

FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA

“AHIDROCAV” ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROFORESTALES Y AMBIENTALISTAS ALTERNATIVOS AMAZÓNICOS

| NOMBRE | ORGANIZACIÓN | CARGO | TELÉFONO | MUNICIPIO SEDE | CORREO ELECTRONICO |
|------------------------|--------------|------------------------|------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| YIMMY ALDANA CUENCA | AHIDROCAV | REPRESENTANTE LEGAL | 3133792323 | SAN JOSE DEL FRAGUA | yimmyaldana2015@gmail.com |

Octubre 2017



GLOBAL ENVIRONMENT FACILITY
INVESTING IN OUR PLANET



GRUPO DEL BANCO MUNDIAL



Gestando
FINANCIANDO EMPRENDAS Y COMERCIALIZANDO



TODOS POR UN
NUEVO PAÍS
DESARROLLO PRODUCTIVO

Elaboró:

GESTANDO-AHIDROCAV

Revisión y edición:

Jaime Alberto Barrera García
Investigador. Instituto Sinchi

José Gabriel Jiménez Castelblanco
Consultor. Instituto Sinchi

CONTENIDO

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCCION..... | 1 |
| 1 LA ECONOMIA SOLIDARIA Y EL ENFOQUE AGROAMBIENTAL EN LAS INTERVENCIONES PRODUCTIVAS: EJES FOCALES DE LA ASOCIATIVIDAD. | 3 |
| 1.1 LA ECONOMÍA SOLIDARIA | 3 |
| 1.1.1 Principios de la economía solidaria | 3 |
| 1.1.2 Fines de la economía solidaria | 3 |
| 1.1.3 Características de las organizaciones de economía solidaria..... | 3 |
| 1.2 ENFOQUE AGROAMBIENTAL DE LAS INTERVENCIONES PRODUCTIVAS..... | 4 |
| 2 MÓDULO LÍNEA BASE..... | 8 |
| 2.1 DIMENSIÓN SOCIOECONÓMICA | 8 |
| 2.2 DIMENSIÓN PRODUCTIVA | 8 |
| 2.3 DIMENSIÓN COMERCIAL Y AGROINDUSTRIAL..... | 8 |
| 2.4 DIMENSIÓN AMBIENTAL | 8 |
| 2.5 DIMENSIÓN GÉNERO Y JUVENTUD | 9 |
| 2.6 CONCLUSIONES | 9 |
| 2.7 ANEXO 1 | 9 |
| 3 MÓDULO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL..... | 10 |
| 3.1 ASPECTOS ESTRATÉGICOS | 11 |
| 3.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO..... | 11 |
| 3.3 PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) | 11 |
| 3.4 PRESUPUESTO ANUAL..... | 11 |
| 3.5 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS..... | 11 |
| 3.5.1 Asamblea General..... | 11 |
| 3.5.2 Consejo de Administración o Junta Directiva | 12 |
| 3.5.3 Junta de Vigilancia o Fiscal | 12 |
| 3.5.4 Revisoría Fiscal..... | 12 |
| 3.5.5 Comités Especiales o de Trabajo | 12 |
| 3.6 ASPECTOS ORGANIZACIONALES O DE RECURSOS HUMANOS..... | 12 |
| 3.7 ASPECTOS JURÍDICOS Y LEGALES..... | 12 |
| 3.8 ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS | 12 |
| 3.9 ASPECTOS TRIBUTARIOS | 12 |
| 3.10 PRODUCCIÓN PRIMARIA | 12 |
| 3.11 AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES..... | 12 |
| 3.12 AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZACIÓN | 13 |
| 3.13 ANEXO 2..... | 13 |
| 4 MÓDULO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | 14 |

