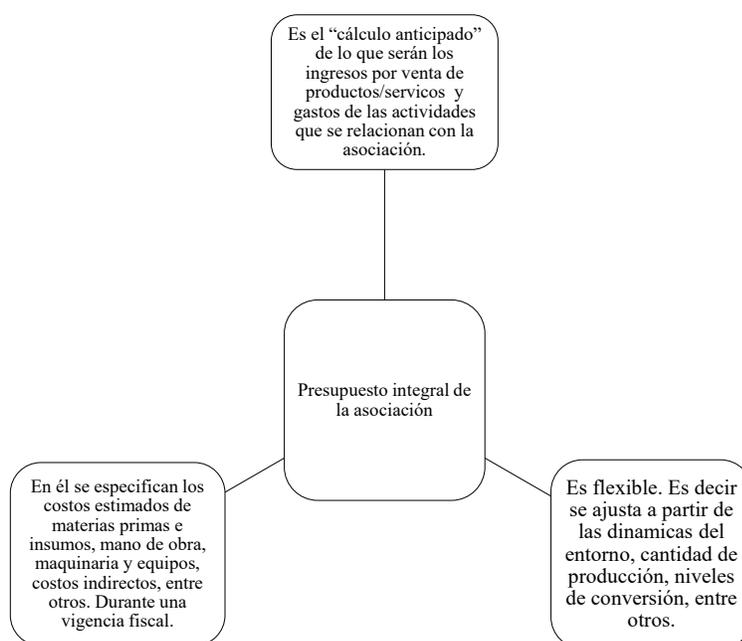
- Los ingresos son la razón de ser de su asociación. Sin ellos no es posible que se genere utilidad operacional.
- Las herramientas contables le facilitan la interpretación de la información que se genera en la asociación.
- La estructura de costos, le permite comprender que, así como gana dinero por la venta del producto, también parte de ese dinero es para cubrir los costos y gastos necesarios para comercializarlo.
- En una asociación se presentan otra serie de gastos administrativos para su funcionamiento como el alquiler de una bodega, el pago de servicios públicos, los sueldos del personal, el pago de papelería, transporte, pago del contador, entre otros.

Elaboración del presupuesto

Para elaborar e interpretar el presupuesto, la asociación debe realizar el cálculo anticipado de los ingresos y gastos de la misma para una vigencia fiscal. Para lograr esto, se desarrollan dos herramientas financieras:

Gráfica 29

Presupuesto



Nota. *Elaboración propia, 2021.*

Herramienta financiera uno: El presupuesto

Para su elaboración debe tener en cuenta la estructura de costos, información sobre precios de compra de materia prima e insumos, mano de obra, maquinaria y equipos y el aumento del salario mínimo que afecta directamente el costo de los salarios y los jornales. Además, elaborar un cronograma de actividades para las labores necesarias en el ciclo productivo (seis meses en piscicultura) y así calcular los costos directos e indirectos de producción.

Tabla 48*Costos Estimados de Producción (Materia Prima e Insumos)*

Costos directos de producción	Unidad de Medida	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Cantidad total ciclo
Materia prima e Insumos								
Semilla de Tilapia roja	Alevino							
Concentrado iniciación	Kg							
Concentrado engorde	Kg							
Cal	Bulto							
Medicamentos	Kg							
Fertilizantes	Bulto							

Nota. *Elaboración propia, 2020.***Tabla 49***Costos Estimados de Producción (Mano de Obra)*

Costos directos de producción	Unidad de Medida	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Cantidad total ciclo
Mano de Obra								
Preparación estanque	Jornal							
Recibo de alevinos	Jornal							
Suministro de alimento	Jornal							
Cosecha	Jornal							
Eviscerado (extracción de vísceras)	Jornal							

Nota. *Elaboración propia, 2020.***Tabla 50***Consolidado Presupuesto de Costos Directos de Producción*

Costos directos de producción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Cantidad total ciclo
Materia prima e Insumos							
Semilla de Tilapia roja							
Concentrado iniciación							
Concentrado engorde							
Cal							

Medicamentos									
Fertilizantes									
Mano de obra									
Preparación estanque									
Recibo de alevinos									
Suministro de alimento									
Cosecha									
Eviscerado (extracción de vísceras)									
Total Costos Directos de Producción									

Nota. Elaboración propia, 2020.

Tabla 51

Presupuesto Costos Indirectos de Producción

Costos indirectos de producción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unidad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Total
Administración										
Asistencia Técnica										
Transporte alevín, concentrado y producto final										
Arrendamientos										
Servicios Públicos										
Gastos de Comercialización										
Mantenimiento de maquinaria y equipos										
Mantenimiento construcciones y edificaciones										
Costos por permisos y licencias										
Almacenamiento										
Total Costos indirectos de producción										

Nota. Elaboración propia, 2020.

La elaboración del presupuesto permite de manera anticipada decir cuál será la utilidad operativa por la venta del producto y/o servicio. En el caso de la asociación ASOAGROSULAR,

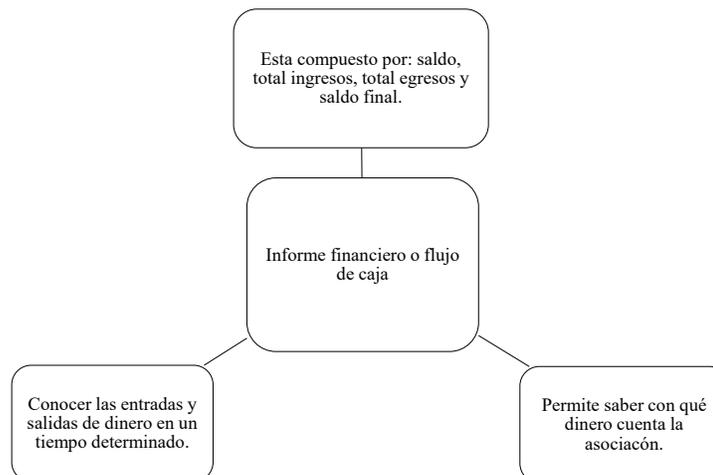
debido a que carecen de ciclo productivo programado hay meses en que no cuentan con producción ni venta de bienes y/o servicios.

Herramienta financiera dos. Flujo de caja.

Para elaborar el flujo de caja proyectado es importante incluir los ingresos por ventas de contado y a crédito, las salidas de dinero para la producción y el pago de otras obligaciones como préstamos, gastos administrativos entre otros (Fundación Manuel Mejía, 2012 a)

Gráfica 30

Flujo de Caja



Nota. Elaboración propia, 2020.

Los componentes del flujo de caja.

- *Saldo: es la cantidad de dinero que queda, de una actividad, en una cuenta a favor o en contra de la asociación.*
- *Total, ingresos: está conformado por las entradas de dinero por la venta de productos de contado, ingreso de dinero por pago de productos vendidos a crédito y el dinero proveniente de préstamos y otros ingresos.*
- *Total, egresos: está conformado por salidas de dinero por costos de producción, pago de créditos y otras salidas de dinero, gastos administrativos.*

- *Flujo neto: Resulta de sumar al saldo anterior el total de ingresos y restar el total de egresos. Se convierte en el saldo inicial del mes siguiente. Al finalizar el año el saldo final en caja a fecha del 31 de diciembre se convierte en el saldo inicial del mes de enero del año siguiente.*

Tabla 52*Flujo de Caja*

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos						
1. Saldo del mes anterior (+)						
2. Ingresos por ventas (+)						
2.1. Venta de productos y/o servicios a contado						
2.2. Venta de productos y/o servicios a crédito						
2.3. Prestamos						
2.4. Intereses de prestamos						
2.5. Otros ingresos						
3. Flujo de ingresos por aumento de capital (+)						
3.1. Cuota de administración						
4. Ingresos por créditos (+)						
4.1. Banco 1						
Total ingresos						
Egresos						
1. De carácter administrativo (-)						
1.1 Honorarios fijos de oficina						
1.1.1 Sueldo de Gerente						
1.1.3 Sueldo de Contador						
1.2 Otros Gastos administrativos						
1.2.1 Alquiler de la sede de la asociación						
1.2.2 Reparación y mantenimiento de equipos						
1.2.3 Reparación y mantenimiento de la sede						

1.2.4 Material y útiles de oficina						
1.2.5 Servicios públicos						
1.2.6 Servicio de correo						
1.2.7 Servicio de fotocopias e impresiones						
1.2.8 Publicación e información						
1.2.9 Refrigerio y atenciones de oficina						
1.2.10 Gastos notariales y de registro						
2. Costos relacionados con la producción (-)						
2.1 Honorarios del personal de producción y ventas						
2.1.1 Operarios de alimentación						
2.1.2 Pescadores						
2.1.3 Operario asistencia técnica						
2.1.4 Operario nocturno						
2.2 Materiales, insumos y suministros						
2.2.1. Semilla de Tilapia roja						
2.2.2. Concentrado iniciación						
2.2.3. Concentrado engorde						
2.2.4. Cal						
2.2.5. Medicamentos						
2.2.6. Fertilizantes						
2.4 Otros gastos variables						
2.4.1. Servicios de terceros ligados a la producción y ventas (sala de proceso)						
2.4.2. Pago de licencias a la CAM						
2.4.3. Pago de licencias a la AUNAP						
2.4.4. Pago de licencias al ICA						
2.4.5. Pago de certificaciones						
2.4.6. Otros gastos ligados a la producción y ventas						
3. Costos Financieros (-)						
3.1. Intereses banco 1						
4. Adquisiciones, Compras e Inversiones en Activos, pagos de capital (-)						
4.1. Amortizaciones al banco 1						
4.2. Adquisición de equipos para producción						

4.3. Otras adquisiciones, compras o inversiones en activos						
5. Obligaciones tributarias (-)						
5.1. Impuesto predial						
5.2. Otros impuestos						
Total egresos						
Flujo Neto						

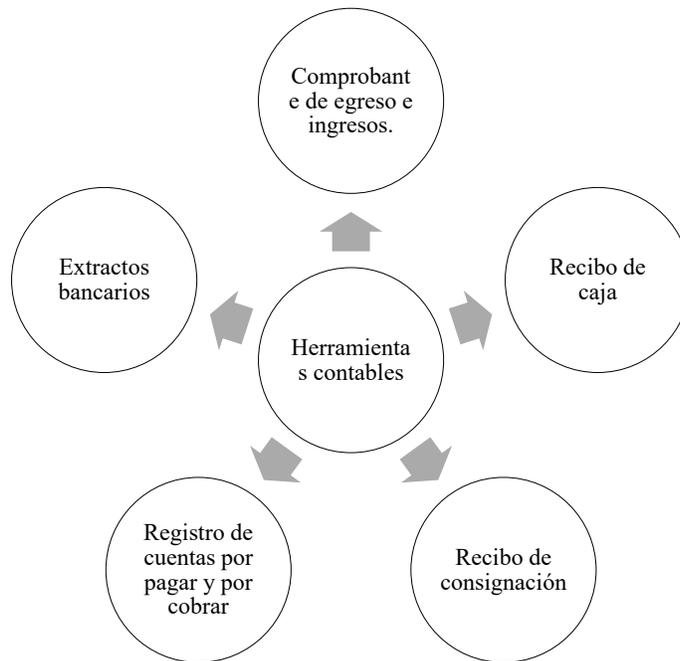
Nota. Elaboración propia, 2020.

El flujo de caja permite analizar las entradas y salidas de efectivo para establecer el momento adecuado para acudir a créditos.

Fundamentos de Contabilidad y Análisis Financiero

Estados contables

La contabilidad es la técnica que registra, clasifica y analiza operaciones que realiza la asociación para su funcionamiento, y las expresa en términos de dinero. Se apoya en información recopilada para que los datos contables se registren de manera clara, precisa, fidedigna y oportuna. Debe estar a cargo de contadores titulados, apoyados por auxiliares responsables del manejo de la información por medio de registros contables y legales (Fundación Manuel Mejía, 2012 a). La siguiente gráfica muestra algunas herramientas contables de la asociación.

Gráfica 31*Herramientas Contables de ASOAGROLUSAR*

Nota. *Elaboración propia, 2020.*

La contabilidad debe registrar las transacciones (hechos y operaciones) que se den en la asociación, es requisito indispensable tener los soportes contables que permitan verificar su autenticidad.

Para la adecuada comprensión e interpretación de los temas contables se hace necesario esclarecer la siguiente terminología:

Libro auxiliar: Es un libro que está diseñado para recopilar y describir cada uno de los movimientos de una cuenta en forma detallada: libro de caja, libro auxiliar de bancos, clientes, proveedores, compras, ventas, entre otros.

Libro diario: Es un libro en el que se consignan los datos del libro auxiliar. Para realizar los registros se destinan tres columnas (debe, haber y saldo) para cada cuenta.

Libro mayor: Es un libro destinado para anotar los totales del libro diario de cada cuenta en forma periódica, ya sea mensual o semestral. De este libro se saca la información la cual será analizada para realizar los estados financieros.

Registros Contables: son una serie de libros diseñados para llevar la contabilidad de una empresa con el propósito de proporcionar la información necesaria para elaborar los reportes financieros de la misma.

Soportes contables: son documentos en los que se registran las operaciones de manera específica, cada registro contable requiere de un soporte.

El contador público: es un profesional que pone sus servicios y conocimientos contables, financieros, tributarios y administrativos para el análisis e interpretación de la información económica y financiera de la asociación, para apoyar a la junta directiva en la toma de decisiones. Para su contratación se requiere que el contador esté inscrito ante la Junta Central de Contadores y acredite su título profesional, según la ley 43 de 1990. Al estar facultado podrá dar fe pública de hechos propios del ejercicio de su profesión.

Estados financieros

Son informes que se construyen con la información registrada en los libros contables. Es el resultado final de las actividades económicas que son debidamente registradas, analizadas y consolidadas por el área de contabilidad. Permiten conocer la situación económica y financiera; además los cambios dados en la asociación durante un periodo o a una fecha determinada. Con base en ellos, se elaboran indicadores que permiten precisar otras condiciones que las cifras por sí solas no muestran (Fundación Manuel Mejía, 2012 a).

Clasificación de los estados financieros:

a. Balance General

Es un resumen de lo que posee la asociación, de lo que se debe, de lo que le deben y de lo que realmente le pertenece a una fecha determinada. Se divide en:

- **Activos:** es todo lo que posee la asociación que tiene valor y es utilizado para el desarrollo de su actividad productiva.

Tabla 53

Clasificación de Activos

Tipo De Activo	Activo	Definición
Activo Corriente. Todo lo que se tiene para el funcionamiento de la asociación y es de fácil conversión al dinero.	Caja	Es el dinero que se tiene disponible.
	Bancos	Es el dinero que se tiene en la cuenta corriente o de ahorros, en el banco.
	Cuentas por Cobrar	Es lo que aún nos deben por las ventas a crédito, deudas de clientes, letras de cambio, préstamos a amigos o empleados.
	Inventarios	Es el valor de los productos que se tienen en existencias como semillas, fertilizantes, concentrado y las cosechas.
Activo Fijo. Todos los bienes que se tienen para la explotación de la asociación.	Maquinaria y Equipos	Es lo que se tiene para el manejo de los cultivos, como chiles de pesca, motobombas, tanques de hielo, etc.
	Vehículos	Es el equipo automotor que se tiene para explotar el cultivo o para su comercialización, como jeeps, tractores, camionetas, etc.
	Construcción	Todo lo relacionado con obras civiles, por ejemplo: bodegas, estanques, etc.
	Terrenos	Corresponde a los terrenos que se posea.
	Depreciación (-)	Representa el desgaste de los activos fijos por su uso en el tiempo. Los terrenos no se deprecian.
Activo Diferido. Todos los bienes y servicios por los que la asociación paga por anticipado.	Arrendamientos	Es el dinero que se destina para el pago de bienes inmuebles (tierra o granja, oficina, edificio).
	Propaganda y/o publicidad	Es el dinero que se destina para el pago de un servicio por un periodo de tiempo determinado.
	Gastos de Mercadotecnia	Tiene que ver con investigación de mercado, canales de distribución e imagen de producto que se pague anticipadamente.
	Gastos preoperativos	Aquellos que se realizan antes de efectuar la primera venta.

Seguros	Es el dinero que se destina al pago de seguros para cubrir riesgos en la producción.
Licencias y permisos	Es el dinero que se destina para el pago de los permisos ambientales, de cultivo, registros y certificaciones.

Nota. Elaboración propia, 2020. Basado en (Fundación Manuel Mejía, 2012 a).

- **Pasivos:** es todo lo que la asociación debe o las obligaciones que posee a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 54

Clasificación de los Pasivos

Tipo De Pasivo	Pasivo	Definición
PASIVO CORRIENTE Es todo lo que la empresa debe cancelar en un tiempo menor a un año	Obligaciones Bancarias	Son las deudas con el banco por préstamos a corto plazo.
	Cuentas por pagar a Proveedores	Son deudas que se tienen por compra de materias primas, semillas, concentrados, etc.
	Impuestos por Pagar	Lo que se debe pagar al Estado por conceptos de IVA, retención en la fuente, impuesto de renta, etc.
	Obligaciones con empleados	Son las deudas con los empleados por concepto de salarios, cesantías, vacaciones, etc.
PASIVO A LARGO PLAZO Es lo que la empresa debe pagar en un plazo mayor a un año	Obligaciones Bancarias	Son todas las deudas que se tienen con el banco y que deben ser pagadas en un periodo superior a un año.

Nota. Elaboración propia, 2020. Basado en (Fundación Manuel Mejía, 2012 a).

- **Patrimonio:** es todo lo que le pertenece a la asociación y es la fuente de financiación propia que permite su funcionamiento.

Tabla 55

Tipos de Patrimonio

Patrimonio	Definición
Capital	Representa la inversión inicial y posterior para la constitución y operación de la asociación.

Excedentes Son las utilidades que la asociación va teniendo en el tiempo, los cuales se van acumulando.

Nota. *Elaboración propia, 2020. Basado en (Fundación Manuel Mejía, 2012 a).*

Tabla 56

Balance General

Activo	Pasivo
Activos Corrientes	Pasivo corriente
• Dinero en caja	• Obligaciones bancarias
• Dinero en bancos	• Cuentas por pagar a proveedores
• Cuentas por cobrar	• Impuestos por pagar
• Inventarios de materias primas e insumos	• obligaciones con empleados
• Inventario de productos procesados	Total, Pasivo Corriente
Total, Activo Corriente	Pasivos a largo plazo
Activos Fijos	• Obligaciones bancarias
• Maquinaria y equipos	• Hipotecas por pagar
• Vehículos	• Bonos por pagar
• Construcciones	• Cuenta de crédito
• Terrenos	Total, Pasivo a largo plazo
• Depreciación (-)	Total, Pasivo
Total, Activo Fijo	PATRIMONIO
Activos Diferidos	• Capital
• Arrendamientos	• Excedentes
• Propaganda y publicidad	Total, Patrimonio
• Gastos por mercadotecnia	
• Licencias y permisos	
• Seguros	
Total, Activo Diferido	
Total, Activos	

Nota. *Elaboración propia, 2020*

Con la anterior estructura definida se puede ingresar ordenadamente toda la información de la asociación como:

- *Inversiones para el establecimiento de la producción piscícola.*
- *Los aportes iniciales de los asociados.*

- *La compra de maquinaria y equipos.*
- *La compra de semillas y concentrados.*
- *Los préstamos bancarios que soliciten.*

Total, Activos = Total Pasivos + Total Patrimonio
--

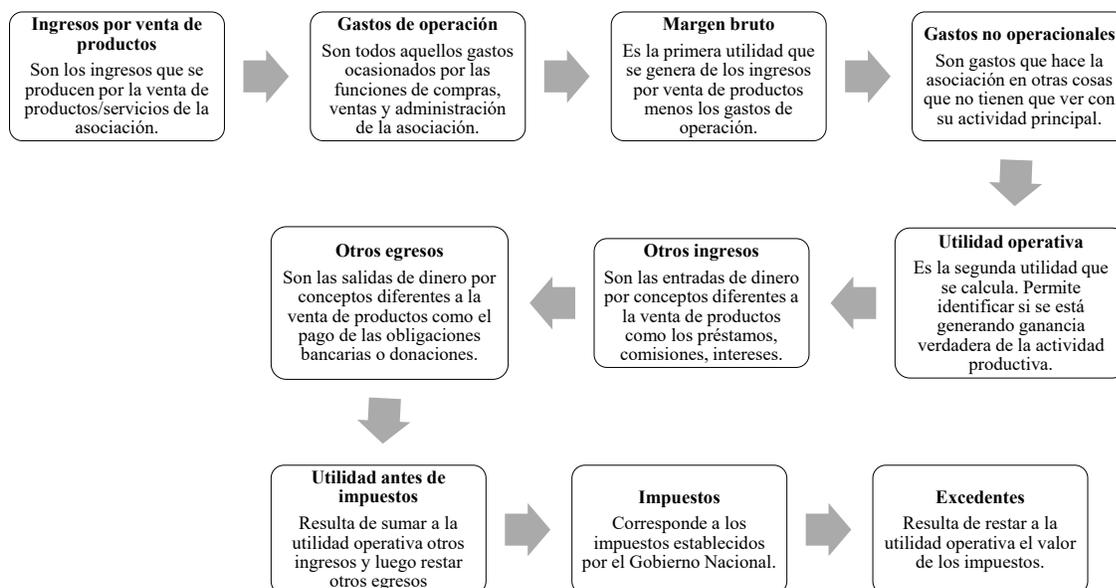
Cualquier movimiento que ocurra dentro de los procesos de la asociación afectará la estructura del balance general, por esta razón es importante que todos sus procesos estén bien documentados y así facilitar el manejo de la contabilidad que le permitirá saber el estado real de ésta, cada vez que tengan acceso a los reportes financieros (Fundación Manuel Mejía, 2012 a).

Estado de Ganancias y Pérdidas.

Es un informe que mide el desempeño de las actividades de una empresa a lo largo de un período determinado, mostrando los ingresos generados por ventas y los costos directos e indirectos en los que incurre la asociación, para dar origen a dichos ingresos y finalmente obtener ganancia o pérdida. La fuente principal para hacer este informe es la estructura de costos.