| | | |
|--------|--------------------------------------------------|----|
| 4.1 | METODOLOGIA | 14 |
| 4.2 | UBICACIÓN GEOGRÁFICA | 14 |
| 4.2.1 | Relación de veredas | 14 |
| 4.3 | RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN | 14 |
| 4.4 | FICHA TÉCNICA | 15 |
| 4.5 | DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | 15 |
| 4.5.1 | Misión..... | 15 |
| 4.5.2 | Visión..... | 16 |
| 4.5.3 | Principios corporativos..... | 16 |
| 4.5.4 | Valores | 16 |
| 4.5.5 | Análisis DOFA y matriz cruzada..... | 16 |
| 4.5.6 | Objetivo general..... | 21 |
| 4.5.7 | Objetivos específicos..... | 21 |
| 4.5.8 | Áreas claves | 21 |
| 4.5.9 | Organigrama | 22 |
| 4.5.10 | Gestión..... | 22 |
| 4.5.11 | Registro fotográfico | 22 |
| 4.5.12 | Conclusiones | 23 |
| 5 | MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS | 24 |
| 5.1 | CLASULA DE CONFIDENCIALIDAD | 24 |
| 5.2 | INFORMACIÓN DE CONTACTOS | 25 |
| 5.2.1 | Órganos directivos..... | 25 |
| 5.3 | CONCEPTOS CLAVES | 25 |
| 5.4 | PRODUCTO | 25 |
| 5.4.1 | Necesidad identificada..... | 25 |
| 5.4.2 | Línea de negocio..... | 26 |
| 5.4.3 | Licencias, permisos, patentes..... | 27 |
| 5.5 | MERCADO | 27 |
| 5.5.1 | Análisis del sector | 27 |
| 5.5.2 | Análisis del mercado..... | 28 |
| 5.5.3 | Competidores | 28 |
| 5.5.4 | Ventajas competitivas..... | 28 |
| 5.5.5 | Participación en el mercado | 28 |
| 5.5.6 | Proyección de ventas | 29 |
| 5.5.7 | Estrategias de mercadeo | 29 |
| 5.6 | OPERACIONES | 29 |
| 5.6.1 | Estrategias operacionales | 30 |
| 5.6.2 | Costos de fabricación | 30 |
| 5.6.3 | Sistema productivo | 30 |
| 5.6.4 | Inversión..... | 31 |
| 5.6.5 | Siembra y manejo | 32 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.6.6 Servicios ambientales (captura de carbono)..... | 32 |
| 5.6.7 Transformación primaria | 33 |
| 5.6.8 Transformación secundaria | 33 |
| 5.6.9 Abastecimiento | 33 |
| 5.6.10 Localización | 33 |
| 5.6.11 Distribución del vivero recuperación cuenca del rio Fragua Chorrozo..... | 34 |
| 5.7 ORGANIZACIÓN | 34 |
| 5.7.1 Marco legal..... | 34 |
| 5.7.2 Socios..... | 34 |
| 5.7.3 Áreas funcionales..... | 35 |
| 5.7.4 Personal | 35 |
| 5.8 ANÁLISIS DE RIESGOS | 36 |
| 5.9 ECONÓMICO FINANCIERO..... | 36 |
| 5.9.1 Flujo de inversiones..... | 36 |
| 5.9.2 Flujo de egresos | 37 |
| 5.9.3 Flujo de Ingresos | 38 |
| 5.9.4 Estado de Resultados | 38 |
| 5.10 DETERMINANTES AMBIENTALES..... | 39 |
| 5.11 ANEXO 3 | 42 |
| 6 MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA | 42 |
| 6.1 ALCANCES | 43 |
| 6.2 ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA..... | 43 |
| 6.2.1 Diagnóstico Financiero..... | 43 |
| 6.2.2 Clasificación..... | 44 |
| 6.2.3 Planeación | 47 |
| 6.2.4 Definición de planes de trabajo..... | 48 |
| 6.3 ADECUACIÓN FINANCIERA EN AHIDROCAV | 51 |

INTRODUCCION

Como consecuencia de la firma de la Paz con la FARC, en especial en departamentos en los cuales han tenido influencia, caso Caquetá, se están generando acciones efectivas para el postconflicto y una de las forma de garantizar esas acciones es dotar a los campesinos de herramientas para su producción, comercialización y transformación que les permita superar su rol de proveedores de materias primas.

En Caquetá, en el marco del Proyecto GEF Corazón de la Amazonia, el Instituto Sinchi en alianza con FINAGRO y GESTANDO consideraron procedente y pertinente apostarle a la Asociatividad como medio y fin para obtener resultados efectivos en la implementación de intervenciones agroambientales en la Amazonia, que permitan la conservación, competitividad regional y bienestar humano, para lo cual se efectuó el proceso de Fortalecimiento Socioempresarial en once (12) Organizaciones de productores que han venido trabajando con el Instituto o que en la Primera Mesa Regional FINAGRO-SINCHI celebrada en Florencia Caquetá el 19 de enero de 2017 se inscribieron, evento este último en que igualmente se expresó por dos (2) organización de Núcleo Veredal no formalizadas el requerimiento de acompañamiento para su constitución. El proceso acordado se realizó a través de cinco (5) Módulos: Línea Base, Diagnóstico Situacional, Direccionamiento Estratégico, Planes de Negocio y Adecuación Financiera, construyendo colectivamente los instrumentos que les permita con una visión empresarial, socialmente aceptada, económicamente viable y ambientalmente sostenible, constituirse en gestoras del desarrollo regional sostenible.

En el presente documento se consolidan los resultados de la aplicación de los cinco (5) Módulos: Línea Base, Diagnóstico Situacional, Direccionamiento Estratégico, Plan de Negocios y Adecuación Financiera para la **Asociación Ambientalista Hidroecológica Amazonia Verde “AHIDROCAV”**.

Para el Módulo de Línea Base se aplicó la metodología basada en las visitas de campo en la sede principal de la organización, el levantamiento de información directamente con los directivos y algunos asociados y la correspondiente sistematización.

El Módulo de Diagnóstico Situacional identifica, describe y analiza la situación actual de la organización o del proceso en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la misión. Su propósito es identificar las oportunidades de mejoramiento y las necesidades de fortalecimiento para facilitar el desarrollo de la estrategia general de la empresa: su organización funcional con visión empresarial.

Con respecto al Módulo de Direccionamiento Estratégico, se revisó y desarrolló con el representante legal y los miembros de la Junta Directiva la Visión y Misión, igualmente se analizaron los factores internos y externos utilizando la matriz DOFA a fin de generar estrategias alternativas para el fortalecimiento socioempresarial y la adecuación financiera.



En cuanto al Módulo de Plan de Negocios se trabajó con el representante legal y los miembros de la Junta Directiva, buscando identificar claramente su modelo empresarial a través de los componentes: Producto y/o Servicio, Mercado, Operaciones, Organización, Análisis de Riesgos, Económico-Financiero y Determinantes Ambientales.

Con relación al Módulo de Adecuación Financiera que se trabajó de manera transversal a los demás Módulos tuvo su foco en tres líneas estratégicas. Contabilidad, Presupuesto y Flujo de Caja, cuyos análisis de manera colectiva, permitió clasificar a la asociación sobre su situación financiera, operación y manejo para el acceso a líneas de crédito e incentivos financieros, trazar una ruta que le permitiera llegar a superar sus limitaciones teniendo para el efecto el acompañamiento durante la ejecución de la consultoría.

1 LA ECONOMÍA SOLIDARIA Y EL ENFOQUE AGROAMBIENTAL EN LAS INTERVENCIONES PRODUCTIVAS: EJES FOCALES DE LA ASOCIATIVIDAD.

1.1 LA ECONOMÍA SOLIDARIA

1.1.1 Principios de la economía solidaria

- El ser humano, 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.

1.1.2 Fines de la economía solidaria

- 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 participativas.
- 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.

1.1.3 Características de las organizaciones de economía solidaria

- Estar organizadas como empresas que contemplen en su objeto social necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicios comunitarios.
- Tener establecido un vínculo asociativo, fundado en los principios y fines contemplados en la Ley 454/98.
- Tener incluido en sus estatutos o reglas básicas de funcionamiento la ausencia de lucro, movida por la solidaridad, el servicio social comunitario.

- Garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros, sin consideración a sus aportes.
- Establecer en sus estatutos el monto mínimo de aportes sociales no reductibles, 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 el desarrollo integral del ser humano.
- Al hablar de Economía Solidaria, debemos recordar que existen: la **Economía Privada**, con su espíritu de ánimo de lucro y enriquecimiento individual, la **Economía Estatal**, con su orientación de servicio ciudadano, interés común y colectivo, con o sin ánimo de lucro, y la **Economía Solidaria**, con su compromiso, responsabilidad y servicio a la comunidad (Sercol). Así mismo, la Economía Solidaria como economía formal, debe estar normatizada: para la elaboración de la Ley 454/98 (Congreso Nacional, 1998), el Legislador partió de la Constitución Política, especialmente de los artículos: 38, derecho de asociación; 58 formas asociativas y solidarias de propiedad; 60, promoción y democratización de la propiedad; 64, protección a los trabajadores agrarios, y el 333, el Estado fortalecerá y estimulará las organizaciones solidarias.
- Guardan concordancia con la ley 508 de 1999 sobre el Plan de Desarrollo “Cambio Para Construir la Paz”, el Plan para la Paz, la Prosperidad y el Fortalecimiento del Estado: Plan Colombia, la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo N0. 152 del 15 de julio de 1994, la Ley de Reactivación Económica No. 550 de 1999 y la Ley 489 de 1998 sobre Organización y Funcionamiento de la Administración Pública.
- Se mantiene el pensamiento cooperativo y contemplado en la Ley 79/88 Actualización Legislación Cooperativa; Decreto Ley 1333/89 Pre cooperativas; Decreto Ley 1480/89 Asociaciones Mutuales; Decreto Ley 1481/89 Fondos de Empleados; Decreto Ley 1482/89 Empresas de Servicios de Administración Pública Cooperativa; Decreto 468/90 Cooperativas de Trabajo Asociado, y Ley 126/76.

1.2 ENFOQUE AGROAMBIENTAL DE LAS INTERVENCIONES PRODUCTIVAS¹

Para FAO (2007) el concepto agroambiental se entiende como un enfoque intersectorial que promueve el uso sostenible del espacio económico; mediante sistemas de producción y conservación que mejoran la competitividad económica, el bienestar humano y el manejo sostenible de la tierra y sus recursos naturales, acordes con los procesos socioeconómicos que ocurren en el territorio. El concepto de espacio económico apela en este caso a las diversas áreas geográficas y ecosistémicas donde se desarrollan y realizan conjuntos de actividades económicas y sociales²

Bien podríamos acercarnos a un concepto de **Agroambiente como: el uso sostenible del territorio, mediante sistemas de producción agrícola y de conservación que mejoran la competitividad, el bienestar humano y el manejo sostenible de la tierra y sus recursos**

¹ Jaime Barrera. Investigador Instituto Sinchi y José Gabriel Jiménez C. Consultor Instituto Sinchi

² FAO 2007. Estrategia Intersectorial Agroambiental Regional: Secretaría Ejecutiva de la CCAD. Turrialba, Costa Rica, 11 y 12 de junio de 2007

naturales, además tiene una connotación intersectorial. Para ello, lo Agroambiental está relacionado con aspectos de seguridad alimentaria y reducción de la pobreza rural, la mitigación y adaptación al cambio climático, tiene un alcance sistémico con objetivos múltiples fundamentados en las dimensiones económica, social y ambiental de la sostenibilidad y reconoce las vulnerabilidades y las particularidades de los diversos paisajes que conforman la Amazonia.