Gráfica 32

Componentes del Estado de Pérdidas y Ganancias



Nota. *Elaboración propia, 2020. Basado en (Fundación Manuel Mejía, 2012 a).*

Para la construcción del estado de ganancias y pérdidas es importante:

- *El periodo, es decir, establecer las fechas exactas, por ejemplo: enero 01 a diciembre 31 del 2020.*
- *Reunir la información (ventas, costos de producción, gastos administrativos).*
- *Establecer la operación (análisis).*

Tabla 57

Estado de Ganancias y Pérdidas

Fórmula para Elaborar el Estado de Ganancias y Perdidas

Ingreso por venta de productos/servicios
 - Gastos de operación
 Margen bruto
 - Gastos no operacionales
 Utilidad operativa
 + Otros ingresos
 - Otros egresos
 Utilidad antes de impuestos

- Impuestos
Excedentes \$

Nota. *Elaboración propia, 2020.*

La depreciación es el valor que van perdiendo algunos bienes como consecuencia de su desgaste. Con excepción de los terrenos, la mayoría de los activos fijos tienen una vida útil limitada. La depreciación indica el monto del costo o gasto, que corresponde a cada periodo fiscal. Para calcular la depreciación mensual, divido el valor de los activos por el número de meses de vida útil que tiene cada uno, si es:

- *Vehículos: 5 años o 60 meses.*
- *Muebles y enseres: 10 años o 120 meses.*
- *Máquinas y equipos: 10 años o 120 meses.*
- *Casas y edificios: 20 años o 240 meses.*

Tenga en cuenta que:

- La contabilidad representa un sistema de información organizado que permite realizar diferentes análisis y tomar decisiones acertadas y oportunas.
- Los conocimientos contables son necesarios para llevar a cabo los registros claros de la asociación, con los que se analizan las inversiones, pérdidas y ganancias que se presentan, con el fin de crear estrategias que ayuden al mejoramiento continuo.

Análisis del Estado Financiero

Es una herramienta que permite evaluar el comportamiento operativo de la asociación, para analizar qué ha pasado con los recursos y cuál es la capacidad de financiación en el futuro.

Indicadores financieros

Son valores que expresan la relación entre las cuentas del balance general o las cuentas del estado de ganancias y pérdidas. Expresan numéricamente la eficiencia en la administración de los recursos económicos y la eficacia del uso de los recursos en la actividad productiva para la obtención de resultados financieros positivos.

Sirven para conocer la situación de la asociación más allá de lo que muestran las cifras de los estados financieros; tomar decisiones con criterios profundos, ya que permiten la comparación de los resultados de un año a otro; y, conocer información específica sobre la asociación de acuerdo con la siguiente clasificación:

- a. Indicadores de liquidez: permiten determinar la capacidad que tiene una empresa para generar efectivo y de esta manera atender oportunamente las obligaciones adquiridas a corto plazo.
- b. Indicadores de endeudamiento: permiten conocer el grado de endeudamiento de una empresa y la capacidad de respaldo a las deudas adquiridas.
- c. Indicadores de rentabilidad: permiten evaluar la rentabilidad de una empresa en términos de porcentaje o interés, estos indicadores contribuyen a medir la gestión de la administración para controlar los costos y gastos.
- d. Para que un análisis financiero sea útil debe apoyarse en las labores contables que se realizan (balance general y estado de ganancias y pérdidas). Esta es la base para tomar decisiones acertadas que conduzcan a la sostenibilidad y rentabilidad de la asociación. A continuación, se explica el paso a paso para realizar el análisis:

Paso uno. Indicadores de liquidez

La razón corriente o de liquidez se calcula dividiendo el activo corriente (dinero disponible) sobre el pasivo corriente (deuda a corto plazo).

$\text{Razón Corriente} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$
--

Capital de trabajo. Es la cantidad necesaria de recursos que requiere la asociación para entrar en funcionamiento. Está compuesto por los activos y pasivos y sirve para conocer si los recursos que tiene la asociación son suficientes para operar o debe ampliarlos.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

Prueba ácida. Es la capacidad que tiene la asociación para cubrir los pasivos corrientes (deudas a corto plazo) sin necesidad de tener que acudir a la liquidación de los inventarios.

$$\text{Prueba ácida} = \text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Corriente}$$

Paso dos. Indicadores de endeudamiento

Nivel de endeudamiento del activo. Permite establecer el grado de participación de los proveedores, bancos y otras cuentas por pagar en los activos de la asociación. En otras palabras, la financiación de la operación de la asociación.

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$$

Nivel de endeudamiento sobre el patrimonio. $\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$

Paso tres. Indicadores de rentabilidad

Rentabilidad del patrimonio. La rentabilidad es la tasa de interés que genera el negocio. Permite determinar la tasa de interés que está rentando el patrimonio de los socios.

$$\text{Rentabilidad del patrimonio} = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad del activo} = \text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total} \times 100$$

Rentabilidad del activo. Muestra la capacidad del activo en la generación de excedentes.

Se espera que la asociación pueda alcanzar una rentabilidad superior a las opciones que ofrece el sistema financiero.

Los compromisos que adquiere el productor dentro de la asociación en las decisiones financieras son:

- *Tener claridad acerca de las diferentes posibilidades de alcanzar el mejor resultado económico.*
- *Tener claridad sobre los objetivos de la asociación, conocer y manejar las herramientas que ayudan a su cumplimiento.*
- *Implementar acciones que conduzcan al incremento de los ingresos y reducción de los costos y gastos. Esto garantiza el crecimiento y permanencia de la asociación en el tiempo.*
- *El análisis financiero es una herramienta fundamental para la toma de decisiones acertadas. Por eso es importante utilizarla oportuna y adecuadamente.*
- *Implementar lineamientos técnicos y tecnológicos que ayuden a estandarizar el producto, con el fin de generar éxito comercial.*

Administración de Productos en Bodega y Administración de Inventarios

A pesar de que la asociación de productores agropecuarios Lucitania Vereda Alto Sartenejo del municipio de Garzón, ASOAGROLUSAR, no cuenta con bodega y, por lo tanto, no manejan inventario de la misma. En este ítem se enfatiza la necesidad de documentar con precisión las entradas y salidas de todos los productos que son objeto de comercialización de la asociación.

Los inventarios permiten registrar el conjunto de todos los productos (bienes y/o servicios) para la venta a los clientes (aliados comerciales). Estos registros o planillas donde están los movimientos de productos, desde que salen del predio del productor, permiten dar transparencia y generar confiabilidad en las operaciones. La producción que se le recibe al

asociado queda registrada para mantener el control y facturar los posteriores pagos que se le deben hacer, de acuerdo con las cantidades y precios pactados.

Es preciso llevar registros contables en bodega de las cantidades totales de producto que llegan de todos los asociados y de las cantidades que se despachan al aliado comercial de acuerdo con los tiempos establecidos. Para ello es importante definir el tipo de registro que se va a utilizar y con el cual determinen, controlen y verifiquen los movimientos del producto desde la unidad productiva del productor hasta la asociación y, de esta hacia el cliente (aliado comercial).

Tabla 58

Sistema Primeras en Entrar, Primeras en Salir – PEPS

CONTROL DE INVENTARIO									
Artículo			Referencia		Mínimo				
Localización			Medida		Máximo				
Proveedor									
FECHA	DETALLE	VALOR UNITARIO	ENTRADAS		SALIDAS		SALDOS		Costo valor unitario
			Cantidad	Valor Total	Cantidad	Valor Total	Cantidad	Valor Total	

Nota. *Elaboración propia, 2020.*

Tabla 59*Planilla de Registro*

Planilla De Registro			
Nombre del asociado		Transporte utilizado	
Nombre de la vereda		Área de producción	
Cédula		Producto	
Celular		Unidad de Medida:	
Fecha	No. De entrega	Cantidad	Firma
Observaciones			

Nota. *Elaboración propia, 2021.*

La planilla de registro es el documento destinado a registrar la información de la producción que entrega el asociado a su asociación, además, sirve de instrumento base para que la organización realice el consolidado por ciclo productivo.

Metodología

Se propone para la realización e implementación del modelo de acompañamiento socioempresarial el uso de mesas de trabajo que, como se mencionó, son una herramienta flexible y eficaz para la comunicación que permite el intercambio de información, experiencias y saberes entre la asociación y sus asociados con apoyo y orientación del asesor experto, se enfrentan y resuelven los procesos necesarios para el fortalecimiento que requieren, basándose en los contenidos propuestos.

En estos espacios de participación entre la junta directiva, la asamblea general y el asesor, se llevará a cabo las reuniones y se ejecutarán las actividades y los formatos que se encuentran a

b. Recursos Físicos

- *Espacio físico adecuado y amoblado con servicios básicos y punto de acceso a internet.*
- *Papelería de oficina, material requerido para el desarrollo de los contenidos expuestos en este modelo.*

c. Recursos Tecnológicos

- Dos equipos de cómputo, un par de parlantes y un video beam que proyecte los materiales y lineamientos de cada una de las actividades para llevar a cabo el modelo socioempresarial.

Evaluación

El seguimiento y control a la aplicación del modelo socioempresarial se hace a través de los siguientes indicadores:

- *Número de beneficiarios que asisten a los talleres dictados y orientados por el asesor experto.*
- *Número de beneficiarios que participan activamente en los talleres.*
- *Número de beneficiarios que presentan las herramientas diligenciadas.*
- *Número de beneficiarios que presentan sus registros contables y financieros.*
- *Número de beneficiarios que presenta el análisis de los estados contables y financieros.*

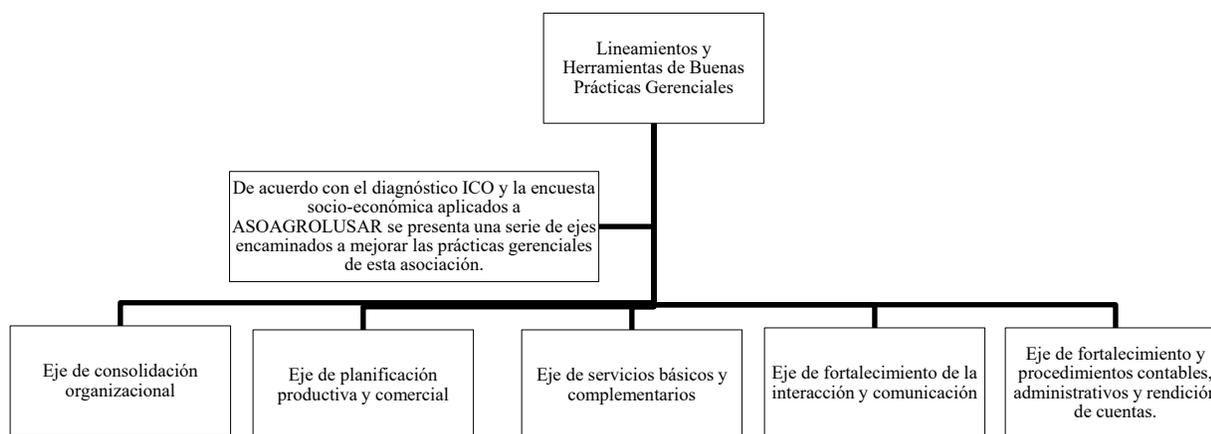
Estos indicadores se evalúan al finalizar los contenidos de cada uno de los componentes de la ICO (Índice de Capacidades Organizacionales) y, al ejecutar el modelo, se socializa con la asamblea general para tomar decisiones acertadas para la asociación y sus asociados.

Lineamientos y herramientas de buenas prácticas gerenciales y de dirección

Para la síntesis de este producto, se realizó el siguiente esquema explicativo basado en los ejes de consolidación de la organización; planificación productiva y comercial; fortalecimiento técnico y tecnológico; servicios básicos y complementarios; fortalecimiento de la interacción y la comunicación; y, fortalecimiento y procedimientos contables, administrativos y de rendición de cuentas. Aspectos que fueron identificados en el diagnóstico realizado a la asociación mediante la aplicación del instrumento metodológico Índice de Capacidades Organizacionales ICO y la encuesta socioeconómica a los socios activos de la asociación de productores agropecuarios Lucitania Vereda Alto Sartenejo del municipio de Garzón - ASOAGROLUSAR.

Gráfica 33

Lineamientos y Herramientas de Buenas Prácticas



Nota. *Elaboración propia, 2020.*

Eje de consolidación organizacional

La asociación de productores agropecuarios Lucitania Vereda Alto Sartenejo del municipio de Garzón, desde el momento de su constitución como entidad sin ánimo de lucro ha plasmado sus ideales, principios, estatutos, normas y demás basados en los conceptos y lineamientos del sector solidario como la forma de proyectar procesos transformadores, eficaces y profundos, en condiciones de concitar la conciencia y la voluntad de los sectores que anhelan una vida mejor y una sociedad más humana.

De los procesos de consolidación organizacional se presentan a continuación los de ASOAGROLUSAR:

Misión

Somos una empresa colombiana dedicada a la producción y comercialización de tilapia roja, direccionada a satisfacer especialmente las necesidades nutricionales y la canasta familiar contribuyendo de esta manera al crecimiento sostenible económico de la región, del departamento y el país. Basando nuestra actividad en estándares de calidad, conservación y desarrollo del talento humano, sentido de responsabilidad social y respeto con el medio ambiente; para brindar a nuestros clientes los mejores productos. Teniendo de esta manera reconocimiento a nivel regional y nacional (Asociación ASOAGROLUSAR, 2010).

Visión

Ser para el año 2025, una empresa productora y comercializadora de la mejor Tilapia Roja en diferentes presentaciones, reconocida y posicionada en el mercado nacional e internacional por sus estrategias de calidad de producto y capital humano, siendo únicos en implementar las más actualizadas instalaciones e infraestructura y conocimiento para minimizar el impacto ambiental, llegando a obtener suficiente capital humano y económico para apoyo a

nuestros socios y comunidad a nivel socioeconómico ambiental y cultural (Asociación ASOAGROLUSAR, 2010).

Valores solidarios

- *Integridad: esfuerzo por un comportamiento coherente, responsable y leal a la organización comunal.*
- *Respeto por la persona: voluntad de poner en el centro de cada actividad a las personas -beneficiarios, voluntarios y profesionales-; creer en su dignidad, creatividad y capacidad de participación en la solución de los problemas.*
- *Transparencia y austeridad: compromiso de manejar y usar responsablemente los recursos y medios que disponemos para el cumplimiento de nuestra misión.*
- *Trabajo en equipo: confianza en que las soluciones duraderas y eficaces provienen de la unión de capacidades de los beneficiarios, de los socios locales y del equipo de trabajo de la junta de acción comunal.*
- *Corresponsabilidad: interés en fomentar la participación y concertación de los distintos agentes sociales (instituciones públicas y privadas) en los programas de desarrollo, para ampliar su impacto y despertar su responsabilidad en la solución de los problemas (Asociación ASOAGROLUSAR, 2010)*

Estatutos

Según la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. “Los estatutos son los reglamentos o el conjunto de normas que regulan la vida de las organizaciones solidarias, sean cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales, entre otras, por eso deben ser una construcción conjunta entre los asociados” (UAEOS., 2017, p. 27).

Para complementar la anterior definición, el artículo 641 de la Ley 84 de 1873 establece que “los estatutos de una corporación tienen fuerza obligatoria sobre ella, y sus miembros están obligados a obedecerlos bajo las penas que los mismos impongan” (Ley 84, 1873, art. 641).

De acuerdo con la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (2017), estos reglamentos sirven de guía a los asociados para conocer:

- *Cuáles son los objetivos de la organización solidaria.*

- *Cómo debe funcionar la organización solidaria.*
- *Cuál debe ser su conducta dentro de ella.*
- *Cuáles son sus deberes y derechos.*
- *Cómo controlar en forma disciplinaria todas las actividades para lograr los objetivos.*
- *Cómo puede la organización solidaria utilizar los beneficios obtenidos. (UAEOS., 2017, p. 27)*

En el caso de la Asociación de productores Agropecuarios Lucitania Vereda Alto Sartenejo Municipio de Garzón cuya sigla es ASOAGROLUSAR, aprobó sus estatutos en el 2010 y desde la fecha no se han renovado. Por tal motivo, en octubre de 2019 se realizó una revisión exhaustiva a estos y se presentaron sugerencias a la junta directiva en los siguientes aspectos:

- *Capítulo III: Afiliados, condiciones de admisión, deberes y derechos, exclusiones y fallecimientos.*
- *Capítulo IV: Régimen económico.*
- *Capítulo VII: De la Asamblea General.*
- *Capítulo VIII: De la Junta Directiva.*
- *Capítulo X: Del régimen disciplinario.*

Órganos de administración y vigilancia

La asamblea general de socios es el organismo administrativo que ejerce la suprema autoridad en la asociación, para estudiar, decidir, resolver asuntos y problemas de dirección y gestión de la asociación, en la actualidad está conformada por treinta (30) socios.

La Junta directiva es el órgano permanente de dirección y administración de la asociación y sus funciones están sujetas a las directrices y políticas de la asamblea general de socios y está compuesta por:

Fiscal

Es la persona encargada de cuidar los intereses económicos y sociales de la asociación y el buen manejo de sus fondos.

Presidente

Es el representante legal de la asociación, es quien planea las actividades, se reúne con clientes y proveedores, establece contratos, controla el recurso humano, vigila el buen uso de los demás recursos, y gestiona recursos y proyectos ante entidades de orden municipal, departamental y nacional.

Vicepresidente

Es la persona que suple al presidente, en ausencia temporal o definitiva del mismo.

Tesorero

Es la persona que garantiza la recepción y control de los ingresos de la asociación, su adecuada y correcta distribución, coordinando, supervisando y haciendo seguimiento a los asuntos relacionados con los movimientos económicos o flujos monetarios.

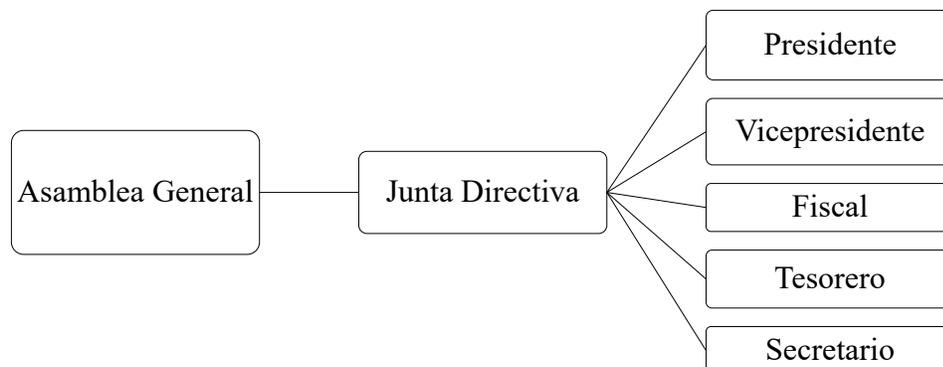
Secretario

Es la persona encargada de la revisión y actualización de información específica que se le delegue.

Dentro de la asociación existen tres (3) comités: trabajo, mercadeo y producción. Se aclara que la asociación dentro de sus procesos y procedimientos no tiene definido las funciones y responsabilidades de cada comité.

Gráfica 34

Estructura de Órganos de Administración y Vigilancia de la Asociación



Nota. *Elaboración propia, 2020.*

Formalización

La cadena productiva de la piscicultura tiene cinco eslabones comunes para las diferentes especies; entre ella se encuentran:

- *Eslabón 1. Materias primas e insumos.*
- *Eslabón 2. Producción de semilla.*
- *Eslabón 3. Finca de Cultivo (Levante y Engorde).*
- *Eslabón 4. Procesamiento.*
- *Eslabón 5. Comercialización.*

En los eslabones 2, 3 y 4 se debe hacer la solicitud de los permisos tanto ambientales como de cultivo. El eslabón 5 debe también contar con permiso de la AUNAP, el registro y certificaciones del ICA, pero no requiere permisos ambientales.

Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena – CAM

Es la autoridad ambiental en el departamento del Huila, por ello cuenta con cuatro sedes a partir de las cuales garantiza una mayor efectividad en el ejercicio de la gestión institucional.

Conforme lo establece el artículo 23 de la (Ley 99, 1993), la Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena, CAM, es un ente corporativo de carácter público, encargada de administrar dentro del departamento del Huila, el medio ambiente y los recursos naturales renovables y propender por su desarrollo sostenible, de conformidad con las disposiciones legales y políticas del Ministerio de Medio Ambiente.

En tal sentido, es importante reconocer que el incumplimiento de las regulaciones ambientales establecidas por la CAM, en lo concerniente a las concesiones de uso de agua, permisos, licencias o autorizaciones implican según la (Ley 1333, 2009) sanciones que van desde multas -5000 salarios mínimos mensuales vigentes- hasta el cierre temporal o definitivo de la actividad económica o revocatoria de la licencia ambiental, permiso o concesión.

Concesión de aguas superficiales

Es la captación o extracción del agua del medio natural para el desarrollo del cultivo de peces... Consiste en obtener el derecho al aprovechamiento del agua superficial y/o subterránea, a través de un acto administrativo otorgado por la Corporación (Agroexporta, 2018 a). Para solicitar la concesión de aguas superficiales el productor de piscicultura debe cumplir con los requisitos establecidos por la entidad (Ver anexo 13).

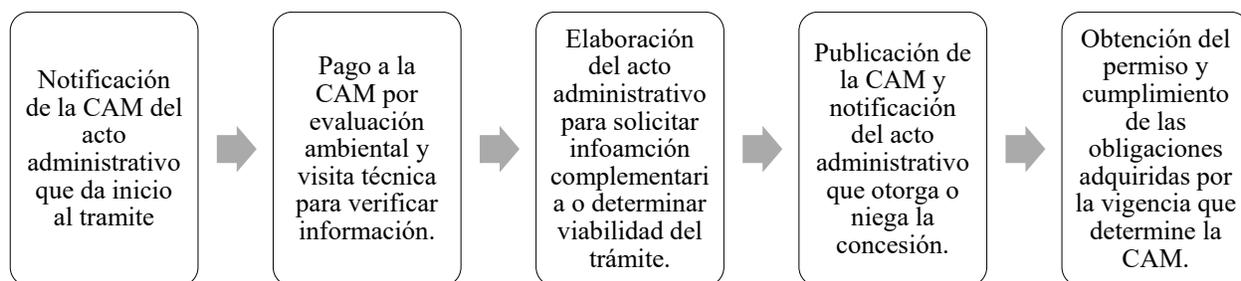
Permiso de vertimiento

Un vertimiento es cualquier descarga líquida que se hace a un cuerpo de agua, al alcantarillado público o al suelo. Para el caso de la actividad piscícola, el vertimiento es el agua salida del cultivo, producto de su uso en la producción primaria de piscicultura (Agroexporta, 2018 a). Para obtener el permiso de vertimiento el piscicultor debe cumplir con los requisitos establecidos por la entidad (Ver anexo 14).

Posterior a la radicación de los documentos para el trámite de los permisos de concesión de aguas superficiales y vertimientos, el productor debe dirigirse a la oficina territorial de la CAM más cercana, con el fin de realizar un seguimiento a estos.

Gráfica 35

Seguimiento a Procesos



Nota. *Elaboración propia, 2020. Basado en (Agroexporta, 2018 a).*

Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca – AUNAP

Es la entidad encargada de ejercer la autoridad pesquera y acuícola de Colombia, para lo cual se ha adelantado los 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 los recursos pesqueros.

Permiso de Cultivo

Es el acto administrativo por el cual la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca, AUNAP, autoriza el derecho para ejercer la actividad de la acuicultura en el territorio colombiano, la cual envuelve la piscicultura. Existen dos tipos de permisos de cultivo otorgados por la AUNAP que son:

- *El permiso de cultivo otorgado para pequeños acuicultores en condición de personas naturales.*

- *El permiso de cultivo otorgado para productores de semilla, acuicultores en cuerpos de agua de uso público, pequeños acuicultores en condición de personas jurídicas, medianos y grandes acuicultores.*

Para el caso de la asociación ASOAGROLUSAR, aplica el permiso de cultivo para pequeños acuicultores en condición de personas naturales. Este permiso se reglamenta mediante la (Resolución 001193, 2014), la cual establece que el permiso se otorga mediante un carné. Para obtener esta certificación el productor debe cumplir con los requisitos establecidos por la entidad (Ver anexo 15).

El Instituto Colombiano Agropecuario, ICA.

Si se desea llegar a la exportación con la producción piscícola, el productor debe realizar el trámite de solicitud de exportación ante la ventanilla única para comercio exterior del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, MCIT, y garantizar la inocuidad del proceso primario para exportadores ante el Instituto Colombiano Agropecuario – ICA.

Para ello, es indispensable que la unidad productiva de piscicultura efectúe su registro pecuario como establecimiento de acuicultura ante este instituto. Posteriormente se tramita el certificado como Establecimiento de Acuicultura Biosegura.

Registro Pecuario de Establecimiento de Acuicultura

De acuerdo con el artículo cuarto, Registro Pecuario de Establecimientos de Acuicultura, de la (Resolución ICA 64, 2016). Toda persona natural o jurídica que se dedique a la acuicultura en el país debe mediante solicitud verbal o escrita solicitar el registro pecuario del establecimiento de acuicultura ante la oficina local del ICA más cercana al lugar donde se encuentre ubicado el mismo (Ver anexo 16).

De acuerdo con el artículo quinto, Trámite de la Solicitud, de la misma resolución. El ICA procede a revisar la documentación e información requerida y si está conforme a lo dictaminado por la entidad, procede a registrar el establecimiento.

Certificación como Establecimiento de Acuicultura Biosegura

De acuerdo con el artículo cuatro, Certificación como Establecimiento de Acuicultura Biosegura, de la (Resolución ICA 20186, 2016, art 4). Toda persona natural o jurídica que se dedique a la actividad acuícola debe obtener la certificación como establecimiento de acuicultura Biosegura, ante la Gerencia Seccional del ICA de la jurisdicción donde se encuentre ubicado el establecimiento, cumpliendo con los requisitos establecidos por la entidad (Ver anexo 17).

Eje de planificación productiva y comercial

La planificación se puede entender como un proceso mediante el cual la asociación establece una serie de pasos y parámetros con el fin de obtener un objetivo determinado.

Planificación productiva.

Para la realización y ejecución de la planificación productiva la asociación, al interpretar y analizar el mercado objetivo, debe concretar planes de producción con cantidades y tiempos específicos para realizar proyecciones, dentro de los límites de su capacidad instalada, disposición de flujos sobre materiales y recursos técnicos. Es decir, realizar un esquema adecuado para satisfacer la demanda con la venta del producto, sin mal gastar recursos y acentuando los posibles problemas que se pueden encontrar.

Para mejorar la productividad, la asociación y sus asociados deben elaborar un paquete productivo que conlleve a aumentar los rendimientos en las áreas: de aguas y densidades de siembra (realizar análisis de agua para la implementación del manejo integrado de plagas y

enfermedades que mejoran las condiciones de los estanques y pasar de un promedio de siembra de 1,5 pez/m² a 3,5 pez/m²); en el uso del concentrado; revisión de estanques (con el fin de desarrollar las actividades de sostenimiento a los cultivos y así, minimizar los riesgos técnico – ambiental para el adecuado crecimiento del alevín); compra de la semilla (preferiblemente alevín preciado de 15 – 20 gramos adquirido en granja certificada por la AUNAP, con el fin de mantener la sostenibilidad ambiental del cultivo); y, proyectar la adquisición de materiales y herramientas necesarias para la cosecha y poscosecha.

Adicional a esto, los asociados en sus unidades productivas deben propender hacia un manejo adecuado de los procesos iniciales de producción: la siembra de la semilla en horas de la mañana; las bolsas que contienen el alevín se depositan cerradas sobre los estanques por un tiempo no menor a 20 minutos; alimentar, de acuerdo con la etapa de crecimiento y los porcentajes de proteína que necesiten los peces.

Para todo el ciclo productivo hasta el día de la pesca, se sugiere que los productores cuenten con los servicios técnicos profesionales permanentes de un médico veterinario zootecnista (que también puede ser biólogo o ingeniero acuícola) que, a través de muestreos, registros y ajustes de dietas, logre que los peces se adapten a las condiciones ambientales del estanque y alcanzar el desarrollo uniforme de los mismos.

De acuerdo con lo descrito, para llevar a cabo la planeación productiva, la organización y sus miembros deben apoyarse en el manejo y uso de los siguientes registros:

- *Plan de producción.*
- *Control de alimentación.*
- *Control de mortalidad.*
- *Parámetros.*
- *Control de inventarios.*
- *Ajuste de las dietas.*

- *Planilla de muestreo.*
- *Costos de producción, por parte de los socios.*

La asociación debe recopilar, sistematizar y consolidar la información de los registros que diligencien los socios, con el fin de proyectar la producción y realizar programación de siembras de acuerdo con las necesidades del mercado objetivo.

Planificación comercial.

Para esta planeación, se debe realizar la matriz y análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) y un estudio de mercados para conocer el mercado objetivo, de aprovisionamiento y del producto. Tal como se menciona en el modelo de fortalecimiento socioempresarial, estos procesos pueden abordarse desde aspectos globales como las necesidades del cliente o el comportamiento del mercado, donde la asociación debe buscar diferenciarse de sus competidores. Comprende el análisis del sector, para eso es importante prestar atención al entorno, porque permite a la asociación adaptarse a los cambios del mercado y otros factores que no se pueden controlar. En la búsqueda para diferenciarse de sus competidores, se realiza la propuesta y cadena de valor.

Propuesta de valor

Consiste en un seleccionado grupo de productos/servicios que sirven a los requerimientos de un segmento de clientes específico, en este caso, la oferta se trata de un portafolio de tilapia con técnicas sostenibles para el consumo alimenticio saludable. Esta propuesta se sustenta en factores como la calidad del producto; el esquema asociativo en la fase de producción; la presentación de productos a proximidad con el cliente y la adaptación de la cadena de distribución, que tienen como finalidad marcar el futuro de la asociación de piscicultores.

Tabla 61*Propuestas de Valor*

Calidad	Ofrecer portafolios de peces acorde a preparaciones alimenticias saludables y orientadas a promocionar las prácticas emblemáticas de cada territorio.
Presentación a Proximidad con el Cliente	<p data-bbox="578 510 1409 611">Estandarizar peso y empaque del producto garantizando un empaque al vacío que impida la contaminación del producto por agentes externos.</p> <p data-bbox="578 657 1409 793">Elaborar presentaciones de productos basadas en las tendencias de consumo y preparación de alimentos en cada región, empleando perspectivas que recopilen las necesidades y deseos de los clientes.</p> <p data-bbox="578 831 1409 930">Aumentar la productividad mediante el acompañamiento técnico e implementación de la propuesta tecnológica de geomembrana y los modelos de recirculación.</p>
Esquema Asociativo en la Producción	<p data-bbox="623 978 1365 1079">Registrar, consolidar y sistematizar la información de la producción de cada uno de los asociados para proyectar la comercialización a través de plataformas digitales.</p> <p data-bbox="578 1125 1409 1226">Elaborar procesos de producción y distribución bajo un esquema de interseccionalidad según las necesidades del mercado de cada área de influencia empleando la conectividad en la nube.</p> <p data-bbox="578 1262 1409 1360">Reducir el tiempo de compra por medio de una transformación del punto de venta, donde se promueva la señalización digital y los programas de información a los clientes desde un entorno digital.</p>

Nota. *Elaboración propia, 2020.*

Cadena de valor

Es una herramienta que ayuda a determinar las actividades que se llevan a cabo dentro de la asociación y agregan valor a cada uno de los procesos de apoyo y actividades primarias con la

finalidad de brindar calidad en el servicio/producto al cliente o aliado comercial y, crear una ventaja competitiva en el mercado.

Tabla 62

Cadena de Valor

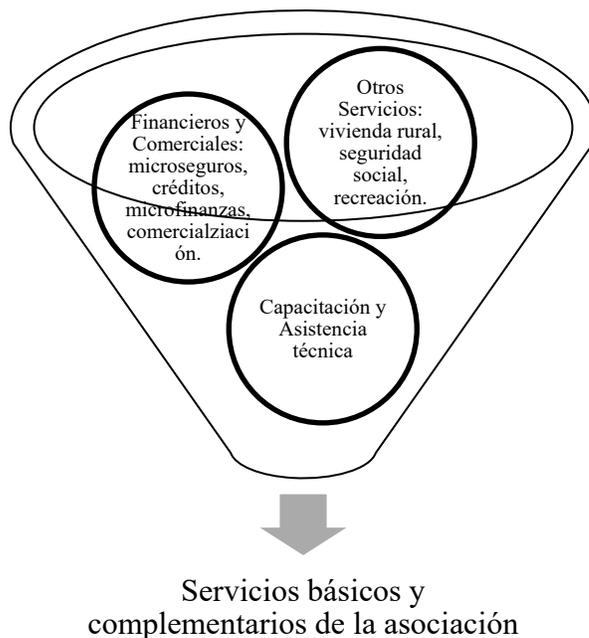
<p>Estructura de la Cadena de Valor</p> <p>Insumos</p> <p>Almacenamiento, equipo eviscerado, infraestructura de producción y de transformación y comercialización. Procesos de capacitación y formación de asociados y trabajadores, selección de profesional, evaluación. Estimar inventarios, características físicas de los insumos.</p> <p>Actividades</p> <p>Trasporte interno de alevinos entre estanques, alimentos, insumos. Trasporte de filetes o peces enteros en vehículos refrigerados. Actividades de transferencia tecnológica y asistencia técnica. Diseño de una página web, canales de comercialización cortos.</p> <p>Resultados</p> <p>Producción de semilla, levante, engorde y procesado con una producción inocua. Mejorar la calidad de vida de los miembros que conforman la asociación y sus núcleos familiares. Impulsar el desarrollo de la economía regional.</p>	<p>Diferenciación en Productos y Servicios</p>
--	---

Nota. Elaboración propia. Basado en (DNP, 2017).

Eje de servicios básicos y complementarios de la asociación

Gráfica 36

Servicios Básicos y Complementarios



Nota. *Elaboración propia. Basado en ICO (PNUD, 2014).*

Dentro de sus principios y valores solidarios y asociativos, la asociación ASOAGROLUSAR contempla servicios que le ofrece a sus asociados y a terceros que, de acuerdo con el artículo 5 de sus estatutos, son los de:

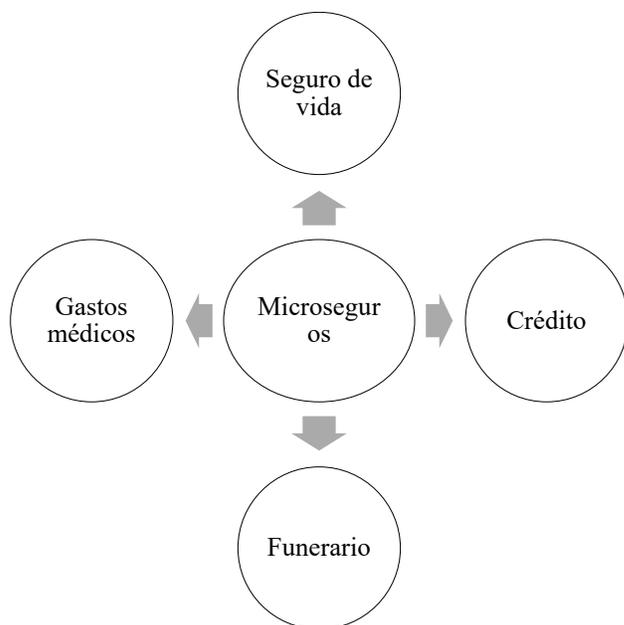
Administrar las necesidades básicas de empleo, salud, educación, comercialización y otros de los asociados y en especial de la comunidad, persiguiendo el desarrollo económico y social de la región, mediante el desarrollo de proyectos agrícolas y pecuarios, de transformación primaria. Para cumplir con sus objetivos sociales, económicos y culturales, la Asociación de Productores Agropecuarios-Lucitania Vereda Alto Sartenejo Municipio de Garzón, ASOAGROLUSAR, promueve soluciones a sus necesidades en las áreas agrícolas, pecuarias, de

consumo, crédito, provisión de mercadeo, asistencia técnica, vivienda, educación, salud y otros servicios de participación asociativa y democrática en la prestación de servicios como la venta y compra de productos agropecuarios, como también poder firmar convenios y contratos con entidades nacionales e internacionales (Asociación ASOAGROLUSAR, 2010) (Ver anexo 18).

Servicios financieros y comerciales

Gráfica 37

Servicios Financieros y Comerciales



Nota. *Elaboración propia. Basado en ICO (PNUD, 2014).*

Para la prestación de los servicios financieros y comerciales, la asociación debe realizar un análisis que le permita identificar qué tipo de servicios puede favorecer a sus socios e integrarlos como un producto adicional que lo brinde un tercero. En cuanto a los créditos, la asociación puede manejarlos de manera asociativa, individual o individual supervisado. Para ello, los asociados deben seguir el proceso de solicitud establecido por la entidad financiera, si es la asociación quien cumpla las veces de entidad crediticia, el recurso aprobado va dirigido

específicamente a la producción y/o transformación de productos agropecuarios y requieren la siguiente documentación.

Proceso de solicitud de crédito.

- *Formato de solicitud.*
- *Reporte de visita técnica.*
- *Reporte de aprobación junta directiva.*
- *Formato de aprobación.*
- *Cuadro de amortización.*

Las micro finanzas (ahorro, microcrédito y transferencias) son servicios que la asociación ASOAGROLUSAR contempla prestar a los socios.

En cuanto a la parte comercial para los asociados de ASOAGROLUSAR y terceros, la asociación debe tener claro si corresponde a producción agropecuaria, procesados, insumos y alimentos para definir la ruta de comercialización. Para su actividad principal, producción de mojarra o tilapia roja, debe diseñar un plan de negocios que permita conocer la hoja de ruta y estrategias para el cumplimiento de los objetivos comerciales propuestos; de esta manera, la asociación amplía su participación en el entorno competitivo particular del negocio de la piscicultura.

Servicios de capacitación y asistencia técnica.

De acuerdo con la (Ley 607, 2000) la asistencia técnica es:

el apoyo permanente que se le brinda a productores, habitantes del sector rural, organizaciones y entidades territoriales para la concreción de proyectos que optimicen los rendimientos económicos y la calidad de sus actividades productivas, garanticen la sostenibilidad del medio ambiente y mejoren las condiciones de vida de las poblaciones beneficiarias de estos

mismos proyectos.... Es un servicio público de carácter obligatorio y subsidiado con relación a los pequeños y medianos productores rurales, cuya prestación está a cargo de los municipios en coordinación con los departamentos y los entes nacionales, en particular el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (Ley 607, 2000, art. 2).

La asistencia técnica agropecuaria no solo debe brindar tecnologías y conocimientos sobre la producción sino atender las demandas generadas por los pequeños y medianos productores agropecuarios, facilitándoles el acceso al conocimiento detallado de las oportunidades y limitaciones del mercado, acceso al mismo y los requerimientos del mercado organizado; igualmente a las competencias necesarias para su generación. Estos retos exigen innovaciones institucionales y nuevas competencias. Se deben ampliar sus propuestas en materia de manejo ambiental, gestión de empresa, formas asociativas, inserción de la agricultura familiar, valor agregado a la producción primaria y en mejorar la introducción de los productores y sus productos a los mercados (Alex et al, 2004; Hernández, 2005; MADR, 2014). (Castaño, 2016, p. 6)

El profesional que desarrolle este proceso debe realizar un plan de trabajo mensual bajo el modelo de extensionismo rural, acorde a los conceptos técnicos, ambientales y normativos vigentes del sector piscícola.

Otros servicios.

Dentro de este ítem, se encuentra vivienda rural, recreación y seguridad social. En cuanto al primero, las estrategias están definidas en el marco de los programas de responsabilidad social empresarial de la asociación. El servicio de vivienda nueva rural debe ser gestionado a través de proyectos ante organismos estatales o de cooperación internacional. En caso de mejoramiento de

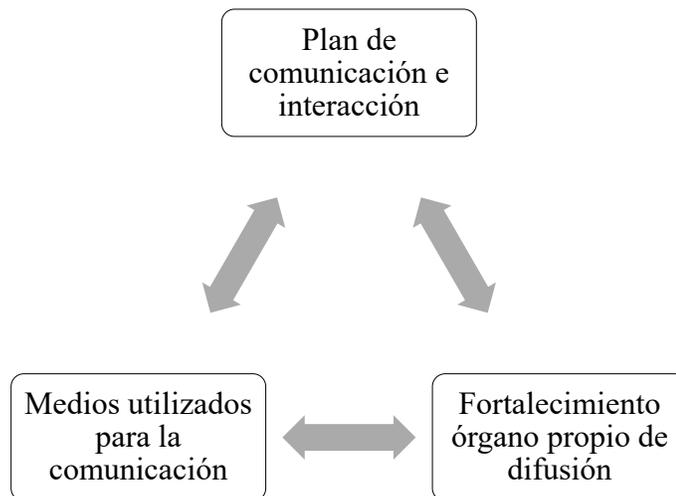
vivienda se establecen acciones para gestionar recursos públicos o privados, así como medidas de autogestión.

Para los servicios de recreación se propone el establecimiento de estrategias que promuevan espacios de esparcimiento entre los asociados y la comunidad. En materia de seguridad social, la asociación debe promover políticas que estén encaminadas a la formalización tanto de los trabajadores como de los socios para alcanzar alto grado de afiliación al sistema de seguridad social en salud, pensión y riesgos profesionales.

Eje de fortalecimiento de la interacción y la comunicación

Gráfica 38

Eje de Fortalecimiento de la Interacción y la Comunicación



Nota. *Elaboración propia, 2020.*

Según Rizo, la comunicación se entiende como un proceso social permanente que integra múltiples modos de comportamiento, tales como la palabra, el gesto, la mirada y el espacio interindividual (Rizo, 2011, p. 12). Ahora bien, estos procesos comunicativos son importantes

para la asociación que dentro de sus principios y valores solidarios y asociativos contempla acciones que propenden hacia una comunicación efectiva y pertinente entre sus asociados, y por su actividad económica, con actores externos como los clientes, proveedores, instituciones de apoyo y entidades reguladoras.

Adicional, la interacción es un proceso de tipo rutinario que regula encuentros entre actores, lo que implica que la comunicación y la interacción van intrínsecamente relacionadas (Rizo G. M., 2006). Por lo anterior, este eje es transversal a los lineamientos gerenciales dado que tienen relación con las actividades de la asociación. Así, dentro del plan estratégico debe incluirse acciones que orienten una comunicación e interacción eficaz, teniendo en cuenta los siguientes elementos:

Órgano propio de difusión de la información.

La asociación, ASOAGROLUSAR, requiere fortalecer el órgano propio de difusión de información que permita potenciar la comunicación e interacción de tipo interna y externa. En ese sentido, la organización debe utilizar y priorizar los medios digitales ya que reduce los costos de difusión y garantiza un mayor acceso para los actores que intervienen en la cadena productiva. Este hecho es de importancia para cumplir con los propósitos comerciales y de gobernanza.

Medios utilizados para la comunicación.

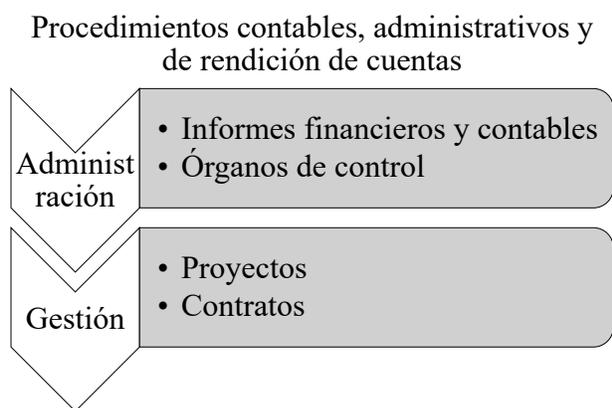
Entre ellos, la asociación y sus asociados utilizan el celular (llamadas, WhatsApp, mensajes de texto) y carteleras informativas. Adicional, se sugiere la implementación de la página web, redes sociales y la construcción de un plan de comunicaciones (Ver anexo 19).

Eje de fortalecimiento y procedimientos contables, administrativos y de rendición de cuentas.

De acuerdo con el resultado de la ICO aplicado a la asociación, se evidencio deficiencias en la gestión financiera y de recursos, mientras que se presentan fortalezas en el registro de la información contable. Para abordar las necesidades y/o debilidades de la asociación se sintetizó la siguiente gráfica.

Gráfica 39

Procedimientos Contables y Administrativos



Nota. *Elaboración propia, 2020.*

Para realizar los procedimientos contables, administrativos y de rendición de cuentas se hace necesario el diligenciamiento oportuno de registros y análisis de información financiera por parte de la junta directiva y el contador de la asociación. De manera interna, estos procesos son presentados y socializados a la asamblea general; y, de manera externa a los entes de control del Estado que regulan al sector de la economía solidaria, siendo determinante los mecanismos de rendición de cuentas para materializar una administración transparente y participativa de los recursos con los que cuenta ASOAGROLUSAR.