Es pertinente reiterar que el objetivo de las intervenciones agroambientales en la Amazonia es reducir la deforestación y la pobreza a través de la promoción de procesos productivos sostenibles que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las poblaciones locales, a la conservación de la biodiversidad amazónica y al cumplimiento de la meta de deforestación neta cero en el 2020.

Entre tanto, lo agroambiental contribuye a estimular prácticas de manejo de la tierra y de otros recursos naturales apropiadas para la amazonia, a controlar los principales motores y causas de la deforestación y a su reducción neta a cero en el 2020, a la reducción de las emisiones de GEI, a coadyuvar en la restauración de los ecosistemas degradados, a mirar el bosque y la biodiversidad como un sistema productivo y a mejorar los medios de vida de la población local rural mediante sistemas productivos sostenibles que privilegian la conservación de los bosques y la competitividad regional.

En lo agroambiental la estructura productiva se comporta como agroecosistema, es diverso y no monocultivo, el bosque en la finca que se conserva en pie también aporta productos para la comercialización.

Un ejercicio colectivo y responsable de planificación integral del desarrollo rural con enfoque territorial y agroambiental en el marco de una ejecución oportuna, con calidad, seguimiento y monitoreo, permitirá, a través de su institucionalización y empoderamiento, generar impactos diversos y permanentes en el territorio y las familias, tales como: reducción de la deforestación y conservación de los bosques y la biodiversidad, inserción en los mercados de manera competitiva y con productos amazónicos, encuentro de saberes, fortalecimiento de la asociatividad y la gobernanza, la mitigación y adaptabilidad al cambio climático y la oferta de alternativas productivas y competitivas para el posacuerdo.

Las intervenciones agroambientales aisladas son inviables, su sostenibilidad se hace muy difícil en las lógicas de las economías de escala. La asociatividad en las intervenciones agroambientales permite generar economías de escala en cuanto al costo de los tramites, compras unificadas, venta de excedentes, manejo compartido de equipos, herramientas e infraestructura de acopio y logística en general, etc. La formalización de la asociatividad no debe ser un condición para ser incluida una organización, esta debe ser al resultado de un proceso y la decisión libre, consensuada y apropiada con base en los beneficios que representa para el crecimiento social, cultural, económico y ambiental de sus asociados, lo cual implica un cambio en paradigmas en áreas como el crédito, la asistencia técnica y extensión rural, infraestructura y acceso a los bienes públicos. Motivar y educar para la cultura cooperativa, mutual, asociativa y comunitaria es responsabilidad que nos cabe a todos los que actuamos en la Amazonia, siempre con un enfoque socioempresarial y no paternalista. (Ver Figura No 1).



Fuente: Instituto Sinchi

Figura No 1. Esquema Agroambiental

Las intervenciones agroambientales apuntan a la conformación de paisajes productivos sobre la base de la introducción, rescate o apropiación de sistemas de producción sostenibles dentro de una lógica de lectura del paisaje, estrato de intervención y ordenamiento territorial que promuevan la conservación de la biodiversidad y la generación de ingresos de las unidades productivas, para lo cual la apuesta es cumplir con los objetivos estratégicos en la conformación de paisajes productivos que se presentan en la Tabla No 1. El análisis incorpora todos los elementos con un criterio espacial –físico- de un sistema de producción rural dado por las unidades que lo conforman (componentes), denominadas parcelas o agroecosistemas, incluidas áreas silvestres, paisajes no transformados o de baja intervención como bosques, esteros, rastrojos, entre otros, que pueden o no ser colindantes y que pueden ser o no aprovechables en el contexto de la sostenibilidad. (Barrera 2015).

Tabla No 1. Objetivos estratégicos de las intervenciones agroambientales a nivel predial

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN FUNCIÓN DE LA CONFORMACION DE PAISAJES PRODUCTIVOS | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CONSERVACIÓN | FUNCIONES ECOSISTEMICAS | PRODUCCIÓN |
| Mantener la biodiversidad de los principales remanentes de bosque y de ecosistemas de agua dulce. | Aumentar el contenido de Carbono a partir del incremento de coberturas forestales por restauración, implementación de sistemas silvopastoriles y agroforestales. | Aprovechar la ventaja de involucrar especies que posean un potencial económico y que además proporcionen la garantía de calidad de vida de los pobladores, no solamente en cuanto a la rentabilidad económica, sino que asegure la nutrición y la disponibilidad de alimentos sanos |
| Mantener y recuperar el flujo permanente de servicios ecosistémicos críticos, principalmente la oferta y regulación hídrica en las cabeceras, aumento del contenido de carbono forestal, protección de suelos y productividad hidrobiológica. | Evitar liberaciones de Carbono a partir de la reducción de las tasas de deforestación. | Desarrollar acciones para mejorar y conservar la fertilidad de los suelos, mediante técnicas de agricultura orgánica y el manejo de la microbiota del suelo |
| Mantener y recuperar la conectividad de coberturas boscosas. | Incorporar medidas de adaptación al cambio climático en los sistemas de producción local. | Fomentar la utilización de árboles calificados económica y ecológicamente integrados a la producción, que deriven en incremento de la productividad, disminución de los procesos erosivos y obtención de beneficios económicos diversificados. |

Fuente: Instituto Sinchi.