La asociación dentro de sus principios y valores solidarios y asociativos implementa herramientas básicas de recopilación de información como libro de actas, listado de socios, libros contables (utilizan programa de ofimática que permite manejar las cuentas por cobrar de los socios) donde se relacionan las cuentas bancarias, obligaciones tributarias y balance general.

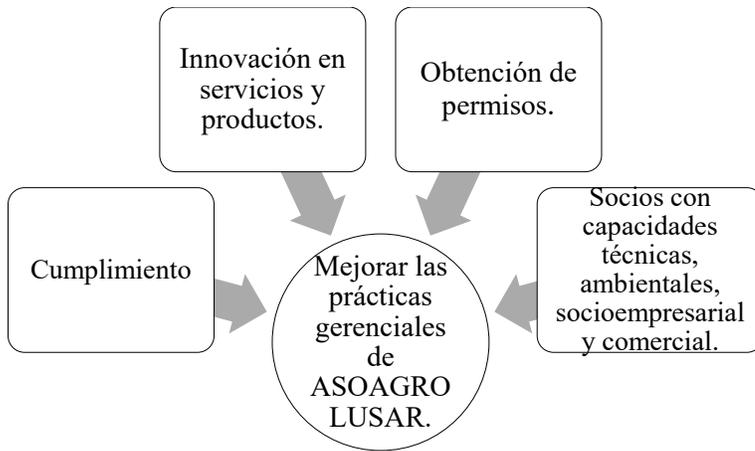
Sin embargo, se sugiere la construcción de la gestión documental, referida como el conjunto de normas técnicas y prácticas usadas para administrar los documentos recibidos y creados por la asociación, que facilita la recuperación de información desde ellos, determina el tiempo que los documentos deben guardarse, eliminar los que ya no sirven y asegurar la conservación a largo plazo de los documentos valiosos, aplicando principios de racionalización y economía.

En cuanto a la gestión de proyectos y contratos, la asociación ASOAGROLUSAR del municipio de Garzón con personería jurídica presenta obligaciones tributarias a las entidades reguladoras como la DIAN. Adicional, cuentan con la capacidad de elaborar, estructurar, implementar y gestionar proyectos con los órganos de orden nacional, regional y organismos de cooperación internacional.

Lo que se busca con la plena ejecución de los lineamientos y herramientas aquí expuestos va encaminado al logro de las prácticas gerenciales de la asociación, generando cumplimiento entre los actores claves que intervienen en la cadena productiva, innovando en servicios y productos, formalizando socios, fomentando las capacidades técnicas y sociales de los asociados y, gerenciales, administrativas, y comerciales de la junta directiva. Tal como se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 40

Cumplimiento de los Ejes



Nota. *Elaboración propia, 2020.*

Conclusiones

Este trabajo de investigación tuvo como propósito analizar las capacidades gerenciales que tiene la asociación piscícola de ASOAGROLUSAR a partir de la realización de un diagnóstico para conocer la situación real en campo de la asociación y sus socios. De la cual se concluye que, efectivamente, este tipo de organizaciones no aplican regularmente, procesos administrativos, gerenciales y técnicos, impactando de manera negativa el nivel de competitividad y productividad de la actividad piscícola.

- La asociación de productores agropecuaria Lucitania vereda Alto Sartenejo del municipio de Garzón, es una entidad asociativa sin ánimo de lucro que reúne a personas naturales decididas a promover, estimular y apoyar la integración creada con el fin de lograr el desarrollo económico y social de los asociados y sus familias, mediante la producción y comercialización de tilapia.
- La asociación presenta una estructura organizacional compuesta por una asamblea general como máximo órgano de decisión, seguido por la junta directiva en cabeza de su presidente y demás dignatarios regidos por los estatutos aprobados por la asamblea general, siendo conveniente la revisión de los mismos con el fin de realizar modificaciones pertinentes y ajustarlos a las necesidades y situación actual de la asociación.
- La asociación se encuentra en un estado de inoperancia, en la medida que no cuenta con un plan de desarrollo estratégico aprobado, ni con mecanismos formales de evaluación de la gestión, así como tampoco de un plan de negocios estructurado.

- Administrativamente la asociación cuenta con registros financieros y contables, cuenta bancaria y caja menor, y cumple con sus obligaciones tributarias. No obstante, no cuenta con un manual o instrumento donde se especifiquen procedimientos y/o funciones.
- Es necesario que se revisen y adecuen procesos y procedimientos sin perder de vista el cumplimiento de los lineamientos y marco de actuación que rige las empresas del sector solidario.
- No se pudo evidenciar la existencia de la cultura de retroalimentación del estado actual de la asociación; circunstancia que limita un proceso de revisión de acciones implementadas, de cara a la búsqueda de la mejora, crecimiento y desarrollo de la asociación.
- Los asociados se caracterizan por un bajo nivel de relevo generacional pues los rangos de edades con mayor porcentaje se encuentran entre los 46 años en adelante, situación que no es ajena a la realidad que vive Colombia donde se tiene la creencia que trabajar en el campo es sinónimo de pobreza, mientras vivir en la ciudad es sinónimo de modernidad y progreso.
- Los socios presentan falencias en temas de producción, infraestructura y proyecciones en sus unidades productivas haciendo que no se aporte el valor agregado en los procesos implementados para la transformación, empaque, logística y comercialización de pescado necesaria para conquistar el mercado objetivo.
- Los asociados y en particular su órgano de dirección, no cuentan con suficiente claridad respecto de las rutas para acceder a recursos, ni de los requisitos básicos para elaborar y presentar proyectos que les den posibilidad de canalizar recursos para su ejecución y operación.

- Los servicios de capacitación y asistencia técnica son ofrecidos por entidades como SENA, Gobernación, Pastoral Social, AUNAP y proveedor de alimentos, pero se evidencia que este apoyo no se presta de manera permanente como lo requiere la labor piscícola.
- El modelo de fortalecimiento socioempresarial propuesto a la asociación esta formulado de acuerdo con las necesidades que se detectaron como resultado del diagnóstico realizado. Por consiguiente, se espera que su adecuada implementación aporte a la superación de sus falencias, a la vez que, fomente la asociatividad y la mejora continua entre sus asociados.
- La propuesta de estudio de mercados enfocado en dos actividades (comercializar el producto y analizar los proveedores de materias primas e insumos) está orientado a que la asociación pueda iniciar un proceso que le permita optimizar sus recursos y entregar al cliente o aliados comerciales un producto final inocuo, de acuerdo con las regulaciones nacionales, logrando de manera simultánea posicionar la asociación.
- La aplicación de los lineamientos y herramientas de buenas prácticas gerenciales y de dirección al interior de la asociación tiene como propósito un crecimiento escalonado y sostenido que potencie el rol de la asociación y la participación activa de sus asociados.
- La propuesta se abordó teniendo en cuenta las necesidades más apremiantes de la asociación generando los lineamientos y herramientas para los ejes de consolidación organizacional, planificación productiva y comercial, servicios básicos y complementarios, fortalecimiento tanto de la interacción y comunicación, como en procedimientos contables, administrativos y de rendición de cuentas.

Recomendaciones

- Crear y actualizar permanente de una base de datos con la información básica de cada uno de los asociados (nombre, cédula, teléfono, vereda, predio, área disponible para producción, producción por cosecha), que refleje la realidad en materia de obtención de permisos ambientales (concesión de aguas y vertimientos) y, volumen de producción por unida de tiempo (semestre, año).
- Elaboración de un manual de funciones para la junta directiva y comités aprobados por la asamblea general que contenga aspectos como la identificación del cargo, propósito principal, habilidades, requisitos de estudio y experiencia si así lo requiere el cargo y la descripción de las funciones.
- Ajustar los requisitos mínimos para ser asociado de ASOAGROLUSAR encaminados al sector piscícola e implementarlos para futuras solicitudes de ingreso. Regir las decisiones de acuerdo con lo establecido en los estatutos y socializar las modificaciones con la asamblea general de socios para su aprobación.
- Fomentar la enseñanza e implementación de las herramientas (formatos de registro, fórmulas financieras y de contabilidad, interpretación de temas administrativos, ciclos, planes, entre otros) que se formulan en este trabajo investigativo con el fin de que la asociación realice sus proyecciones y propenda hacia la mejora continua.
- Ejecutar los ejes de consolidación organizacional, productiva y comercial, de interacción y comunicación y, de servicios básicos y complementarios; además, implementar el modelo socio-empresarial que se propone para la asociación y se

realice seguimiento y control sobre las actividades y acciones que se llevaron a cabo para mejorar las capacidades gerenciales de la asociación.

- Implementar la cultura del proyecto al interior de la asociación y/o de los asociados, como premisa para poder acceder a recursos externos para su ejecución.
- Adelantar acercamientos con asociaciones exitosas, o al menos, que realicen procesos asociativos desde la producción, transformación y comercialización de los productos del sector, con el fin de generar un proceso de aprendizaje y cooperación.

Bibliografía

- Agroexporta. (2018 a). *Cartilla Didáctica 2: Formalización de la Piscicultura en el Departamento del Huila*. Bogotá: Alianza AGROEXPORTA. Obtenido de <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=589b8c5a-eb42-4337-8929-c3d6664bf3d8>
- Agroexporta. (2018). *Cartilla Didáctica 1 Formalización de la Piscicultura en el departamento de Huila*. Alianza AGROEXPORTA. Obtenido de <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=af44e015-a904-489b-ab99-59e5dce66696>
- Alianza AgroExporta. (2018). *Cartilla Didáctica 3: Formalización de la Piscicultura en el Departamento del Huila*. Bogotá: Alianza AgroExporta.
- Asamblea Departamental del Huila. (31 de mayo de 2016). Ordenanza 0009. “*Por la cual se adopta el Plan de Desarrollo “El Camino es la Educación” y se dictan otras disposiciones*”. Neiva, Colombia. Obtenido de https://downloads.ctfassets.net/27p7ivvbl4bs/2DrMKAAaacsI0Wg0SGKaeW/b6f1a965e587df1f07999c0ebd344e71/41_Huila_PDT_2016-2019.pdf
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991 de Julio de 1991). Constitución Política de la República de Colombia. *Esta versión corresponde a la segunda edición corregida de la Constitución Política de Colombia, publicada en la Gaceta Constitucional No. 116 de 20 de julio de 1991*. Bogotá, Colombia. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html
- Askunze, E. C. (2007). *Economía Solidaria*. Hegoa, Bilbao. Obtenido de http://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/ecosol_dic_ed.pdf

Asociación ASOAGROLUSAR. (2010). Estatutos Asociación ASOAGROLUSAR. Garzón, Huila, Colombia.

AUNAP. (21 de agosto de 2014). Resolución 001193. *"Por la cual se racionalizan unos trámites, señalando los requisitos para el permiso de cultivo para el ejercicio de la acuicultura de recursos limitados"*. Bogotá: Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca — AUNAP. Obtenido de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Acuicultura/Normatividad/Resoluci%C3%B3n%201193%20de%202014%20AUNAP%20Cultivo%20AREL.pdf>

Aunap. (18 de agosto de 2016). Resolución 1352. *Por la cual se establece la clasificación de los acuicultores comerciales en Colombia de acuerdo con la actividad, el sistema y el volumen de producción*. Bogota: Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca. Obtenido de <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/col161368.pdf>

Banco Agrario de Colombia. (2021). *Portafolio de Productos y Servicios* .

Bancoldex. (2018). *Bancóldex y su portafolio de productos y servicios*. Grupo Bancoldex.

Bioaquafloc. (24 de junio de 2018). *¿Qué es la Tilapia?* Obtenido de bioaquafloc.com: <https://www.bioaquafloc.com/tilapia/que-es-la-tilapia/>

Bonilla, S. P. (septiembre / octubre de 2015). Nace Acuicultores. *Acuicultores*(1), 10.

Bordehore, C. (2005). *Problemas ambientales, problemas humanos*. Universidad de Alicante, España: Grupo Editorial Universitario.

Borja, Á. (2002). Los impactos ambientales de la acuicultura. *Instituto Español de Oceanografía*(18), 41-49. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/71765141.pdf>

Bravo , E., & Herrera, L. (septiembre de 2009). Generación de capacidades dinámicas mediante la innovación organizacional: Un múltiple estudio de casos exploratorio. *3rd*

International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, 2(4).

Barcelona-Terrassa. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/41759248.pdf>

Brown, S., & Eisenhardt, K. (marzo de 1997). El arte del cambio continuo: vincular la teoría de la complejidad y la evolución a ritmo de tiempo en organizaciones en constante cambio.

Ciencia Administrativa Trimestral, 42(1), 1-34.

Bueno, C. E. (2007). *Lo que se aprende en los mejores MBA: Estrategia y dirección estratégica.*

Barcelona: Gestión 2000.

Camara de Comercio de Neiva. (2017). *Informe de Coyuntura Económica 2017.* Neiva:

Departamento de Competitividad, Innovación y Emprendimiento. Obtenido de

[https://cchuila.org/wp-content/uploads/2018/01/Informe-de-Coyuntura-](https://cchuila.org/wp-content/uploads/2018/01/Informe-de-Coyuntura-Econ%C3%B3mica-2017.pdf)

[Econ%C3%B3mica-2017.pdf](https://cchuila.org/wp-content/uploads/2018/01/Informe-de-Coyuntura-Econ%C3%B3mica-2017.pdf)

Cámara de Comercio del Huila. (s.f.). *Programas de Formación Empresarial.* Recuperado el 01

de 04 de 2021, de Cámara de Comercio del Huila: [https://ccneiva.org/formacion-](https://ccneiva.org/formacion-empresarial/)

[empresarial/](https://ccneiva.org/formacion-empresarial/)

Carattoli, M. (julio-diciembre de 2013). Capacidades Dinámicas: Líneas Promisorias y Desafíos

de Investigación. *Cuad. admon.ser.organ.*, 165-204. Obtenido de

<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v26n47/v26n47a08.pdf>

Castaño, R. . (2016). Calidad del servicio de asistencia técnica agropecuaria: análisis de dos

casos en Boyacá. *Tesis de investigación presentada como requisito parcial para optar al*

título de: Magister en Ciencias Agrarias. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Obtenido de

<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/58183/gulnarapaolacasta%C3%B1or>

[eyes.2016.pdf?sequence=1](https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/58183/gulnarapaolacasta%C3%B1or)

Castillo, C. L. (2006). *La Importancia de la Tilapia Roja en el Desarrollo de la Piscicultura en Colombia*. Cali: Asociación Red Cauca, Alevinos del Valle. Obtenido de

<https://cals.arizona.edu/azaqua/ista/new/TilapiaColombia.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9 ed.). MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE

C.V. Obtenido de

https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf

Cohen , W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Admin. Sci. Q.*, 35(1), 128- 152. doi:<https://doi.org/10.2307/2393553>

Congreso de los Estados Unidos de Colombia. (26 de mayo de 1873). LEY 84. *Código Civil de los Estados Unidos de Colombia*. Bogotá. Obtenido de [http://www.suin-](http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1827111)

[juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1827111](http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1827111)

CORDESARROLLO. (2013). ALIANZA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA PRODUCTIVO. Bogotá, Colombia: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Cruz, G. J., López, S. P., & Martín, D. C. (2009). La Influencia de las Capacidades Dinámicas sobre los Resultados Financieros de la Empresa. *Cuadernos de Estudios Empresariales*,

19, 105-128.

Definiciona . (s.f.). *Definición Asociado*. Recuperado el 20 de 04 de 2021, de Definiciona

Definición y etimología: <https://definiciona.com/asociado/>

DNP. (2017). *Guía para la Construcción y Análisis de Indicadores*. Bogotá: Dirección de Seguimiento y Evaluación de Política Publica .

Eisenhardt, K., & Martin, J. (18 de octubre de 2000). Dynamic Capabilities: What Are They?

Strategic Management Journal, 1105–1121. Obtenido de

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/1097->

0266%28200010/11%2921%3A10/11%3C1105%3A%3AAID-

SMJ133%3E3.0.CO%3B2-E

El AgroExporta. (2018). *Cartilla Didáctica 5: Formalización de la Piscicultura en el*

Departamento del Huila. Bogotá: Alianza El AgroExporta.

El Concejo Municipal de Garzón - Huila. (28 de diciembre de 2000). Acuerdo 053. *Plan Básico*

de Ordenamiento Territorial de Garzón – Huila,. Garzón - Huila,, Colombia. Obtenido

de

<http://sirhuila.gov.co/images/sirhuila/POT/Acuerdo%20No.%20053%20de%202000%20>

[Garz%C3%B3n.pdf](http://sirhuila.gov.co/images/sirhuila/POT/Acuerdo%20No.%20053%20de%202000%20)

El Congreso de Colombia. (15 de enero de 1990). Ley 13 de 1990. “*Por la cual se dicta el*

estatuto general de pesca”. Bogotá, Colombia.

El Congreso de Colombia. (22 de diciembre de 1993). Ley 99. *Por la cual se crea el Ministerio*

del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y

conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el

Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposici. Bogotá, Colombia.

Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=297#:~:text=%E2>

[%80%9Cpor%20la%20cual%20se%20crea,y%20se%20dictan%20otras%20disposicione](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=297#:~:text=%E2)

[%80%9D](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=297#:~:text=%E2)

El Congreso de Colombia. (4 de agosto de 1998). Ley 454. *“Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidari.* Bogotá, Colombia.

Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3433>

El Congreso de Colombia. (2 de agosto de 2000). Ley 607. *Por medio de la cual se modifica la creación, funcionamiento y operación de las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria, UMATA, y se reglamenta la asistencia técnica directa rural en consonancia con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnolo.* Bogotá, Colombia. Obtenido de

<https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/Ley%20607%20de%202000.pdf>

El Congreso de Colombia. (21 de julio de 2009). Ley 1333. *por la cual se establece el procedimiento sancionatorio ambiental y se dictan otras disposiciones.* Bogotá, Colombia. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36879>

El Presidente de la República de Colombia. (1 de febrero de 1991). Decreto 312. *Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 16 de 1990.* Bogotá, Colombia. Obtenido de

<http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1071587>

El Presidente de la República de Colombia. (22 de marzo de 1994). Decreto 626. *Por el cual se reglamenta la Ley 101 de 1993 y se dictan algunas disposiciones sobre el Incentivo a la Capitalización Rural.* Bogotá, Colombia. Obtenido de [http://www.suin-](http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1134196)

[juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1134196](http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1134196)

El Presidente de la República de Colombia. (03 de noviembre de 2011). Decreto 4181. “*Por el cual se escinden unas funciones del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (Incoder) y del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, y se crea la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca (AUNAP).*”. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44640>

El Presidente de la República de Colombia. (16 de marzo de 2011). Decreto 780. *Por el cual se modifica parcialmente el Decreto número 312 de 1991.* Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41878>

Fedeacua. (septiembre / octubre de 2015). La acuicultura incluida en las estrategias Pines. *Acuicultores, 1.* Obtenido de <https://www.aquahoy.com/el-acuicultor/25118-fedeacua-publica-primera-edicion-de-su-revista-acuicultores>

Finagro. (2020). *Circular Reglamentaria P-04 2020.* Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario. Obtenido de https://www.finagro.com.co/sites/default/files/circular_lec_atodamaquina_0.jpg

Finagro. (2021). *Portafolio de Servicios.* Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario. Obtenido de https://www.finagro.com.co/sites/default/files/septiembre_portafolio_finagro_2020.pdf

Fundación Manuel Mejía. (2012 a). Gestión contable y financiera. *Gestión contable y financiera*(ISBN 978-958-8653-77-8), 156.

Fundación Manuel Mejía. (2012). Asociatividad y Mercadeo. *Fundación Manuel Mejía*(ISBN 978-958-8653-74-7).

García, D. C. (2011). Aproximación a la sostenibilidad acuícola del Mediterráneo mediante el uso de indicadores. *Revista AquaTIC No.35*, 1-8.

- Garzón, C. M. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-131. doi:<http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.341>
- Garzón, C. M., & Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*, 24, 195-224. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n24/n24a08.pdf>
- Giraldo, P. R. (6 de septiembre de 1988). La Piscicultura en el Desarrollo Rural: Problemas y perspectivas en el caso del Huila. *Ponencia presentada con motivo de la Segunda reunión de la Red Nacional de Acuicultura en Neiva*. Neiva, Colombia. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/229702187.pdf>
- Gobernación del Huila. (2007). *Agenda Interna para la Productividad y Competitividad: Documento regional, Huila*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- Gobernación del Huila. (2015). *Actualización de la Agenda Interna de Productividad y Competitividad del Huila*. Convenio de asociación, apoyo, colaboración y financiación N° 040 de 2015 celebrado entre el departamento del Huila y la Cámara de Comercio de Neiva, Neiva. Obtenido de <https://cchuila.org/wp-content/uploads/2016/01/AgendaInternaPlanRegionalCompetitividadHuila.pdf>
- Granero, S. D. (8 de junio de 2020). *Análisis Comparativo Tarifas Proveedores con Excel Plantilla GRATIS*. Obtenido de [Archivo de Video]: Recuperado de <https://youtu.be/mkQD8VQTHdY>
- Grant, R. (diciembre de 1996). Toward A Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 109-122. doi:DOI: 10.1002 / smj.4250171110
- ICA. (5 de enero de 2016 a). Resolución 64 de 2016. *Por medio de la cual se establecen los requisitos para obtener el Registro Pecuario de los Establecimientos de Acuicultura ante*

- el ICA*. Bogotá, Colombia: Instituto Colombiano Agropecuario. Obtenido de <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/col157654.pdf>
- ICA. (26 de diciembre de 2016). Resolución 20186. *Por medio de la cual se establecen las condiciones sanitarias y de bioseguridad en la producción primaria de animales acuáticos, para obtener el certificado como Establecimiento de Acuicultura Bioseguro*. Bogotá, Colombia: Instituto Colombiano Agropecuario. Obtenido de <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/col162313.pdf>
- Jansen, J., Van Den Bosch, F., & Volberda, H. (diciembre de 2005). Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do Organizational Antecedents Matter? *Academy of Management*, 48(6), 999-1015. doi:<https://doi.org/10.2307/20159726>
- Keeble, D. (2000). *Collective Learning Processes in European High-Technology Milieux* (Vol. 1). High-Technology Clusters, Networking and Collective Learning in Europe.
- López Sáez, P., Martín De Castro, G., Navas López, J. E., & Galindo, R. (2006). *Dinámicas de Aprendizaje Organizativo en Empresas de Alta Tecnología: Un Estudio Comparado entre España y Estados Unidos*. Marcial Pons y Fundación Rafael del Pino.
- Lozada, J. (diciembre de 2014). Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria. *Cienciamérica, Universidad Tecnológica Indoamérica*, 34-39. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163749>
- Martí, O. J. (2002). *La investigación social participativa*. El Viejo Topo.
- Méndez, R. (2016). *Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores*.
- Mendoza, J. M. (julio-diciembre de 2013). La Capacidad Dinámica de Ripostar en la Empresa: Confrontar Entornos Volátiles. *Cuad. admon.ser.organ.*, 26(47), 63-85. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v26n47/v26n47a04.pdf>

Mertens , L., & Palomares , L. (15-17 de marzo de 2006). Capacidades Dinámicas de

Aprendizaje en las Organizaciones: ¿gestión de la ambigüedad y dilemas, base de la economía de aprendizaje? *Seminario Internacional Globalización, Conocimiento y Desarrollo 15-17 De Marzo De 2006 Unam, Mexico*. Mexico, Mexico. Obtenido de <https://administraciondepersonal.files.wordpress.com/2010/09/capacidades-dinamicas-de-aprendizaje.pdf>

Min-Agricultura. (febrero de 2005). *Acuerdo de competitividad de la cadena de la piscicultura en Colombia*. Recuperado el 27 de 04 de 2021, de Biblioteca Digital Agropecuaria de Colombia.