2 MÓDULO LÍNEA BASE

Se diseñó una herramienta de Línea Base identificando los siguientes criterios: Datos Generales del Encuestado, Dimensión Productiva y Ambiental, Dimensión Comercial y Agroindustrial y Dimensión Género y Juventud.

Se utiliza un formato con 73 preguntas abiertas y cerradas, las cuales se aplicaron en forma personal y en su respectiva sede, con el fin de proporcionar datos verídicos para la toma de decisiones.

Una vez terminada la mesa de trabajo realizada en Florencia el 20 de enero de 2017, con los promotores de la asociación se establecieron fechas para el desarrollo del proceso de Fortalecimiento Socioempresarial. Se realizaron las visitas establecidas con los representantes legales y directivos para poder realizar el acompañamiento.

Se establece una entrevista directa donde se solicita información relacionada con la historia del nacimiento de la organización, dificultades en el proceso, entidades con las que han tenido apoyo y se procede a diligenciar los formatos establecidos. Para fines de información se anexa el formato de Línea Base diligenciado conjuntamente con el consultor de Gestando, el representante y miembros de la Junta Directiva de la organización.

2.1 DIMENSIÓN SOCIOECONÓMICA

AHIDROCAV es una asociación constituida con el objetivo de reforestar la cabecera del río FRAGUA CHORROZO, del cual se alimenta el acueducto de 4 municipios: San José del Fragua, Albania y Curillo y Valparaíso. Próximamente Solita que está en construcción. Fue constituida hace 2 años y medio con 25 asociados los cuales pagan una mensualidad de 5.000 pesos como cuota de mantenimiento.

2.2 DIMENSIÓN PRODUCTIVA

La asociación fue constituida con el objetivo de brindar un servicio a la comunidad de San José del Fragua a través de un convenio con la Alcaldía Municipal, pero no se dio el apoyo por parte de las autoridades municipales y la asociación ha estado en una etapa de inactividad, sin perder el propósito de seguir reforestando la cuenca del río Fragua Chorrozo.

2.3 DIMENSIÓN COMERCIAL Y AGROINDUSTRIAL

Con la elaboración del plan de negocios, la asociación va a reactivar sus operaciones y busca vincular nuevas veredas que continúen con la labor de reforestar el río Fragua Chorrozo.

2.4 DIMENSIÓN AMBIENTAL

El impacto ambiental que la organización aporta al crecimiento del municipio es muy alto teniendo en cuenta que su objetivo es la reforestación del río que surte el agua para el acueducto

de 5 municipios vecinos, principalmente porque las familias asociadas son los propietarios de las fincas que están en la cabecera.

2.5 DIMENSIÓN GÉNERO Y JUVENTUD

Tanto las mujeres como los jóvenes pertenecientes a las familias que hacen parte de la asociación están vinculadas al proceso de mejoramiento y reforestación del río buscando el aumento de su caudal y que no se agote.

2.6 CONCLUSIONES

Como asociación llevan un año de inactividad, es así como el año 2015 no se hizo renovación de cámara de comercio, pero con la elaboración del plan de negocios van a reiniciar labores y actualizar sus documentos para seguir operando normalmente. Hay mucho compromiso por parte de los directivos. Necesitan recursos para fortalecerse y poder operar proyectos que beneficien a sus asociados