Minagricultura. (s.f.). *Agricultura por Contrato*. Recuperado el 01 de 04 de 2021, de minagricultura: <https://www.minagricultura.gov.co/CosecheyVenta/Paginas/default.aspx>

MinComercio. (2015). *Plan de Negocios Sectorial de la Piscicultura de Colombia*. Bogotá: Federación Colombiana De Acuicultores Fedeacua. Obtenido de <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=e4960689-709d-4fa6-9c62-d564782428f8>

MinSalud. (s.f.). *Calidad e inocuidad de alimentos*. Recuperado el 20 de 04 de 2021, de minsalud: <https://www.minsalud.gov.co/salud/Paginas/inocuidad-alimentos.aspx>

MinTecnologías. (2011). *Guía para la caracterización de usuarios de las entidades públicas*. Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, Bogotá. Obtenido de https://www.mintic.gov.co/arquitecturati/630/articles-8536_recurso_1.pdf

Muerza, A. F. (14 de abril de 2011). *Acuicultura: qué es y en qué consiste*. Obtenido de consumer.es: <https://www.consumer.es/medio-ambiente/acuicultura-que-es-y-en-que-consiste.html>

Nelson, R. (1977). En busca de una teoría útil de la innovación. *Research Policy* ,, vol. 6 , 36-76,

enero. Obtenido de

https://econpapers.repec.org/article/eerespol/v_3a6_3ay_3a1977_3ai_3a1_3ap_3a36-76.htm

Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge:

Harvard University Press. doi:<https://doi.org/10.2307/3114818>

Pérez, L. ,. (2000). *La Organización como Realidad Humana*. Barcelona: IESE. Obtenido de

https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/pluginfile.php/555767/mod_resource/content/0/LA%20ORGANIZACION%20COMO%20REALIDAD%20HUMANA.pdf

PNUD. (2009). Desarrollo de Capacidades: Texto Básico Del PNUD. *Programa de las Naciones*

Unidas para el Desarrollo. Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el

Desarrollo . Obtenido de <https://www.endvawnow.org/es/articles/321-desarrollo-de-capacidades-.html>

PNUD. (octubre de 2014). Índice de Capacidad Organizacional ICO. *Programa de Naciones*

Unidas para el Desarrollo PNUD. Bogota, Colombia. Obtenido de

http://www.ilsleda.org/usr_files/activities_national/12-guia_de_anal_424465.pdf

Priem, R., & Butler, J. (enero de 2001). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for

Strategic Management Research? *Academy of Management*, 26(1), 22-40. Obtenido de

<http://www.jstor.org/stable/259392>

Quintero, A. (2018). *El proceso de constitución del emprendedor piscícola en el Huila: Un*

estudio de sus habitus. Medellín: Tesis sin publicar.

- Rindova , V., & Kotha, S. (2001). Continuous "Morphing": Competing through Dynamic Capabilities, Form, and Function. *The Academy of Management Journal*, 44(6), 1263-1280. Obtenido de <https://doi.org/10.2307/3069400>
- Rivera , H. A., & Figueroa, L. S. (2013). Capacidades dinámicas, una fuente de ventaja competitiva. *Criterio Libre* , 11(19), 245-261. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/1110/853>
- Rizo, G. ., (2011). El interaccionismo simbólico y la Escuela de Palo Alto. Hacia un nuevo concepto de comunicación. *Portal de la Comunicación*. Obtenido de <https://scholar.google.es/citations?user=JZHdhjAAAAAJ&hl=es>
- Rizo, G. M. (2006). Conceptos para pensar lo urbano: el abordaje de la ciudad desde la identidad, el habitus y las representaciones sociales. *Bifurcaciones*, 1-13. Obtenido de http://www.bifurcaciones.cl/006/bifurcaciones_006_Rizo.pdf
- Rosenbloom, R. (2000). Leadership, Capabilities, and Technological Change: The Transformation of NCR in the Electronic Era. *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1083-1103. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/3094428?seq=1>
- Selener, D. (1997). *Investigación acción participativa y cambio social*. Nueva York: Universidad de Cornell.
- SIPSA. (marzo de 2014). El cultivo de la tilapia roja (*Oreochromis sp.*) en estanques de tierra, fuente de proteína animal de excelente calidad. *Boletín Mensual Insumos y Factores Asociados a la Producción Agropecuaria*. Bogotá: Sistema de información de precios SIPSA. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/insumos_factores_de_produccion_mar_2014.pdf

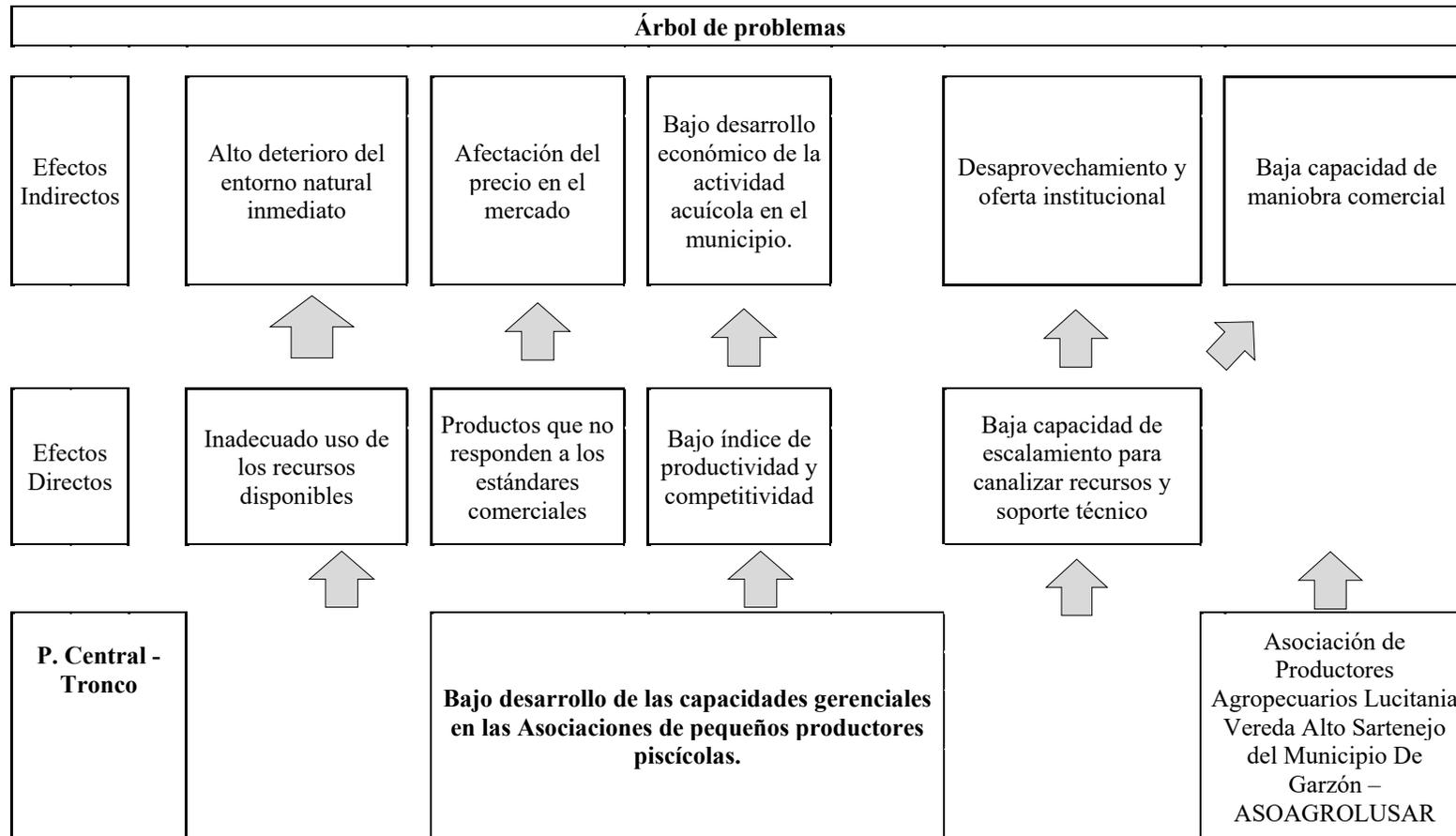
- Sirmon, D., Hitt, M., & Ireland, R. (2007). Managing Firm Resources In Dynamic Environments To Create Value: Looking Inside The Black Box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292. doi:DOI: 10.5465 / AMR.2007.23466005
- SofiaPlus. (s.f.). *Bienvenido a SofiaPlus, el portal de oferta educativa de SENA*. Recuperado el 01 de 04 de 2021, de SofiaPlus: <http://oferta.senasofiaplus.edu.co/sofia-oferta/>
- Suarez, F., & Oliva, R. (24 de octubre de 2005). Environmental change and organizational transformation: Industrial and Corporate Change. *Oxford University Press on behalf of Associazione ICC.*, 14(6), 1017–1041. doi:doi:10.1093/icc/dth078
- Supersolidaria. (s.f.). *Nuestra Misión, Visión y Valores*. Recuperado el 21 de 06 de 2021, de Supersolidaria: <http://www.supersolidaria.gov.co/es/nuestra-entidad/nuestra-mision-vision-y-valores>
- Teece, D. J. (20 de junio de 2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature. *Strategic Management Journal*, 1319–1350. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.640>
- Teece, D., & Pisano, G. (01 de septiembre de 1994). The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556. doi:<https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18:7, 509–533. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/3088148>
- UAEOS. (diciembre de 2017). ABC del Sector Solidario. Medellín. *Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (ISBN: 978-958-56658-0-4 978-958-56658-1-1)*,

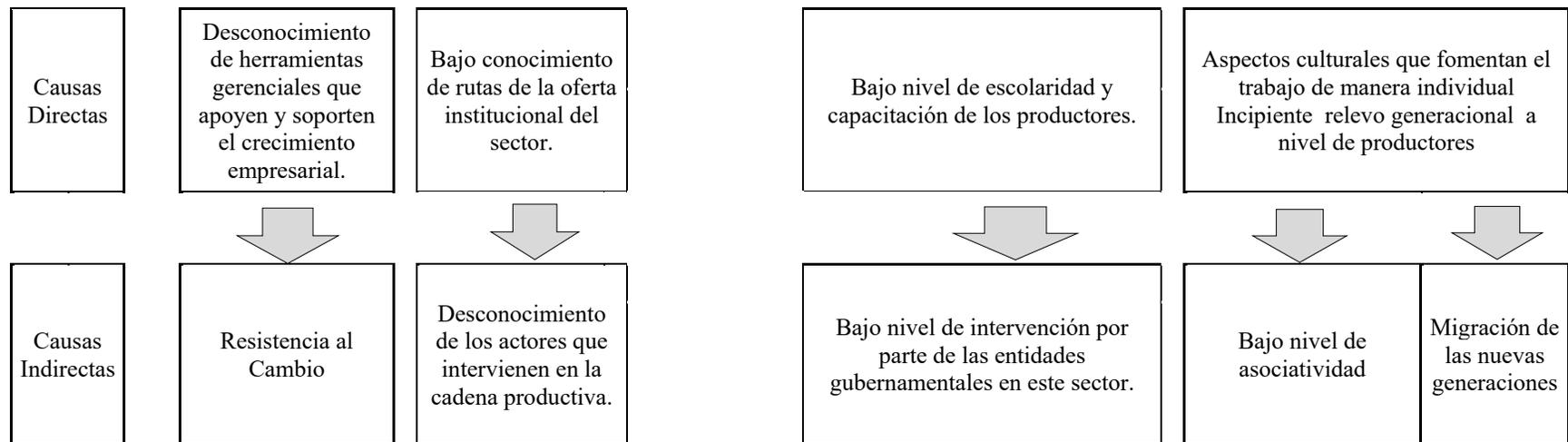
48. Bogotá. Obtenido de <https://www.coopetrol.coop/wp-content/uploads/2020/04/ABC-del-Sector-Solidario.pdf>
- Villarreal, E. J. (2012). Análisis de la situación actual y planteamiento de soluciones para los productores artesanales de pescado. *Ensayo para Optar el Título de Especialista en Alta Gerencia*. Bogotá D.C.: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/9191/VillarrealEspanaJuanDavid2012.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Vivas, L. S. (julio-diciembre de 2013). Implicaciones de las Capacidades Dinámicas para la Competitividad y la Innovación en el Siglo XXI. *Cuad. admon.ser.organ.*, 119-139. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v26n47/v26n47a06.pdf>
- Wang, C., & Ahmed, P. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *The International Journal of Management*, 9, 31-51. Obtenido de <https://repository.royalholloway.ac.uk/file/591eb589-5df7-45b1-89e0-6ed34222d85d/1/Wang%20C%20IJMR%20final.pdf>
- Winter, S. (12 de septiembre de 2003). Understanding dynamic Capabilities. . *Strategic Management Review*, 24(10), 991-995. Obtenido de <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Zahra, S. A., & George, G. (abril de 2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management*, 27(2), 185-203. doi:<https://doi.org/10.2307/4134351>
- Zahra, S., Sapienza, H., & Davidsson, P. (junio de 2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43:4, 917 -955. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>

Anexos

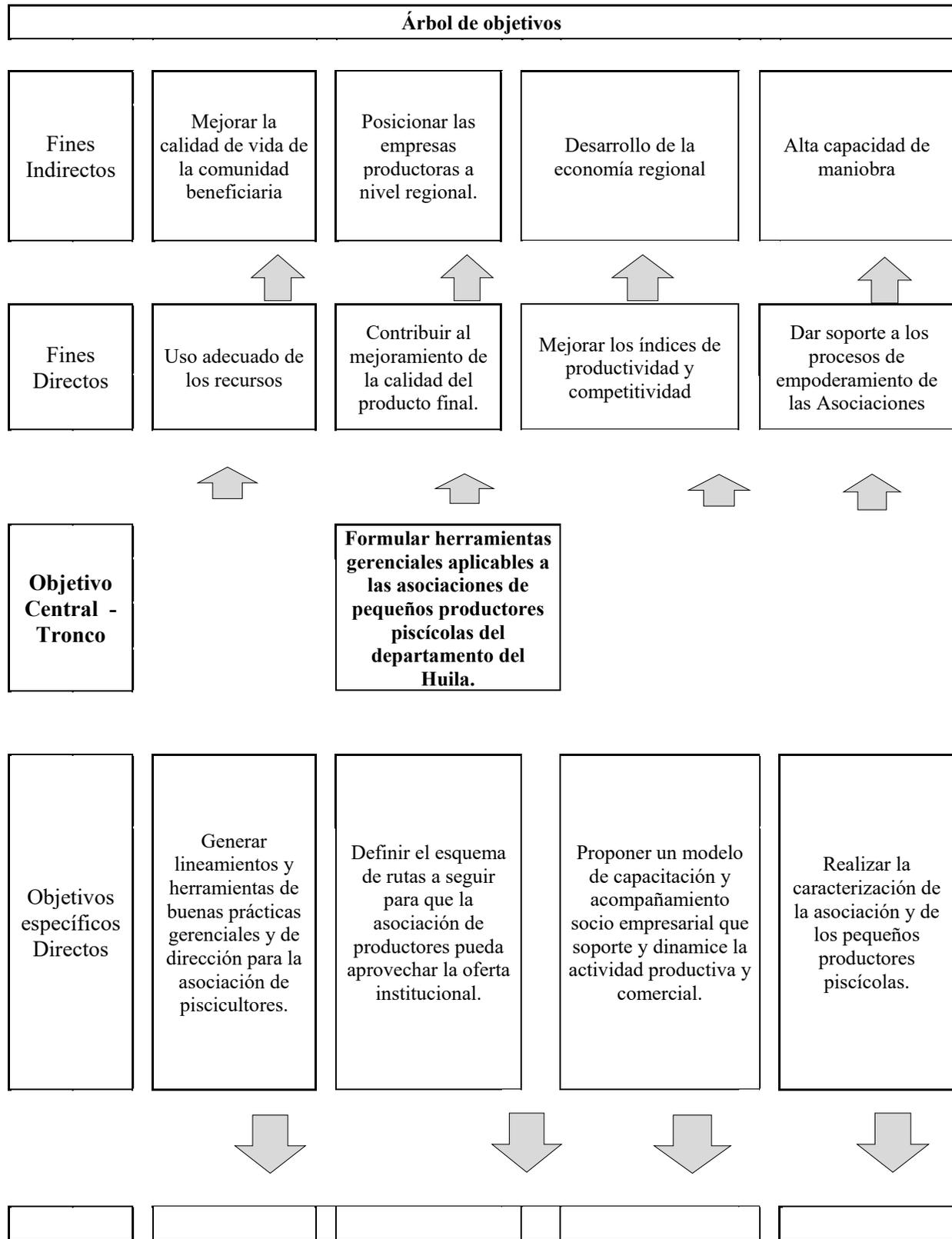
Anexo 1

Árbol de Problemas





Árbol de Objetivos



GERENCIA DE PROYECTOS PARA MEJORAR LA DIRECCIÓN DE LA ACTIVIDAD PISCÍCOLA 240

Objetivos específicos Indirectos	Clasificación de los productores en pequeños, medianos y grandes.	Identificación de variables más comunes en las prácticas piscícolas por parte de los productores.	Prospecto de mejoramiento comercial – como entregable para adecuación de plan de negocios.	Generar antecedentes que permita a los pequeños productores mejorar la proyección de la unidad productiva.
----------------------------------	---	---	--	--

Nota. *Elaboración propia, 2019.*

Anexo 2

Instrumento No 1. Encuesta Aplicada a la Asociación de Productores

Encuesta Asociación de Productores Instrumento No. 1			
Índice de Capacidades Organizativas -ICO-			
1. Información General			
1.1. Nombre de la organización?	_____		
1.2. Nombre de la persona de contacto	_____		
1.3. Dirección	_____	1.4. Teléfono	_____
1.4. Correo electrónico. E-mail	_____		
1.5. La organización tiene experiencia en el sector acuícola?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Describala:	_____		
1.6. Tipo de Organización	Asociación de Productores	<input type="checkbox"/>	
	Empresa Asociativa de Trabajo	<input type="checkbox"/>	
	Cooperativa	<input type="checkbox"/>	
	Soc. Agrarias de Transformación	<input type="checkbox"/>	
	Otra. Cuál?	_____	
1.7. Cobertura geográfica	Veredal	<input type="checkbox"/>	Especificar _____
	Municipal	<input type="checkbox"/>	Especificar _____
	Departamental	<input type="checkbox"/>	Especificar <u>Garzón, Gigante, Altamira</u>

Regional Especificar municipio o dptos. incluidos: _____

Indique en qué municipio o vereda viven la mayoría de los asociados Municipio de Garzón - vereda Alto Sartenejo

1.8. No socios 30 Hombres Mujeres Activos/Inscritos

Indígenas Afrocolombianos

Observaciones: _____

1.9. Tiene personería jurídica Si No 1.12. No. personería jurídica

1.10. RUT No. _____

1.11. Fecha de constitución _____ 1.15. Fecha de legalización _____

1.12. Representante legal _____

1.13. ¿Por qué se creó la organización? ¿Qué motivó su creación? _____

2. Manejo Democrático y Participativo

Junta Administradora

2.1. Quiénes la conforman?

Cargo	Nombre

2.2. Alguno de los miembros de la Junta Administradora recibe salario o remuneración?

Si No

2.3. En caso afirmativo especifique quiénes _____

2.4. Frecuencia de las reuniones

_____ 1 _____ Mes

2.5. En general las decisiones se toman por:

Consenso Votación

2.6. La Junta Administradora toma decisiones sobre:

Sobre servicios y capacitación	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Sobre gestión y contratación	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Sobre planeación y evaluación	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Sobre participación y representación	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Sobre presupuesto y negocios financieros	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

Observaciones:

2.7. Llevan actas de las reuniones?

Si No

2.8. Hace cuánto está nombrada la junta actual?

_____ meses

Funcionamiento de Asambleas

2.9. Frecuencia de las reuniones

_____ meses

2.10. Fecha de la última asamblea

2.11. No. de socios que asistieron

Todos Menos del 50% Mas del 50%

2.12. Llevan actas?

Si No

2.13. Estructura de representación (se eligen representantes por vereda, por subproductos, por género u otros?)

Si No

Especifique

2.14. ¿Qué tipo de decisiones toma el gerente, director o representante legal?

Gestión

2.15. ¿Del total de miembros de la organización, qué porcentaje conoce los estatutos? _____ %

Si No

2.16. Última fecha de actualización _____

2.17. Existen comités de trabajo?

2.18. ¿Cuáles? Señálelos

- Salud
- Educación
- Recreación
- Finanzas
- Apoyo a la familia
- Mercadeo
- Producción
- Otros (especificar) _____

Comunicación entre organización y asociados

2.19. Tienen un órgano propio de difusión de la información? Si No

2.20. Cuál? Celular

2.21. ¿Cuáles de estos medios utilizan para comunicarse?

Boletín	<input type="checkbox"/>	En qué ocasiones _____	Frecuencia _____	meses
Radio	<input type="checkbox"/>	En qué ocasiones _____	Frecuencia _____	meses
E-mail	<input type="checkbox"/>	En qué ocasiones _____	Frecuencia _____	meses
Teléfono	<input type="checkbox"/>	En qué ocasiones _____	Frecuencia _____	meses
Perifoneo	<input type="checkbox"/>	En qué ocasiones _____	Frecuencia _____	meses
Periódico murales	<input type="checkbox"/>	En qué ocasiones _____	Frecuencia _____	meses
Persona a persona	<input type="checkbox"/>	En qué ocasiones _____	Frecuencia _____	meses
Otros, especifique	<input type="checkbox"/>	En qué ocasiones _____	Frecuencia _____	meses

2.22. Cómo se **planean las acciones** de la organización?

Conjuntamente con los representantes o socios

Solamente la Junta Directiva

Sólo el representante legal, director o representante legal

2.23. Cómo se **toman las decisiones** de la organización?

Conjuntamente con los representantes o socios

Solamente la Junta Directiva

Sólo el representante legal, director o representante legal

2.24. De las dos decisiones más importantes de la organización en el último año mencione:

Decisión	¿Quiénes saben de la decisión? (gerente, junta o socios)	¿Cómo fueron informados?

2.25. Se hace seguimiento o evaluación de la organización o de sus proyectos de manera participativa?

Si No

2.26. ¿Pertenece a alguna asociación de segundo piso?

Si No

2.27. A
Cuál?

3. Situación económica y financiera

3.1. Infraestructura de oficina
Tipo de sede
(descripción)

3.2.

Relacione las sedes	Propi a	Arrendada	Comodato

--	--	--	--

3.3.	Relacione los muebles y enseres	Propios	Arrendados	Comodato

3.4.	Relacione los equipos (computadores, vehículo)	Propio	Arrendada	Comodato

3.5.	Relacione otros bienes	Propios	Arrendados	Comodato

Otros.
Especifique: _____

3.6. Actualmente la asociación cuenta con capital de trabajo? Si No

3.7. Especifique el monto de los recursos propios y externos en los últimos tres años

Tipo de recursos		Último año	Penúltimo año	Antepenúltimo año	Fuentes
Propios					
				\$	
				\$	
Externos				\$	
			\$	\$	
			\$	\$	

4. Capacidad Gerencial, Administrativa y de gestión

Gerencia

4.1. La organización cuenta con PDE (misión, visión, valores) aprobado

Si

No

4.2. Cuenta con algunos mecanismos de evaluación de la gestión

Si

No

4.3. Tienen algún plan de negocios?

Si

No

4.4. ¿La organización maneja algún negocio?

Si

No

Especifique: _____

4.5. ¿La organización tiene un rol en los negocios de los asociados? (intermediarios, agregan valor, empacan, comercializan, otros)

Si

No

Especifique _____

4.6. Tienen gerente contratado para estos negocios?

Si

No

4.7. Tienen recursos humanos contratados?

Si

No

Especifique

Cargo	Escolaridad	Experiencia laboral

4.8. Número de directivos o empleados que manejan programas básicos de computación

2

**Administra
ción**

4.9. Llevan registros financieros o contables?

Si

No

Especifique

Libros

Medio magnético
o

4.10. Manejan caja menor?

Si

No

4.11. Tienen cuenta bancaria?

Si

No

4.12. Está al día en sus obligaciones tributarias? Si No

4.13. Realizan balances contables Si No

Fecha del último balance _____ Resultado PyG \$ _____
 Fecha del penúltimo balance _____ Resultado PyG \$ _____
 Fecha del antepenúltimo balance _____ Resultado PyG \$ _____

4.14. Órganos de control y auditoria _____

4.15. Monto autorizado al gerente o representante legal para contratar autónomamente? \$ _____

4.16. Tienen manuales o cualquier otro instrumento donde se especifiquen procedimientos y/o funciones? Si No

Gestión

4.17. Han gestionado proyectos productivos en los últimos tres (3) años? Si No

4.18. En caso afirmativo descríbalos

Proyecto	Fecha aprobación	Vigente (si-no)	Monto	Fuente

4.19. Relación con otras organizaciones Si No

4.20. En caso afirmativo descríbalas (de trabajo, de intercambio, de opiniones, de contribución)

Organización	Descripción relación

4.21. Relación con entes municipales

Entidad	Descripción

4.22. Suscripción de contratos con entidades públicas y otras organizaciones sociales durante los últimos tres años

Entidad	Tipo (pública o privada)	Monto \$

5. Servicios ofrecidos a los asociados o a la comunidad

5.1. Servicios financieros

Micro seguros

Vida
 Crédito
 Funerario
 Gastos médicos
 Solica nasta

5.2. Crédito

Asociativo
 Individual
 Individual con supervisión

Cuántos créditos se han otorgado por medio de la asociación en el último año.

Si es asociativo el crédito a cuánto asciende el monto del último crédito

5.3. Micro finanzas

Ahorros
 Microcrédito*
 Transferencias

* Microcrédito: hasta \$2.200.000 o US 760

Cuánto es el promedio del microcrédito por agricultor y cuántos se han otorgado?

5.4. Servicios de información

Información de productos Información de mercados y precios Otra información	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="checkbox"/> <input style="width: 100%; height: 100%;" type="checkbox"/> <input style="width: 100%; height: 100%;" type="checkbox"/>		¿Cuál? _____	
5.5. Servicios de comercialización	Agrícola Procesados	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="checkbox"/> <input style="width: 100%; height: 100%;" type="checkbox"/>	Insumos Alimentos	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="checkbox"/> <input style="width: 100%; height: 100%;" type="checkbox"/>
5.6. Servicios en predio de los socios	Asistencia Técnica Servicio de control de calidad Estudios de suelos Viveros Distribución de plántulas Otros. Cuáles? _____	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="checkbox"/> <input style="width: 100%; height: 100%;" type="checkbox"/>		
5.7. Servicios de capacitación que la organización presta. No son servicios recibidos	Técnico - productiva Gerencia y gestión Comercial Otros. Cuáles? _____	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="checkbox"/> <input style="width: 100%; height: 100%;" type="checkbox"/> <input style="width: 100%; height: 100%;" type="checkbox"/>	Pos cosecha Crédito Ambiental 	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="checkbox"/> <input style="width: 100%; height: 100%;" type="checkbox"/> <input style="width: 100%; height: 100%;" type="checkbox"/>
5.8. Servicios a otras instituciones	Asesoría Capacitación Otros. Cuáles? _____	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="checkbox"/> <input style="width: 100%; height: 100%;" type="checkbox"/>		
5.9. Otros servicios	Vivienda rural Seguridad social	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="checkbox"/> <input style="width: 100%; height: 100%;" type="checkbox"/>	Recreación	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="checkbox"/>

6. Habilidades y capacidades en el desarrollo humano

6.1. Han recibido capacitación en temas de desarrollo humano como					
Identidad y autoestima	SI	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="checkbox"/>	No	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="checkbox"/>	
Relaciones intrafamiliares	SI	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="checkbox"/>	No	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="checkbox"/>	

Relaciones interpersonales Manejo de conflictos Derechos humanos Derechos ciudadanos	SI SI SI SI		No No No No								
Otros. Cuáles? _____											
6.2. ¿Cómo es la relación de la organización con las comunidades?		Cooperación <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	Conflicto <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	No tienen <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>							
Describe: _____											
6.3. ¿Cómo es la relación entre directivos y socios?		Cooperación <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	Conflicto <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>							
Describe: _____											
6.4. ¿Cómo es la relación entre los socios?		Cooperación <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	Conflicto <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>							
Describe: _____											
Enumero los dos conflictos más importantes que se han presentado en la organización y cómo se resolvieron?											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 40%;">Conflicto</th> <th>¿Cómo se resolvió?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						Conflicto	¿Cómo se resolvió?				
Conflicto	¿Cómo se resolvió?										
6.5. ¿Cómo es la relación de la organización con la administración municipal? (cofinanciación, participación en el Consejo Municipal de desarrollo rural, etc.)											
Describe: _____											
*Programa DDR USAID – OIM											
		Nombre del encuestador: <input style="width: 350px; height: 20px;" type="text"/>									

Nota. Elaboración propia, 2019.

Anexo 3

Archivo adjunto. Instrumento No. 2 Encuesta a los asociados

Anexo 4

Archivo adjunto. Tabulación de la Encuesta Socioeconómica Aplicada a los Asociados en Excel

Anexo 5 Entrevistas semiestructuradas



PROYECTO DE INVESTIGACION: ESQUEMA PARA MEJORAR LA DIRECCIÓN Y
PROPICIAR UN ENFOQUE GERENCIAL DE LA ACTIVIDAD PISCICOLA EN EL
DEPARTAMENTO DEL HUILA
ENTREVISTA - SEMIESTRUCTURADA

Nombre del funcionario: _____
Cargo: _____
Correo: _____
Celular: _____
Nombre de la Entidad: _____
Fecha: _____

Objetivo: Indagar sobre las rutas que deben seguir las asociaciones de productores para aprovechar la oferta institucional. A continuación, se presentará una serie de preguntas abiertas con el fin de que sus respuestas se den de forma detallada y minuciosa, en lo posible.

1. ¿Cuál es su competencia dentro de la entidad?
2. ¿Cuál es la competencia de la entidad dentro de la cadena piscícola en el Huila?
3. ¿Ustedes trabajan con asociaciones de piscicultores o con productores unitarios?
4. ¿Qué servicios o productos les ofrecen a las asociaciones de piscicultores? ¿Cuál es la oferta que ofrece esta institución a las asociaciones del Huila?
5. ¿Qué pasos deben realizar las asociaciones de piscicultores para acceder a estos servicios y/o productos que ofrece la entidad? Descríbalos de manera organizada y en detalle. Si esta información se encuentra en el internet, indique el link donde se pueda acceder.

6. Para acceder a esta oferta institucional, ¿la entidad se rige bajo fechas establecidas? Por favor, mencione dichas fechas y si la información se encuentra en el internet, indique el link donde se pueda acceder.
7. Dentro de la oferta que ofrece la institución a las asociaciones de piscicultores, ¿Colaboran en la generación de proyectos para aprovechar las convocatorias del Ministerio de Agricultura?
8. Si la respuesta a la anterior pregunta es positiva. Describa el paso a paso que deben realizar las asociaciones de piscicultores para la generación de sus proyectos. Si esta información se encuentra en el internet, indique el link donde se pueda acceder.
9. Como institución, ¿cuál es la visión de futuro de la actividad piscícola? ¿Con la oferta institucional que ofrecen a las asociaciones logran esa visión?

Investigadoras: Mónica Julieth Calderón

Erika Perdomo Cuchimba

Nota. Elaboración propia, 2019.

Anexo 6

Constitución Mesas de Trabajo

ACTA No. 01

<p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conformar la Mesa de Trabajo ✓ Formular y aprobar el Acta de Constitución ✓ Presentación y aprobación del Plan de Trabajo para el desarrollo de la investigación de formulación de herramientas gerenciales aplicables a las asociaciones de pequeños productores piscícolas del departamento del Huila.

Lugar: Garzón - Huila	Hora: 03:00 pm	Fecha: 16 de agosto de 2019
-----------------------	----------------	-----------------------------

ASISTENTES	CARGO
Jairo Jiménez Alvarado	Presidente
Víctor Mauricio Rivera	Vicepresidente
Cristian Camilo Olano	Secretario
Cesar Augusto Pastrana	Tesorero

Edilberto Medina	Veedor
Mónica Yulieth Calderón	Relator
Erika Perdomo Cuchimba	Relator

DEFINICIONES

Mesa de trabajo: Espacio conversacional desarrollado durante el Proceso Auditor cuyo propósito fundamental es lograr que el equipo auditor interactúe permanentemente, valide los hallazgos

Relator: Persona designada por el equipo quien tendrá la función de elaborar el acta de mesa de trabajo, recoger firmas y en la siguiente mesa de trabajo efectuar la lectura del acta anterior.

ORDEN DEL DIA

1. Verificación del quórum
2. Aprobación orden del día
3. Palabras de apertura
4. Alcance
5. Presentación del plan de trabajo
6. Alcance
7. Otros temas
8. Anexos

DESARROLLO

1. VERIFICACION DEL QUORUM

De acuerdo con la convocatoria a la mesa de constitución de la mesa de trabajo, realizada por invitación del presidente convoca a la junta directiva de los cuales asisten:

Presidente: Jairo Jiménez Alvarado

Vicepresidente: Víctor Mauricio Rivera

Secretario: Cristian Camilo Olano

Tesorero: Cesar Augusto Pastrana

Veedor: Edilberto Medina

Relator: Erika Perdomo Cuchimba

Relator: Mónica Yulieth Calderón Alvira

2. VERIFICACION DEL QUORUM

De acuerdo con la convocatoria a la mesa de constitución de la mesa de trabajo, realizada por invitación del presidente convoca a la junta directiva de los cuales asisten:

Presidente: Jairo Jiménez Alvarado

Vicepresidente: Víctor Mauricio Rivera

Secretario: Cristian Camilo Olano

Tesorero: Cesar Augusto Pastrana

Veedor: Edilberto Medina

Relator: Erika Perdomo Cuchimba

Relator: Mónica Yulieth Calderón Alvira

3. PALABRAS DE APERTURA

Las palabras de apertura y bienvenida estuvieron a cargo del presidente de la asociación quién informó que la presencia de las dos profesionales de la universidad Surcolombiana obedece a una investigación que se está realizando a los piscicultores de la asociación y que esto permitirá conocer la situación actual y real de Asoagrolusar.

Seguido le da palabra a la profesional Mónica Yulieth Calderón, quien manifestó a los asistentes el interés de realizar la investigación en la asociación pues cumple con la población objetiva propuesta y que además permitirá la participación social para propiciar y dinamizar los procesos gerenciales de la asociación y de los pequeños productores asociados activos a ella.

Con esta finalidad, se está promoviendo la formación de la mesa de Trabajo para el desarrollo de la investigación de formulación de herramientas gerenciales aplicables a las asociaciones de pequeños productores piscícolas del departamento del Huila.

4. ALCANCE

La constitución de una mesa de trabajo entre el grupo de investigación y la junta directiva de ASOAGROLUSAR, permitirá trabajar de una manera participativa, estructurada a partir del cumplimiento de unos objetivos previamente estructurados y aprobados por la organización, así como el desarrollo de las actividades de campo, administrativas y gerenciales que permitirán inicialmente tomar un diagnóstico y de allí partir a realizar una serie de análisis, que facilitarán el desarrollo de herramientas gerenciales, rutas, modelos aplicables para las asociaciones de piscicultores.

La investigación arrojará una serie de entregables o resultados que serán analizados dentro de las mesas de trabajo propuestas.

Tipos de resultados:

Caracterización de los socios y asociación

Documento de buenas prácticas gerenciales

Esquemas de rutas

5. PRESENTACION DEL PLAN DE TRABAJO

Se presenta el plan de trabajo a desarrollar para la fase de investigación:

Productores:

Un diagnóstico inicial permitirá realizar la caracterización de los productores de la asociación, mediante la aplicación de una encuesta socioeconómica en cada uno de sus predios, que permitirá identificar el perfil socioeconómico y agropecuario, con el fin de establecer las tendencias en prácticas agropecuarias, la posición económica y social de las familias que hacen parte de la asociación objeto de investigación.

Asociación:

A la Junta Directiva que compone la asociación; presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y veedor se realizará la aplicación de la herramienta metodológica ICO, índice de Capacidad Organizacional, que permite realizar la caracterización de la estructura interna de la organización de acuerdo con criterios como: rotación o permanencia de las personas en los cargos directivos, niveles de formación de sus miembros, existencia de comités de vigilancia y de trabajo, contratación de asesores, y consultores expertos, asistencia y participación de sus miembros en reuniones y eventos de la organización. Desde ese ámbito, la metodología mide aspectos esenciales como: El recurso humano, La capacidad de liderazgo de la organización, la capacidad instalada, experiencia del ejercicio contable, capacidad financiera, capacidad de gestión, plan estratégico y evaluación, y la capacidad para generar procesos de comunicación.

Mesas de trabajo:

En la mesa de trabajo se busca debatir las estrategias a partir de las necesidades y realidades de la asociación, determinadas a partir de la metodología Índice de Capacidad Organizacional ICO y la Encuesta Socioeconómica a cada productor, y de esta forma y proponer acciones concertadas para una mejora continua.

Se realizará la constitución de la mesa de trabajo, donde participará de manera activa la junta directiva de la asociación y el equipo de trabajo, que liderará el desarrollo de estas y propondrá los procesos y actividades a desarrollar de acuerdo con el resultado de las herramientas de captura de información.

Dentro de la investigación se desarrollarán dos mesas de trabajo donde se realizarán procesos propositivos, trabajo en grupo y presentación de avances en cuanto a los productos diseñados dentro del proceso de investigación, la cual estará limitada a la Asociación de Productores Agropecuarios Lucitania Vereda Alto Sartenejo del Municipio de Garzón – ASOAGROLUSAR, los cuales se caracterizan por ser pequeños productores según lo establecido por la AUNAP

Resultados:

Caracterización de la asociación y de los pequeños productores piscícolas.

Lineamientos y herramientas de buenas prácticas gerenciales y de dirección para la asociación de piscicultores.

Esquema de rutas a seguir para que la asociación de productores pueda aprovechar la oferta institucional.

Modelo de capacitación y acompañamiento socioempresarial que soporte y dinamice la actividad productiva y comercial.

Cronograma de trabajo:

Actividad	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene
Realización de entrevista a profundidad con la junta directiva y aplicación de la herramienta ICO	X					
Realización de entrevista a profundidad con los productores y toma de información mediante la encuesta socioeconómica.	X					
Constitución de la mesa de trabajo	X					
Reuniones con la mesa de trabajo				X		X

En noviembre: Dentro del desarrollo de las mesas de trabajo se expondrá el documento plan de trabajo donde se presentará de acuerdo con la ICO los temas a tratar en cuanto a las actividades, nivel de impacto, medio de verificación, porcentaje realizado, medidas a tomar y responsables que sugerirá el equipo responsable de la investigación.

Así mismo se propondrá el plan de mejora de acuerdo con la matriz DOFA y la elaboración del sociograma de la junta directiva.

En el mes de enero de 2020 se realizará la entrega formal de todos los resultados, obtenidos de la fase de investigación, permitiendo a la asociación iniciar con la implementación de estos modelos dentro de su estructura administrativa y gerencial que permita mejorar su capacidad de gestión.

6. OTROS TEMAS

Metodología:

La investigación se realizará bajo la metodología de Investigación Acción Participativa IAP (Selener, 1997), con un enfoque de innovación que será basado en el proceso integral de fomento a las potencialidades locales en las dimensiones organizativa, política, educativa, económico/productiva.

Las actividades por desarrollar bajo la implementación de la guía, requiere que los participantes tengan un papel activo en el desarrollo de la investigación, con el fin de documentar experiencias de los asociados, analizar de forma sistemática las condiciones actuales, e identificar condiciones externas que llegan en determinado caso a generar cambios al interior de la asociación. Determinadas las necesidades, se definen prioridades y se estructuran grupos de acción para planear, estructurar y socializar los procesos que debe desarrollar la asociación para poner en práctica las herramientas gerenciales.

Un diagnóstico inicial permitirá realizar la caracterización de los productores de la asociación, considerando temas como: información general del productor, explotación pecuaria, aspectos técnicos, financieros, administrativos y de logística

Mediante un Diagnóstico Estratégico Participativo será posible establecer el estado actual de la asociación, identificando fortalezas y oportunidades como aspectos positivos que puedan propiciar un cambio significativo tanto en la asociación, como en cada uno de sus asociados; identificando las debilidades y amenazas que en la actualidad están obstaculizando el proceso de crecimiento de cada uno de ellos.

La realización de mesas de trabajo constituye una herramienta metodológica flexible y eficaz para la comunicación, permite el intercambio de información, experiencias y saberes, entre actores locales, quienes, desde su propia perspectiva, enfrentan, resuelven y determinan las acciones y procesos necesarios para el desarrollo de soluciones o fortalecimiento de las áreas de estudio.

7. ANEXOS

Registro Fotográfico



Nota. Elaboración propia, 2019.

Anexo 7

Resultados de las Mesas de Trabajo

PLAN DE ACCIÓN

PLAN DE ACCIÓN					
TEMA	OBJETIVOS	CATEGORÍA	ACTIVIDADES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES
Manejo democrático y participativo	Propender al auto sostenimiento y fortalecimiento institucional	Junta administradora	Implementar la frecuencia de las reuniones de asamblea de acuerdo con lo establecido en los estatutos.		Asamblea General
		Funcionamiento asambleas	Programar en reunión de asambleas el cronograma de las mismas en el presente año.		Junta Directiva

GERENCIA DE PROYECTOS PARA MEJORAR LA DIRECCIÓN DE LA ACTIVIDAD PISCÍCOLA 259

	de la asociación, que contribuya al cumplimiento de sus objetivos y al mejoramiento de la calidad de vida de sus socios.	Participación	Socialización de los estatutos en las reuniones de asamblea.		Asamblea General
			Seguimiento y evaluación periódica de los comités conformados.		Asamblea General
		Realización de campañas de marketing (página web, redes sociales, radiodifusión)		Junta Directiva	
		Base social	Realizar la planeación participativa, información y toma de decisiones de acuerdo a lo establecido en los estatutos.		Asamblea General
Situación económica y financiera	Realizar la actualización económica de la asociación	Patrimonio de la asociación	Gestionar proyectos y administrar recursos internos que permitan la adquisición de bienes para la asociación.		Presidente
		Capital de trabajo	Gestionar recursos mediante la implementación de proyectos que permitan aumentar el capital de trabajo de la asociación.		Presidente
Capacidad gerencial administrativa y de gestión	Gestionar procesos gerenciales y administrativos que permitan a la asociación obtener ingresos mediante la presentación de proyectos	Gerencia	Implementar el plan estratégico diseñado por las investigadoras		Presidente
			Contratar con recursos propios o de gestión profesionales técnicos y socioempresariales, que desarrollen tareas en torno al desarrollo de las necesidades de la asociación.		Presidente
			Capacitación en herramientas ofimáticas y de obligatoria implementación para la junta directiva.		Presidente
		Administración	Informe mensual de los procesos financieros y contables de la asociación, ante la junta directiva		Contador
		Gestión	Verificar el cumplimiento de requisitos mínimos en las convocatorias presentadas.		Presidente
Servicios ofrecidos a los asociados o a la comunidad o a terceros	Gestionar acompañamiento, asesorías y recursos económicos a las unidades productivas de los asociados.	Financieros, comerciales	Actualizar la información de manera mensual de los créditos aprobados a los asociados.		Contador
		Capacitación y asistencia técnica	Generar procesos que permitan que la asociación cuente con servicios técnicos y ambientales que permitan generar una producción de calidad garantizando el cuidado del medio ambiente y respetando las normas legales ambientales vigentes para la producción de tilapia.		Presidente
		Otros	Implementar los servicios de salud, educación y empleo de acuerdo con lo aprobado en los estatutos		Junta Directiva.
Habilidades y capacidades	Identificar y promover nuevos	Capacitación y	Capacitar a la asociación en la identificación de líderes que aporten al crecimiento y desarrollo económico y social.		Asamblea General.