2.7 ANEXO 1

- Encuestas Línea Base

3 MÓDULO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

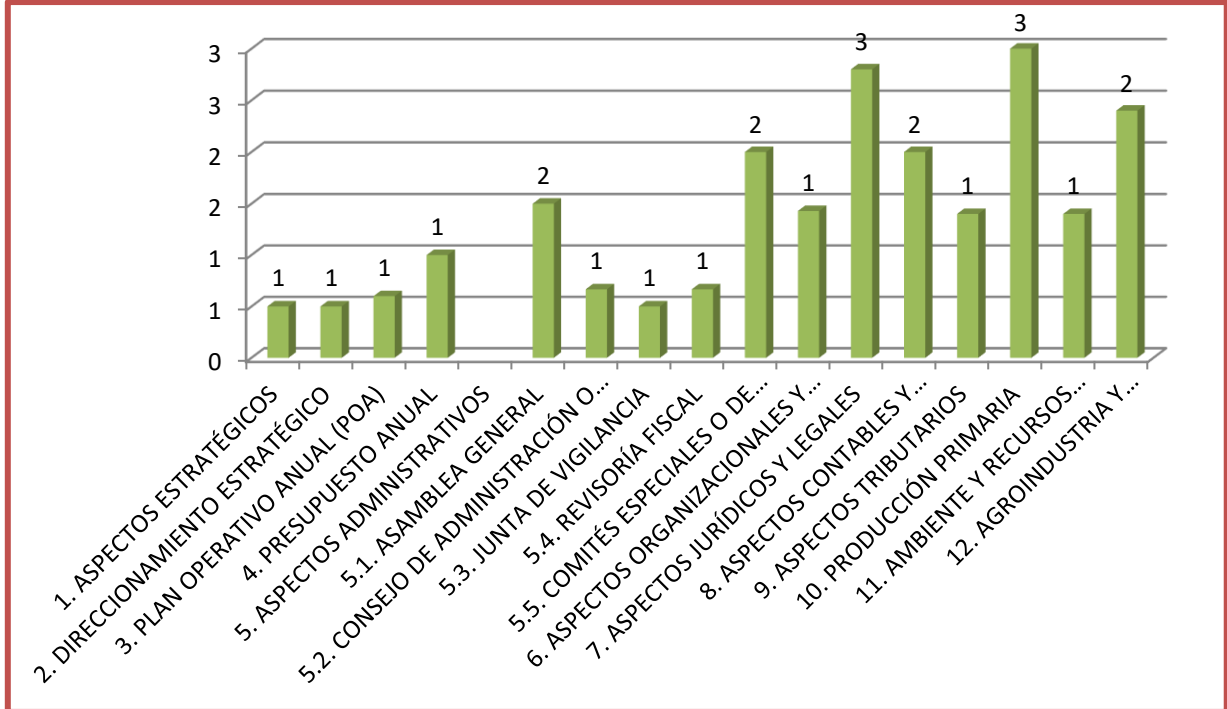
Con el Diagnóstico Situacional se realiza un análisis detallado para identificar los factores que están influyendo sobre la situación empresarial con el fin de proponer acciones viables y factibles para solución de los problemas existentes.

Las encuestas se diligencian a través de un formulario dividido en 11 preguntas cerradas las cuales a su vez tienen subpreguntas que se deben calificar y ponderar para obtener un resultado final. Se organizaron reuniones en la sede de la asociación con los representantes legales y directivos, con quienes se desarrollaron los siguientes temas: Aspectos Estratégicos, Direccionamiento Estratégico, Plan Operativo Anual (POA), Presupuesto Anual, Aspectos Administrativos, Asamblea General, Consejo de Administración o Junta Directiva, Junta de Vigilancia o Fiscal, Revisoría Fiscal, Comités Especiales o de Trabajo, Aspectos Organizacionales o de Recursos Humanos, Aspectos Jurídicos y Legales, Aspectos Contables y Financieros, Aspectos Tributarios, Producción Primaria, Ambiente y Recursos Naturales, Agroindustria y Comercialización.

Una vez calificado cada módulo, se procede a calcular un promedio ponderado y se gráfica la situación, que permite identificar en qué aspectos es fuerte la Asociación y en dónde se debe fortalecer. AHIDROCAV con la aplicación del formato de Diagnostico Situacional obtiene una ponderación de 22 sobre 100 (Ver Figura No 2).



Figura No 2. Ponderación variables diagnóstico situacional



3.1 ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Desde el inicio de sus operaciones hasta la fecha del presente informe, la asociación no ha definido aspectos estratégicos como misión, visión, principios y valores.

3.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

No cuentan con Direccionamiento Estratégico.

3.3 PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

La asociación no maneja Plan Operativo Anual.

3.4 PRESUPUESTO ANUAL

No manejan presupuesto anual.

3.5 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

3.5.1 Asamblea General

La asociación realiza una asamblea general cada año antes del 31 de marzo, previa la convocatoria del presidente.

3.5.2 Consejo de Administración o Junta Directiva

Se reúnen cuando deben tomar decisiones importantes.

3.5.3 Junta de Vigilancia o Fiscal

En este momento no cuentan con Junta de Vigilancia.

3.5.4 Revisoría Fiscal

No cuentan con Revisoría Fiscal.

3.5.5 Comités Especiales o de Trabajo

No cuentan con Comités Especiales.

3.6 ASPECTOS ORGANIZACIONALES O DE RECURSOS HUMANOS

La asociación no cuenta con empleados, los procesos administrativos están en cabeza de la Junta Directiva.

3.7 ASPECTOS JURÍDICOS Y LEGALES

AHIDROCAV es una asociación no cooperativa.

3.8 ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS

No cuentan con un contador pero cuando requieren contratan un profesional al respecto.

3.9 ASPECTOS TRIBUTARIOS

Actualmente no se encuentran al día con los pagos y presentación oportuna de la Declaración de Renta.

3.10 PRODUCCIÓN PRIMARIA

Los grupos familiares que hacen parte de la sociedad se encargan de brindar un servicio de reforestación en la cabecera del río Fragua Chorrozo.

3.11 AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

Como asociación no han recibido capacitación.

3.12 AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZACIÓN

No cuenta con procesos agroindustriales.

3.13 ANEXO 2

- Ficha técnica con su respectiva ponderación y gráfico.
- Rut.
- Cámara de Comercio.
- Cedula del Representante Legal.
- Estatutos.

4 MÓDULO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1 METODOLOGIA

El 7 de abril de 2017 las profesionales de GESTANDO con la Junta Directiva de AHIDROCAV y el Representante Legal se reunieron con el fin de realizar el taller de Direccionamiento Estratégico, el cual tenía como objetivo revisar los aspectos estratégicos de la asociación y colectivamente construir la matriz DOFA, que posteriormente se transforma en estrategias encaminadas al Fortalecimiento Empresarial con Enfoque Agroambiental.

4.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA



La asociación cuenta con su sede principal en el municipio de San José del Fragua en la dirección Calle 6 A Sur No 18-60, no cuenta con sede propia ni arrendada, se reúnen en la casa del Representante Legal. Esta organización solo cuenta con una vereda principal donde se reúnen los asociados

4.2.1 Relación de veredas

Tabla No 2. Cobertura

| VEREDAS |
|-----------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> Vereda Bosque Abajo |

Fuente. AHIDROCAV

4.3 RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN

El 22 de Octubre de 2014 nace la Asociación Ambientalista Hidrogeológica Amazonia Verde “AHIDROCAV” en el municipio de San José del Fragua, donde se reunieron los habitantes de la vereda Bosque Bajo y dueños de las fincas con el fin de organizarse para reforestar la cabecera del Rio Fragua Chorrozo, ya que es la fuente hídrica donde se abastece el acueducto de cinco municipios, dividiéndose la acción en dos etapas: 1 etapa municipio de San José del Fragua, Albania y Curillo; en la 2 etapa los municipio de Valparaíso y Solita.

Hasta el inicio del programa de Fortalecimiento Empresarial y Adecuación Financiera, la asociación no ha presentado ni ejecutado ningún proyecto que sea consecuente con su objeto social. Iniciaron presentando una propuesta en el año 2014 al alcalde que estaba en esa administración.

4.4 FICHA TÉCNICA

La asociación nace hace 2 años y medio con 26 asociados, de los cuales 16 son hombres y 10 mujeres, tienen su sede principal en el municipio de San José del Fragua, actualmente no cuentan con un sitio propio como sede, se reúnen en la casa del Representante legal. Cuenta actualmente con 600 hectáreas aproximadamente en las cuales los asociados, quienes son los dueños de las tierras, siembra carbón, nacedero, la guadua, que contribuyen al aumento del caudal de las fuentes intervenidas.

Tabla No 3. Ficha Técnica

| | | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------|------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | | FORMATO DE DIAGNOSTICO SITUACIONAL | | | |  | |
| IDENTIFICACIÓN | Nombre y Sigla de la entidad participante: | ASOCIACION AMBIENTALISTA HIDROECOLOGICA AMAZONIA VERDE AHIIIDROCAV | | | | | |
| | Tipo: | Cooperativa | | Asociación | X | | |
| | Número total de Asociad@s | 26 | No de Hombres | 16 | No. De Mujeres | 10 | |
| | Actividad productiva: | 9499 ACTIVIDADES DE OTRAS ASOCIACIONES N.C.P. | | | | | |
| | Fecha de constitución: | 22 de Octubre de 2014 | | | | | |
| | NIT: | 900.780.184-8 | | | | | |
| | Nombre del Representante legal: | YIMMY ALDANA CUENCA | | | | | |
| | No. Documento de identificación: | 17.655.602 | | | | | |
| UBICACIÓN | Departamento: | CAQUETA | | | | | |
| | Municipio: | SAN JOSE DEL FRAGUA | | | | | |
| | Vereda: | SAN JOSE DEL FRAGUA | | | | | |
| | Dirección: | CALLE 6A SUR No 1B-60 | | | | | |
| | Teléfonos: | 3133792323 | | | | | |
| DESCRIPCION OBJETO SOCIAL: ESTRUCTURAR, GESTIONAR Y EJECUTAR PROYECTOS AGROPECUARIOS, MICRO EMPRESARIALES, VIVIENDA, EDUCACION, AMBIENTALES Y GENERACION DE INGRESOS QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR EL NIVEL DE CALIDAD DE VIDA DE SUS ASOCIADOS. | | | | | | | |

4.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.5.1 Misión

Buscar la recuperación y conservación de las fuentes hídricas de la amazonia, brindando acompañamiento con asistencia técnica en el desarrollo de proyectos enfocados a la productividad agroforestal y al uso y manejo sostenible de los bosques, promoviendo el buen vivir de las comunidades.

4.5.2 Visión

Para el 2030 ser la asociación vanguardista en la recuperación y conservación de las fuentes hídricas de la Amazonía, promoviendo el desarrollo de procesos productivos agroforestales para la preservación del medio ambiente y el mejoramiento del buen vivir de las comunidades.

4.5.3 Principios corporativos

Se establecieron los siguientes principios corporativos:

- **Solidaridad** como la ayuda mutua, el deseo de ayudar y servir a los demás.
- **Libertad de Asociación** como asociación no obligamos a nuestros asociados a permanecer en contra de su voluntad, cada uno es libre de pertenecer o no.
- **Igualdad** no tenemos discriminación de género, raza, creencias con nuestros asociados.
- **Equidad** buscamos la hermandad entre los asociados y la comunidad en general.