GERENCIA DE PROYECTOS PARA MEJORAR LA DIRECCIÓN DE LA ACTIVIDAD PISCÍCOLA 260

en el desarrollo humano	liderazgos que permitan el relevo generacional	sensibilización			
		Dinámicas de cooperación y conflicto	Analizar la necesidad de la conformación de un comité de cooperación		Asamblea General.

MATRIZ DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel bajo de afiliaciones ✓ No aplican métodos de trabajo asociativo ✓ Costo elevado de materias primas e insumos ✓ Carencia de vehículos propios para el transporte del producto hasta la planta ✓ Carencia de planta de eviscerado ✓ Deficiente servicio de profesionales técnicos y ambientales ✓ Deficiente servicio de profesionales socioempresariales ✓ Poco interés de capacitación ✓ Sistema de comunicación poco eficiente entre asociación y socios ✓ No todos los beneficiarios cuentan con permisos ambientales ✓ Producción artesanal 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se sitúan dentro de la cobertura geográfica donde el subsector piscícola incide en la economía. ✓ Presentan un reconocimiento en la zona como asociación de piscicultores. ✓ El consumo per cápita de pescado está por debajo del país está por debajo del consumo per cápita promedio en el mundo, según la FAO.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Producto resistente a enfermedades ✓ Capacidad de gestión para créditos a los socios ✓ Producción constante 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bajo consumo del producto a nivel regional y local ✓ Condiciones climáticas ✓ Bajo nivel tecnológico en la producción y transformación del producto por parte de la asociación y asociado. ✓ Competencia entre otros sectores más atractivos del mercado.

PLANES DE MEJORA

PROBLEMA A MEJORAR	OBJETIVO	METAS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Escaso sentido de pertenencia entre los afiliados para la JAC	Motivar la participación activa de todos los miembros de la comunidad.	Aumentar la asistencia a las Asambleas y afiliaciones	Asistencia a las Asambleas. Número de afiliaciones	Promoción de los beneficios de ser afiliado. Involucrar a toda la comunidad en los procesos de la Junta. Incentivar al trabajo en equipo y generación de ingresos para la	Jornadas de afiliación Actividades de integración	JAC

GERENCIA DE PROYECTOS PARA MEJORAR LA DIRECCIÓN DE LA ACTIVIDAD PISCÍCOLA 261

				misma comunidad.		
Rendición de Cuentas	Mejorar el proceso de rendición de cuenta, entre la Junta Directiva y la Asamblea General	Garantizar un proceso claro, entendible y transparente al momento de la rendición de cuentas.	Grado de satisfacción de la información recibida.	Que exista un profesional competente al momento de hacer la rendición para resolver las dudas financieras. Que se programe con antelación el proceso de rendición de cuentas.	Presentación de rendición de cuenta en una Asamblea General con más del 70% de los afiliados.	JAC
Deficiencia de herramientas tecnológicas para la disposición y uso de la información.	Motivar al uso de herramientas tecnológicas a los miembros de la Junta Directiva especialmente.	Iniciar la asistencia de los miembros de la Junta Directiva a cursos de herramientas ofimáticas, internet, redes sociales, correos, en el M. de Puerto Asís.	Nivel de uso de las herramientas ofimáticas, internet, redes sociales, correos.	Realizar cursos, talleres, para incentivar el aprendizaje de las herramientas tecnológicas. Adquirir un equipo de cómputo para las necesidades de la Junta Directiva.	Jornadas de capacitación y aprendizaje.	JAC

Nota. *Elaboración propia, 2019.*

Anexo 8

Mapa de Localización del Área de Estudio



Cobertura Geográfica:	Municipios de Altamira, Garzón y Gigante del departamento del Huila, Colombia.
Altamira:	El Municipio Colombiano, localizado en el departamento del Huila, se encuentra a 143 kilómetros de la ciudad de Neiva.
	Coordenadas: 2°03'48"N 75°47'16"O
	Superficie: 188.18 km ²
	Altitud: Media 1.079 m.s.n.m.
	Población (2015): Total 4.293 hab. Urbana 2.901 hab.
	Densidad Poblacional: 18,0 hab/km ²
Garzón:	Municipio colombiano, localizado en el suroriente del departamento del Huila a una distancia de 112 kilómetros de la capital, Neiva. Limita por el norte con el municipio de Gigante, por el sur con el municipio de Guadalupe, al suroeste con los municipios de Altamira; por el oriente con el departamento del Caquetá y por el occidente con el municipio de Agrado.
	Coordenadas: 2°11'46"N 75°37'45"O
	Superficie: Total 580 km ²
	Altitud: Media 828 m s. n. m.
	Población (2005): Total 69.823 hab. Urbana 46.371 hab.
	Densidad Poblacional: 120,38 hab./km ²
Gigante:	Municipio del departamento meridional del Huila en Colombia a una distancia de 84 kilómetros al sur de la capital departamental de Neiva. Su territorio limita al norte con Hobo y Algeciras, al sur con Garzón, al este con Algeciras nuevamente y con el departamento del Caquetá y al oeste con El Agrado, Paicol, Tesalia y Yaguará.
	Coordenadas: 2°23'12"N 75°32'46"O
	Superficie: Total 626 km ²
	Altitud: Media 809 m.s.n.m.
	Población: Total 35 498 hab. Urbana 18.775 hab.
	Densidad Poblacional: 50,2 hab/km ²

Nota. Elaboración propia, 2019.

Anexo 9*Escala de Empresarización*

Escala de Empresarización	Puntaje Final (Rango)
A. Consolidadas	Entre 81 y 100 puntos
B. En crecimiento	Entre 61 y 80 puntos
C. En desarrollo	Entre 41 Y 60 puntos
D. En formación	Menor o igual a 40 puntos

Nota: Guía para valoración nivel de empresarización Fundación Manuel Mejía, 2015.

*Anexo 10 Condiciones operativas de proyectos a financiar.***Sostenimiento Pecuario**

Código	Destino
---------------	----------------

237350	Sostenimiento acuicultura engorde
---------------	--

Plazo: Hasta 36 meses.

Infraestructura, Maquinaria y Equipos para uso Agrícola, Pecuario y de Transformación, Riego y Drenaje y Adecuación de Tierras

Código	Destino
347200	Infraestructura pesquera y acuícola
347210	Reparación infraestructura pesquera y acuícola
347400	Bodegas
347410	Reparación bodegas
347490	Infraestructura pecuaria
347495	Reparación infraestructura pecuaria
547030	Adecuación de tierras para actividad pecuaria
547250	Adecuación tierras para actividad pesquera y acuícola
347300	Electrificación
547060	Equipos e implementos manejo recurso hídrico en proyectos pecuarios, acuícolas y pesca
547070	Equipos usados o reparación de equipos manejo recurso hídrico en proyectos pecuarios, acuícolas y de pesca
547410	Obras civiles manejo recurso hídrico en proyectos pecuarios, acuícolas y de pesca
547420	Reparación obras civiles manejo recurso hídrico en proyectos pecuarios. acuícolas y pesca
447250	Equipos para actividades pecuarias

447350	Equipos para acuicultura y pesca
447510	Otros equipos de apoyo a la actividad agropecuaria
447500	Reparación de maquinaria y embarcaciones
447050	Tractores
641050	Maquinaria y equipos
641200	Reparación maquinaria y equipos
650000	Maquinaria y equipos usados
641100	Unidades y redes de frío

Plazo: sin limite

Capital de Trabajo - Transformación y Comercialización

Código	Destino
307016	Anticipo a productores por parte de los comercializadores
206012	Costos operativos y de funcionamiento para la transformación
307015	Costos operativos y de funcionamiento para la comercialización

Plazo hasta 36 meses

Capital De Trabajo - Servicios de Apoyo a la Producción

Código	Destino
408008	Costos operativos y de funcionamiento para los servicios de apoyo para la producción agropecuaria
408009	Costos operativos y de funcionamiento para los servicios de apoyo para la transformación
408010	Costos operativos y de funcionamiento para los servicios de apoyo para la comercialización

Plazo hasta 36 meses

Infraestructura, Maquinaria y Equipos Para Servicios de Apoyo a la Producción

Código	Destino
741060	Compra de maquinaria y equipos nuevos o usados para servicios de apoyo
741300	Construcción, Compra de Infraestructuras para servicios de apoyo
741250	Infraestructura de producción e insumos
741050	Maquinaria y equipos producción insumos
741100	Redes de frío
741110	Reparación redes de frío
741260	Reparación de Infraestructuras para servicios de apoyo

Plazo sin limite

Compra de Tierras, Construcción o Mejoramiento de Vivienda Rural

Código	Destino
841170	Compra tierra para uso agropecuario
190000	Gastos para Formalización de Tierras para uso Agropecuario

Plazo: Acorde al flujo de caja de la actividad

Sostenimiento Unidad Productiva, Tarjeta Agropecuaria, Microcredito Rural

Código	Destino
160000	Capital de Trabajo Unidad Productiva Campesina
165000	Capital de Trabajo Microcrédito rural
191000	Prima Seguro Agropecuario

Plazo hasta 36 meses

**Capitalización y Creación De Empresas, Asistencia Técnica, Certificaciones
Unidades Productivas**

Código	Destino
611150	Capitalización y creación de empresas
841250	Asistencia técnica
841400	Certificaciones de buenas prácticas, de origen, ISO, normas nacionales o internacionales

Plazo sin limite

Nota. Fuente (Finagro, 2021).**Anexo 11***Comisiones***Costo del servicio de garantía**

Comisión Anual

Tipo de productor	Comisión
Pequeño	1,50%
Esquema Asociativo	1,50%

Nota. Fuente (Finagro, 2021).

Comisión Única

Plazo del crédito (Rango en meses)	Pequeño productor y esquemas asociativos	Agricultura por Contrato - pequeños productores	FAG Recuperación pequeños productores
Hasta 3	0,38%	0,19%	0,19%
4	0,50%	0,25%	0,25%
5	0,63%	0,31%	0,31%
6	0,75%	0,38%	0,38%
7	0,88%	0,44%	0,44%
8	1,00%	0,50%	0,50%
9	1,13%	0,56%	0,56%
10	1,25%	0,63%	0,63%
11	1,38%	0,69%	0,69%
12	1,50%	0,75%	0,75%
13 a 18	1,86%	1,40%	0,94%
19 a 24	2,02%	1,50%	1,06%
25 a 36	2,43%	1,79%	1,32%
37 a 48	2,88%	2,09%	1,62%
49 a 60	3,28%	2,36%	1,90%

61 a 72	3,67%	2,62%	2,17%
73 a 84	4,03%	2,85%	2,44%
85 a 96	4,36%	3,06%	2,69%
97 a 108	4,66%	3,24%	2,93%
109 a 120	4,93%	3,40%	3,16%
121 a 132	5,18%	3,54%	3,37%
133 a 144	5,39%	3,65%	3,57%
145 a 156	5,58%	3,74%	3,77%
157 a 168	5,75%	3,82%	3,95%
169 a 180	5,88%	3,87%	4,12%
181 en adelante	5,88%	3,87%	4,12%

Nota. Fuente (Finagro, 2021).

Anexo 12

Hoja de Vida del Indicador

Hoja de Vida del Indicador	
Nombre	
Objetivo del Indicador	
Variable para su cálculo	
Fuente de la información	
Fórmula de cálculo	
Unidad de medida	
Frecuencia de medición	
Rango de medición	
Meta	
Satisfactorio	
Aceptable	
Crítico	
Responsable de la medición	
Responsable del seguimiento	

Herramienta para cálculo	
Acciones a Implementar	
Observaciones	

Nota. Elaboración propia, 2020.

Anexo 13

Requisitos Permiso de Aguas Superficiales (CAM)

Documentos	Chequeo
Fotocopia de la cédula de quien solicita la concesión de aguas subterráneas. (Persona Natural).	
Certificado de existencia y representación legal, este certificado no debe ser superior a tres meses. (Persona Jurídica).	
Fotocopia de la cédula de ciudadanía del representante legal. (Persona Jurídica).	
Rut de la persona jurídica, el cual no debe tener fecha de creación y/o actualización superior a un (1) año. (Persona Jurídica).	
Poder debidamente otorgado cuando se actúe por medio de apoderado.	
Documentos que Acrediten la Calidad del Solicitante Frente al Predio	
PROPIETARIO - certificado de tradición y libertad del predio expedido por la Oficina de Registro de Instrumentos Públicos y Privados (Fecha de expedición no superior a tres (3) meses).	
POSEEDOR - manifestación escrita y firmada de tal calidad, autenticada o reconocida notarial o judicialmente, anexando dos declaraciones extra juicio.	
TENEDOR - autorización escrita del propietario o poseedor para el desarrollo de la actividad de piscicultura, el certificado de tradición y libertad del predio (expedición no superior a 3 meses), y copia del contrato de arrendamiento del predio o comodato autenticado o reconocido notarial o judicialmente.	
Complementarios	
Concepto sobre el uso del suelo vigente al año en curso, expedido por la autoridad municipal competente.	
Documentos Técnicos	
Descripción de la actividad productiva de piscicultura.	
Diseño definitivo del pozo.	
Descripción de la cantidad de agua requerida para el proceso productivo de piscicultura a desarrollar.	
Formulario Único Nacional de Concesión de Aguas Subterráneas, debidamente diligenciado y firmado.	
Carta de solicitud del permiso.	

Nota. Fuente (Agroexporta, 2018 a).

Anexo 14

Requisitos Permiso de Vertimientos (CAM)

Documento	Chequeo
Fotocopia de la cédula de quien solicita la concesión de aguas subterráneas. (Persona Natural).	
Certificado de existencia y representación legal, este certificado no debe ser superior a tres meses. (Persona Jurídica).	
Fotocopia de la cédula de ciudadanía del representante legal. (Persona Jurídica).	
Rut de la persona jurídica, el cual no debe tener fecha de creación y/o actualización superior a un (1) año. (Persona Jurídica).	
Poder debidamente otorgado cuando se actúe por medio de apoderado.	
DOCUMENTOS QUE ACREDITEN LA CALIDAD DEL SOLICITANTE FRENTE AL PREDIO	
PROPIETARIO - certificado de tradición y libertad del predio expedido por la Oficina de Registro de Instrumentos Públicos y Privados (Fecha de expedición no superior a tres (3) meses).	
POSEEDOR - manifestación escrita y firmada de tal calidad, autenticada o reconocida notarial o judicialmente, anexando dos declaraciones extra-juicio.	
TENEDOR - autorización escrita del propietario o poseedor para el desarrollo de la actividad de piscicultura, el certificado de tradición y libertad del predio (expedición no superior a 3 meses), y copia del contrato de arrendamiento del predio o comodato autenticado o reconocido notarial o judicialmente.	
COMPLEMENTARIOS	
Fotocopia del acto administrativo que otorga la concesión de agua superficial.	
Certificado de uso del suelo expedido por la autoridad municipal competente.	
Carta de solicitud del permiso.	
Formulario único nacional de solicitud de permiso de vertimiento debidamente diligenciado.	
Presupuesto de construcción y operación del proyecto.	
DOCUMENTOS TÉCNICOS	
Descripción de la actividad productiva de piscicultura.	
Plano donde se identifique origen, cantidad y localización georreferenciada de las descargas al cuerpo de agua o al suelo.	
Caracterización actual del vertimiento existente o estado final previsto para el vertimiento proyectado de conformidad con la norma de vertimientos vigente.	
Evaluación Ambiental del vertimiento.	
Plan de gestión del riesgo para el manejo del vertimiento	

Nota. Fuente (Alianza AgroExporta, 2018).

Anexo 15*Requisitos Permiso de Cultivo (AUNAP)*

Documentos	Chequeo
Carta de solicitud del permiso de cultivo.	
Dos (2) fotografías tamaño documento (3x4).	
Copia de la cédula de ciudadanía.	
Acto administrativo emitido por la Autoridad Ambiental que otorga la concesión de agua, o concepto técnico emitido por la autoridad ambiental competente.	
Formato diligenciado y firmado de Declaración juramentada de patrimonio, con el aval de la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria – UMATA o de la personería jurídica.	
Preparación de la información técnica para diligenciamiento de formulario por parte del funcionario/contratista de la AUNAP.	
Entrega y/o radicación de la información.	

Nota. Fuente (El AgroExporta, 2018).

Anexo 16*Requisitos Registro Pecuario (ICA)*

Documentos	Chequeo
Nombre de la persona natural o del representante legal	
Documento de identificación o NIT	
Dirección, teléfono y correo electrónico.	
Nombre del establecimiento y del predio donde se encuentre ubicado el mismo, indicando ubicación geográfica (Departamento, municipio, vereda).	
Extensión a registrar del área dedicada a la acuicultura, incluyendo número de tanques, estanques, jaulas, jaulones, piscinas y/o acuarios. Esta información deberá ser actualizada si se produce un cambio en la infraestructura.	
Original o copia del certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio si es persona jurídica, con fecha de expedición no mayor a noventa (90) días calendario previo a la presentación de la solicitud ante el ICA. Matrícula mercantil, RUT o cédula de ciudadanía o de extranjería, si se trata de una persona natural. En el caso de persona jurídica, el objeto social debe incluir la producción de animales acuáticos.	
Acreditar la propiedad, posesión o tenencia del establecimiento destinado a la acuicultura.	
Fases de producción que se desarrollan en la explotación.	

Número de ciclos realizados al año.	
-------------------------------------	--

Nota. Elaboración propia, 2020. Basado en (ICA, 2016).

Anexo 17

Requisitos Certificación como Establecimiento de Acuicultura Biosegura

Documentos	Chequeo
Generales	
Solicitud escrita firmada por el representante legal o propietario del establecimiento acuícola.	
Contar con el Registro Pecuario de Establecimiento de Acuicultura (RPEA).	
Tener asistencia técnica profesional.	
Copia de la tarjeta profesional vigente del Médico Veterinario Zootecnista quien desempeña o desempeñará la función de director sanitario del establecimiento, para los establecimientos productores de material genético o de acuicultura comercial.	
Copia del acto administrativo vigente de la autoridad pesquera que otorga el permiso para el ejercicio de la actividad acuícola.	
ESPECÍFICOS	
De Infraestructura: deberán cumplir con los siguientes requisitos:	
Disponer de barreras de aislamiento (artificiales o naturales) que permitan delimitar el establecimiento de la acuicultura y restringir el ingreso de animales, personas y vehículos, ajenos a la producción.	
Para el caso de establecimientos ubicados en cuerpos de agua de uso público o áreas naturales concesionadas, se debe delimitar y señalar el área dispuesta o concesionada.	
Tener señalizada cada área física del establecimiento.	
Contar con estanques, tanques, jaulas, jaulones, piscinas y/o acuarios con el espacio requerido, en función de las especies cultivadas, etapa de desarrollo y bienestar animal, atendiendo las recomendaciones dadas por el asesor técnico del establecimiento.	
Disponer de canales, estanques, tanques y/o piscinas para realizar el aislamiento y observación de cada lote de animales nuevos que ingresen al establecimiento, lo(s) cual(es) debe(n) contar con ingreso y salida de agua de forma independiente, a excepción de los acuicultores de recursos limitados (AREL).	
Para los cultivos en jaulas, se deberá realizar la cuarentena en establecimientos en tierra. En el caso de no contar con el establecimiento en tierra, el aislamiento deberá realizarse en el establecimiento de origen y su entrega deberá ir acompañada de resultados de diagnóstico integral negativo para los patógenos propios de cada especie.	

Tener implementadas las condiciones sanitarias y de bioseguridad conforme a las Condiciones Sanitarias y de Bioseguridad para los Establecimientos de Acuicultura (Ver anexo 20).	
---	--

Nota. *Elaboración propia, 2020. Basado en (ICA, 2016).*

Anexo 18

Objeto Social de la Asociación ASOAGROLUSAR

CÁMARA DE COMERCIO DEL HUILA				
ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LUCITANIA VEREDA ALTO SARTENEJO DEL MUNICIPIO DE GARZON				
				
Fecha expedición: 2021/03/10 - 08:26:12 **** Recibo No. S000901088 *** Num. Operación. 99-USUPUEXX-20210310-0011 LA INSCRIPCIÓN PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS RENUEVE SU INSCRIPCIÓN A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO DE 2021. CODIGO DE VERIFICACIÓN GkP433wP5T				
CERTIFICA - ACTIVIDAD ECONÓMICA				
ACTIVIDAD PRINCIPAL : 89499 - ACTIVIDADES DE OTRAS ASOCIACIONES N.C.P. ACTIVIDAD SECUNDARIA : A0322 - ACUICULTURA DE AGUA DULCE				
CERTIFICA - CONSTITUCIÓN				
POR ACTA NÚMERO 1 DEL 30 DE JULIO DE 2010 SUSCRITA POR ASAMBLEA CONSTITUTIVA, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 25584 DEL LIBRO I DEL REGISTRO DE ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO EL 10 DE AGOSTO DE 2010, SE INSCRIBE : LA CONSTITUCIÓN DE PERSONA JURIDICA DENOMINADA ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LUCITANIA VEREDA ALTO SARTENEJO DEL MUNICIPIO DE GARZON.				
CERTIFICA - ENTIDAD DE VIGILANCIA				
QUE LA ENTIDAD QUE EJERCE LA FUNCIÓN DE INSPECCIÓN, VIGILANCIA Y CONTROL ES GOBERNACION DEL HUILA				
CERTIFICA - REFORMAS				
DOCUMENTO	FECHA	PROCEDENCIA DOCUMENTO	INSCRIPCIÓN	FECHA
AC-40	20200308	ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA GARZON	RE01-45571	20200901
CERTIFICA - VIGENCIA				
QUE LA DURACIÓN DE LA PERSONA JURÍDICA (VIGENCIA) ES HASTA EL 10 DE AGOSTO DE 2050				
CERTIFICA - OBJETO SOCIAL				
OBJETO SOCIAL: LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LUCITANIA VEREDA ALTO SARTENEJO MUNICIPIO DE GARZÓN ASOAGROLUSAR, SERÁ DE CARÁCTER AGROPECUARIO. EL OBJETIVO SERÁ EL DE CONSTRUIR Y ADMINISTRAR NECESIDADES BÁSICAS DE EMPLEO, SALUD, EDUCACIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y OTROS DE LOS ASOCIADOS Y EN ESPECIAL DE LA COMUNIDAD, PERSIGUIENDO EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LA REGIÓN, MEDIANTE EL DESARROLLO DE PROYECTOS AGRÍCOLAS Y PECUARIOS, DE TRANSFORMACIÓN PRIMARIA. PARA CUMPLIR CON SUS OBJETIVOS SOCIALES, ECONÓMICOS Y CULTURALES LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS-LUCITANIA VEREDA ALTO SARTENEJO MUNICIPIO DE GARZÓN ASOAGROLUSAR PROMOVERÁ SOLUCIONES A SUS NECESIDADES EN LAS ÁREAS AGRÍCOLAS, PECUARIAS, DE CONSUMO, CRÉDITO, PROVISIÓN DE MERCADERO, ASISTENCIA TÉCNICA, VIVIENDA, EDUCACIÓN, SALUD Y OTROS SERVICIOS DE PARTICIPACIÓN ASOCIATIVA Y DEMOCRÁTICA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS COMO LA VENTA Y COMPRA DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS, COMO TAMBIÉN PODER FIRMAR CONVENIOS Y CONTRATOS CON ENTIDADES NACIONALES E INTERNACIONALES.				
CERTIFICA - ACLARACIÓN INFORMACION DE CAPITALES, PATRIMONIOS Y SOCIOS				
PATRIMONIO: EL PATRIMONIO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LUCITANIA VEREDA ALTO SARTENEJO MUNICIPIO DE GARZÓN ASOAGROLUSAR ESTARÁ COMPUESTO POR: 1. LOS APORTES ORDINARIOS Y EXTRAORDINARIOS QUE LA ASAMBLEA GENERAL DE AFILIADOS ESTABLEZCA EQUITATIVAMENTE, LOS CUALES SOLO PODRA SER CANCELADOS EN DINERO.2. LOS SUBSIDIOS Y/O DONACIONES QUE LA ASOCIACIÓN RECIBA DE ORGANIZACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES. 3. LOS CRÉDITOS QUE SE OBTENGAN. PARAGRAFO: SERÁ DE ABSOLUTA PROHIBICIÓN PARA LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA, AUTORIZAR O HACER PRÉSTAMO DE LOS DINEROS DE CAPITAL DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LUCITANIA VEREDA ALTO SARTENEJO MUNICIPIO DE GARZÓN ASOAGROLUSAR A TERCEROS.				
CERTIFICA				
JUNTA DIRECTIVA - PRINCIPALES				

Anexo 19*Plan de Comunicaciones*

Plan de comunicación e interacción		
Objetivos	Iniciativas	Responsable
Mejorar la gestión de las relaciones con los clientes	Definir la propuesta de valor	Asamblea General
	Fortalecer el portafolio de servicios	Junta Directiva
	Fortalecer relaciones con los clientes	Presidente
Mejorar la gestión de los canales de comunicación entre los socios, clientes, proveedores e instituciones.	Diseñar campañas de marketing (página web, redes sociales, radiodifusión)	Junta Directiva
	Rediseñar las relaciones interpersonales	Junta Directiva - Vocal
Mejorar el clima organizacional de la asociación	Definir el perfil funcional de cada uno de los comités (trabajo – empleo - educación)	Junta Directiva
	Selección de los perfiles que aplican para cada comité	Asamblea General
	Seguimiento a la funcionalidad de los comités	Asamblea General
Diseñar y actualizar Bases de Datos	Desarrollar herramientas que permitan optimizar la información	Junta Directiva
	Definir información relevante y crítica	Junta Directiva
	Sistemas de información gerencial	Junta Directiva

Nota. *Elaboración propia, 2020.*

Anexo 20*Condiciones Sanitarias y de Bioseguridad para los Establecimientos de Acuicultura*

1. Plan de Mantenimiento	
Mantenimiento de las Instalaciones	Mantener las instalaciones limpias, ordenadas y cerradas.
Limpieza y Desinfección	Tener un procedimiento documentado de limpieza y desinfección de las instalaciones, incluyendo fondos y taludes de los estanques, tanques, jaulas y/o piscinas, bodegas, equipos, utensilios y artes de pesca. Este documento debe incluir lo referente al producto utilizado con su ficha técnica, concentración, modo y frecuencia de uso, rotación de los productos utilizados y registro ICA.
Monitoreo de la Calidad de agua	Realizar y documentar los análisis físico-químicos y/o bacteriológicos al agua utilizada en el cultivo semestralmente y cuando se requiera, incluyendo la frecuencia y el lavado de tanques de almacenamiento y tuberías, y tomar las acciones correctivas de acuerdo a las recomendaciones hechas por el asistente técnico del establecimiento. Para los establecimientos AREL el monitoreo será anual.
	A la llegada de los animales y durante la cuarentena, se deberán realizar monitoreos físico-químicos y/o microbiológicos de la calidad de la misma.
Manejo, Tratamiento y Disposición Final de la Mortalidad	Eliminar la mortalidad acorde con lo establecido por la Autoridad Ambiental, con el fin de reducir la transmisión de patógenos a los demás animales del cultivo, a otros establecimientos de acuicultura o al medio natural.
2. Bioseguridad	
Ingreso de Vehículos, Equipos, Materiales y Personas	El ingreso de vehículos y personas debe ser el mínimo necesario de acuerdo a las actividades del establecimiento de acuicultura, documentando y especificando los procedimientos adoptados para:
	Desinfección de Vehículos. El documento debe describir el sistema de desinfección en forma detallada, acorde al número, tamaño y frecuencia de ingreso de los vehículos, asegurando su desinfección completa, indicando el proceso y producto utilizado, su funcionamiento y mantenimiento.
	Ingreso de Personas, Equipos y Materiales. Tener un procedimiento documentado donde indique a las personas que ingresan al establecimiento de acuicultura las medidas básicas de bioseguridad dispuestas; éstas deben incluir el cambio de ropa y calzado de calle por una dotación limpia, la cual debe estar hecha en un material de fácil lavado y desinfección y permanecer en el sitio dispuesto para su utilización; además debe indicar el procedimiento de lavado y desinfección de las

	<p>manos antes de ingresar a las diferentes áreas. Para el caso del ingreso de personas que hayan estado con anterioridad en establecimientos acuícolas, estas deben cumplir con un tiempo de vacío sanitario de 72 horas entre una explotación y otra.</p> <p>Adicionalmente, debe incluir el procedimiento de ingreso y desinfección de equipos y materiales.</p>
Cuarentena	<p>Documentar el procedimiento de cuarentena teniendo en cuenta los siguientes aspectos:</p> <p>Los animales que ingresan a la explotación deben proceder de establecimientos certificados como bioseguros ante el ICA.</p> <p>Mantener en aislamiento los animales acuáticos nuevos por un tiempo de mínimo 15 días con el fin de observar que no existan signos clínicos de enfermedades y minimizar el riesgo de ingreso de agentes patógenos al establecimiento.</p> <p>Tener dotación, equipos, personal y elementos exclusivos para esta zona.</p> <p>Cuando se trate de cultivos en jaulas, la cuarentena de los animales que se sembrarán, debe realizarse en establecimientos en tierra. En el caso de no contar con establecimientos en tierra, el aislamiento deberá realizarse en el establecimiento de origen y su entrega deberá ir acompañada de resultados de diagnóstico integral negativo para los patógenos propios de cada especie.</p>
3. Sanidad Animal	
<p>Informar al ICA de forma inmediata cuando en el establecimiento se presenten morbilidades y mortalidades inusuales que afecten de manera evidente la sanidad de los animales cultivados.</p>	
<p>Realizar el monitoreo semestral de la condición sanitaria de los animales en cultivo y mantener su registro. Cuando se requiera realizar las acciones correctivas o tratamiento, se harán de acuerdo a las recomendaciones hechas por el director sanitario del establecimiento. Para los establecimientos AREL el monitoreo será anual.</p>	
Programa sanitario	<p>Tener un programa sanitario diseñado y firmado por un profesional universitario con formación académica relacionada con el manejo sanitario de las explotaciones acuícolas, (Médico Veterinario o Médico Veterinario Zootecnista), teniendo en cuenta:</p> <p>Plan de monitoreo semestral de las condiciones sanitarias de los animales en cultivo.</p> <p>Diagnóstico de las enfermedades presentadas en el establecimiento.</p> <p>Registro de reportes de los hallazgos de laboratorio.</p> <p>Informes de las necropsias realizadas en el establecimiento.</p> <p>La presencia y dinámica de las enfermedades conocidas o endémicas de la zona.</p>

	Medidas de prevención y control de enfermedades endémicas en la zona y de enfermedades no registradas en el establecimiento.
	Los tratamientos y las recomendaciones para medicación teniendo en cuenta las dosis, eliminación del producto, y tiempos de retiro.
	La identificación de manera diferencial de los estanques que contienen animales sometidos a tratamientos veterinarios.
	En caso de presentarse mortalidad en el cultivo, estas deberán ser registradas en el momento de la recolección, evaluando la causa de la mortalidad. Los registros deben contener la fecha, el número del lote, el total de animales del lote, número de animales muertos por día y el resultado del diagnóstico realizado. Los registros de la mortalidad presentada deben estar disponibles para las visitas de inspección por parte del ICA.
	Tener un registro de la condición sanitaria de los peces en cultivo, antes de que estos sean transferidos a sacrificio.
	Este programa debe ser revisado como mínimo una (1) vez al año por el profesional universitario responsable de la elaboración del mismo, el cual será verificado por el profesional del ICA en las visitas técnicas de inspección.
4. Trazabilidad	
Todos los establecimientos acuícolas deben implementar un sistema de trazabilidad que garantice, como mínimo, la identificación por lote de los animales que se encuentran en el establecimiento.	
5. Registros	
Registro de Mortalidad	En caso de presentarse mortalidad en el cultivo, según la especie deben registrarse a diario el número o identificación de estanque o piscina, número o volumen de animales muertos, etapa de desarrollo y posible causa.
Registro de Ingresos a la Explotación (personas y vehículos)	Indicando el objeto de la visita, hora de ingreso, placa del vehículo si lo hubiere, procedencia, nombre completo y firma.
Registro de Limpieza y Desinfección	Tener un procedimiento documentado de limpieza y desinfección de las instalaciones, incluyendo fondos y taludes de los estanques, jaulas, bodegas, equipos, utensilios y artes de pesca. Este documento debe incluir lo referente al producto utilizado con su ficha técnica, concentración, fechas de aplicación, productos utilizados y registro ICA.
Registro de Hallazgos Clínicos y Lesiones en la Necropsia	Mantener los resultados de la evaluación clínica, los diagnósticos, el número o identificación de estanque, jaula o piscina, número o volumen de animales enfermos, etapa de desarrollo.

Registro de Tratamientos	Nombre del producto utilizado, laboratorio productor, número de lote, número de registro ICA, fecha de tratamiento, dosis, vía de administración, duración del tratamiento, motivo del tratamiento e identificación de los animales a los cuales se les administró el medicamento.
6. Condiciones para el Transporte de Animales Acuáticos Vivos	
Los recipientes y el equipo utilizado en el transporte deben ser lavados y desinfectados antes y después de su uso.	
<p>Los contenedores destinados al transporte de animales acuáticos deben:</p> <p style="padding-left: 40px;">Construirse de modo que no se derrame el agua durante el transporte.</p> <p style="padding-left: 40px;">Estar acondicionados de modo que pueda verse su contenido.</p> <p style="padding-left: 40px;">No deben abrirse durante el transporte.</p> <p>Tomar las medidas adecuadas para evitar cualquier riesgo de contaminación.</p>	
Los animales acuáticos deben ser embalados adecuada y cuidadosamente para su transporte, de manera que se tenga el control de las condiciones físico químicas del agua y se minimicen los daños físicos y la contaminación.	
Durante el transporte, el conductor no está autorizado para evacuar y reemplazar el agua de los tanques o contenedores.	
El agua en la que se transportan los animales acuáticos que no sea incorporada al cuerpo de agua en el cual se cultivan, deberá desinfectarse, antes de su eliminación.	
Las aguas residuales y de enjuague no se pueden vaciar en un medio que contenga animales acuáticos.	
En caso de requerirse hielo en el transporte de los animales a la planta de proceso, este deberá fabricarse a partir de agua potable, envasado a granel y protegerse de cualquier contaminación.	

Nota. Resolución ICA 20186. Diario Oficial No. 50.099 de 27 de diciembre de 2016.



Asociación de Productores Agropecuarios Lucitania Vereda Alto Sartenejo del municipio de Garzón
ENCUESTA SOCIOECONÓMICA

NO. DE FORMULARIO:

1. Nombre del Asociado: _____ 2. Cedula de Ciudadania: _____

3. Numero de Celular: _____ 8. Lugar de residencia del hogar del beneficiario 9. Relación de tenencia con la tierra

4. Nombre de la Finca: _____ Finca Propietario

5. Municipio: _____ Cabecera Municipal Arrendatario

6. Vereda: _____ Corregimiento Aparcero

7. Numero Miembros del Hogar: _____ Otro Sitio. ¿Cuál? Otro. ¿Cuál?

10. Estime los gastos del último mes en su hogar \$ _____

(Diligenciar para todos los miembros del hogar mayores de edad, en el orden de acuerdo a su importancia economica, no tener en cuenta escolarizados o adultos mayores)

	BENEFICIARIO	Miembro Hogar 01	Miembro Hogar 02	Miembro Hogar 03	Miembro Hogar 04	Miembro Hogar 05
Nombre Completo	<input type="text"/>					
Cedula de Ciudadania	<input type="text"/>					
11. Parentesco con el Beneficiario	<input type="checkbox"/> Directo					
	<input type="checkbox"/> Indirecto					
	<input type="checkbox"/> Politico					
	<input type="checkbox"/> Otro					
12. Sexo	<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F					
13. Edad	<input type="text"/>					
14. ¿Lee, escribe o hace cuentas?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No					
15. Actividad Economica	<input type="checkbox"/> En la UPA					
	<input type="checkbox"/> En el Hogar					
	<input type="checkbox"/> Jornalero o Asalariado					
	<input type="checkbox"/> Otro, ¿Cuál?					
16. Ingreso Diario	<input type="text"/>					
17. Promedio dias trabajados los ultimos	<input type="text"/>					

EXPLOTACIÓN AGRÍCOLA

Distribución por uso de la explotación agropecuaria

18. Cultivos ^{Área} Has 19. Pastos ^{Área} Has 20. Rastrojos ^{Área} Has 21. Monte ^{Área} Has 22. TOTAL ^{Área} Has

EXPLOTACION AGRICOLA (Anotar la informacion sobre los seis cultivos comerciales principales)

23. Cultivos

24. Áreas (Hectareas)

25. Total cosecha Ultimo año

	Unidad	Unidad	Unidad	Unidad	Unidad	Unidad	
<input type="checkbox"/>	Toneladas	<input type="checkbox"/>	Toneladas	<input type="checkbox"/>	Toneladas	<input type="checkbox"/>	Toneladas
<input type="checkbox"/>	Kilogramos	<input type="checkbox"/>	Kilogramos	<input type="checkbox"/>	Kilogramos	<input type="checkbox"/>	Kilogramos
<input type="checkbox"/>	Sacos	<input type="checkbox"/>	Sacos	<input type="checkbox"/>	Sacos	<input type="checkbox"/>	Sacos
<input type="checkbox"/>	Otra ¿Cuál?	<input type="checkbox"/>	Otra ¿Cuál?	<input type="checkbox"/>	Otra ¿Cuál?	<input type="checkbox"/>	Otra ¿Cuál?

26. Valor de ventas total de ultimo año \$ \$ \$ \$ \$ \$

27. Destino de la Producción (%) % Auto-consumo % Auto-consumo % Auto-consumo % Auto-consumo % Auto-consumo % Auto-consumo
 % Venta % Venta % Venta % Venta % Venta % Venta

28. Jornales pagados el ultimo año Contratados Contratados Contratados Contratados Contratados Contratados
 Familiares Familiares Familiares Familiares Familiares Familiares

29. Costos Insumos ultimo año \$ \$ \$ \$ \$ \$

EXPLOTACIÓN PECUARIA

PECES	PORCINOS	AVES	BOVINOS
30. No de Ejemplares <input type="text"/>	34. No. de Ejemplares <input type="text"/>	40. No de Ejemplares <input type="text"/>	45. No de ejemplares de cria <input type="text"/>
31. Jornales Anuales <input type="text"/>	35. No. de Ejemplares de cria <input type="text"/>	41. Producción Anual en No. de Ejemplares <input type="text"/>	46. No de ejemplares de levante <input type="text"/>
32. Costo de insumos anuales \$ <input type="text"/>	36. No. de Ejemplares de ceba <input type="text"/>	42. No. De Jornales Anuales <input type="text"/>	47. No de ejemplares de ceba <input type="text"/>
33. Total ventas ultimo año \$ <input type="text"/>	37. Jornales Anuales <input type="text"/>	43. Costo insumos anuales \$ <input type="text"/>	48. No de ejemplares de leche <input type="text"/>
	38. Costo Insumos anuales \$ <input type="text"/>	44. Total ventas ultimo año \$ <input type="text"/>	49. No de jornales anuales <input type="text"/>
	39. Total ventas ultimo año \$ <input type="text"/>		50. Costo insumos anuales \$ <input type="text"/>
			51. Total ventas ultimo año \$ <input type="text"/>

LOGISTICA

52. ¿Cuál es el tipo de via que llega a su finca desde la cabecera municipal?	53. ¿Cuál es el vehiculo de carga de mayor capacidad que se puede usar, de acuerdo con la via, para llegar desde su finca a la cabecera municipal?	54. ¿Cuál es el tiempo de recorrido del vehiculo especificado, desde su finca a la cabecera municipal?
<input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Terciaria <input type="checkbox"/> Fluvial <input type="checkbox"/> Camino	<input type="checkbox"/> Tracción animal <input type="checkbox"/> Camioneta sencilla <input type="checkbox"/> Camioneta turbo <input type="checkbox"/> Camión sencillo <input type="checkbox"/> Fluvial <input type="checkbox"/> Otro, ¿Cual? <input type="text"/> \$ _____	Horas <input type="text"/> Minutos <input type="text"/> 55. ¿Cuál es la distancia en kilometros desde su finca a la cabecera municipal? <input type="text"/> Kilometros



EXISTENCIA Y ESTADO DE LA INFRAESTRUCTURA, HERRAMIENTA, MAQUINARIA Y EQUIPOS A NIVEL DE FINCA

ELEMENTOS DE COSECHA

Chinchorros

Si

No

Observaciones: _____

Empaques (Canastillas)

Si

No

Observaciones: _____

Carretillas

Si

No

Observaciones: _____

ELEMENTOS DE POSCOSECHA

Caseta de evisceración

Si

No

Observaciones: _____

Agua Suficiente

Si

No

Observaciones: _____

Meson de evisceración

Si

No

Observaciones: _____

Cepillo Escamador

Si

No

Observaciones: _____

Cuchillos

Si

No

Observaciones: _____

Tanques de Choque termico

Si

No

Observaciones: _____

Tanque almacenamiento de Agua

Si

No

Observaciones: _____

Piso

Si

No

Observaciones: _____

Techo

Si

No

Observaciones: _____

Empaque de Transporte

Si

No

Observaciones: _____

MANEJO Y DISPOSICIÓN FINAL DE RESIDUOS SÓLIDOS Y LÍQUIDOS

<p>Tratamiento de Aguas Residuales (STAR)</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p>Observaciones: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Sitio de envases y empaques</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p>Observaciones: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Cuenta con autorización de caudal de la CAR</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p>Observaciones: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Cuenta con permiso de vertimientos de la CAR</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p>Observaciones: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
---	--	--	---

ADMINISTRACIÓN

<p>Lleva registros financieros o contables?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p>Especifique: <input type="checkbox"/> Libros</p> <p><input type="checkbox"/> Medio Magnético</p>	<p>Tiene cuenta bancaria?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>	<p>Esta al día en la cuota de sostenimiento?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>
---	---	--

TÉCNICO

<p>Cuenta con asistencia técnica?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>	<p>Lleva registros de indicadores de tiempo del cultivo?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>	<p>Lleva registro de Biometrías?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>	<p>Lleva registros de curva de crecimiento de los peces?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>
<p>Lleva registro de consumo normal o anormal de alimento?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>	<p>Lleva registro de factores de conversión alimenticia al momento y al final del ciclo?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>	<p>Lleva registro de salida de biomasa por cosecha (#Peces y total Kg Cosechados)</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>	<p>Lleva registro de Control de saldos en inventarios de # de peces y biomasa.</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>
<p>Lleva registro de parametros de químicos y físicos del cultivo?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>			

Implementa las siguientes medidas de bioseguridad en la unidad acuicola:

Calidad de la fuente de agua a utilizar y cuenta con programa de desinfección del agua

Si
 No

Filtros para eliminar patógenos y mallas para evitar ingreso de fauna

Si
 No

Siembra material genético de origen sanitario conocido

Si
 No

Suministra alimento de calidad conocida, casas comerciales reconocidas

Si
 No

Realiza el almacenamiento adecuado de los alimentos

Si
 No

Utiliza como alimento las mortalidades presentadas en la unidad acuícola.

Si
 No

Previene la transmisión de enfermedades

Si
 No

Cuenta con programa de control de plagas, vectores y fauna silvestre y doméstica.

Si
 No

Normatividad

Conoce la normatividad ambiental para el sector acuicola

Si
 No

Conoce la normatividad legal para el sector acuicola

Si
 No

Firma del Encuestado

Firma del Encuestador