4.5.4 Valores

AHIDROCAV entiende que para llevar a cabo su misión, y avanzar hacia su visión de un mundo más justo, equitativo, sostenible y en paz, es necesario actuar y vivir ya desde nuevos valores y actitudes que lo hagan posible. Por ello, todas sus relaciones, internas y externas, y todas sus actividades y acciones se realizarán respetando los siguientes valores:

- **Transparencia:** Todas las actividades que desarrolla la asociación serán divulgadas a sus asociados de manera clara, equilibrada y realista.
- **Respeto:** Con nuestros asociados, con nuestros clientes y con el medio ambiente de desarrollar actividades con la certeza que siempre tengan un beneficio común.
- **Sentido de Pertenencia:** El trabajo que adelantamos en la asociación los realizamos buscando el beneficio de nuestra base social
- **Responsabilidad social y ambiental:** Le apostamos a la equidad en la distribución de los beneficios de nuestro quehacer asociativo y a hacer un uso y manejo sostenible de nuestros recursos naturales renovables, asegurando su permanencia y usufructo para nuestros hijos y demás generaciones.

4.5.5 Análisis DOFA y matriz cruzada

En la Tabla No 4 se presentan los resultados del análisis DOFA construido colectivamente con AHIDROCAV mientras que en la tabla No 5 aparecen los resultados de los cruces entre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con miras a la proyección empresarial de la organización.

Tabla No 4. Resultado análisis DOFA

| FORTALEZAS | DEBILIDADES | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| ANALISIS INTERNO | | ANALISIS EXTERNO | |
| SOCIAL | SOCIAL | SOCIAL | SOCIAL |
| LA UNIÓN DE LOS ASOCIADOS | POCA EXPERIENCIA | INTERÉS DE LA GENTE EN ASOCIARSE | LOS RECURSOS PARA PROYECTOS SE MANEJAN POLITICAMENTE |
| JUNTA DIRECTIVA COMPROMETIDA | FALTA CAPACITACIÓN | APOYO DE OTRAS ENTIDADES | |
| FINANCIERA | FINANCIERA | FINANCIERA | FINANCIERA |
| LOS ASOCIADOS PAGAN PUNTUALES | FALTA RECURSOS | RECAUDO DEL 1% DE SERVICIOS AMBIENTALES | LOS GOBIERNOS NO APOYAN LA ENTIDAD |
| | NO HAY HISTORIAL CREDITICIO | TODAS LAS INSTITUCIONES ESTAN ENFOCADAS EN LA MISIÓN DE LA ASOCIACIÓN | |
| | NO TIENEN CUENTA BANCARIA | | |
| CLIENTES | CLIENTES | CLIENTES | CLIENTES |
| PONER AL SERVICIO E LOS MUNICIPIOS DE SAN JOSÉ DEL FRAGUA, ALBANIA, CURILLO, SOLITA Y VALPARAISO LA REFORESTACIÓN DEL RIO FRAGUA | INACTIVIDAD DE LA ASOCIACIÓN MAS DE UN AÑO | PRESENTACIÓN DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS A LAS ALCALDIAS | POCO INTERÉS DE LAS LCALDIAS |
| PRODUCCION | PRODUCCION | PRODUCCION | PRODUCCION |
| LA PRODUCCIÓN DE OXIGENO | FALTA DE INGRESOS A LAS FAMILIAS | DIFUNDIR LAS EXPERIENCIAS A OTRAS REGIONES | FALTA DE APOYO PARA SEGUIR REFORESTANDO |
| GRANDES CANTIDADES DE AGUA | | | |

| FORTALEZAS | DEBILIDADES | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------|
| ANALISIS INTERNO | | ANALISIS EXTERNO | |
| PRODUCCIÓN DE FLORA | | | |
| PROCESOS INTERNOS | PROCESOS INTERNOS | PROCESOS INTERNOS | PROCESOS INTERNOS |
| INTERÉS DE LA JUNTA | DESCONOCIMIENTO DE PROCESOS EN EL ROL DE CADA UNO | APROVECHAR LAS CAPACITACIONES DE GESTANDO | NO HAY APOYO DE LAS ALCALDIAS |
| PARTICIPACIÓN DE LOS ASOCIADOS | GESTIÓN DE LOS ASOCIADOS | NO HAY OTRAS ORGANIZACIONES QUE HAGAN LO MISMO | |
| TALENTO HUMANO | TALENTO HUMANO | TALENTO HUMANO | TALENTO HUMANO |
| JUNTA DIRECTIVA COOMPROMETIDA | NO HAY FUNCIONARIOS | CAPACITACIÓN PROFESIONALES GESTANDO | NO HAY APOYO DE LAS ALCALDIAS |
| ASOCIADOS UNIDOS | | | |

Fuente: GESTANDO-AHIDROCAV

Tabla No 5. Matriz Cruzada

| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES- | ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES- |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SOCIAL | | |
| | PODER QUEDAR INCLUIDOS EN EL PROGRAMA DE REFORMA RURAL INTEGRAL | PRESENTAR PROYECTOS QUE PERMITA A LA ASOCIACIÓN OBTENER EXPERIENCIA EN EJECUCIÓN |
| FINANCIERA | | |
| | INCREMENTAR EL VALOR DEL PAGO DE SOSTENIMIENTO CON EL FIN DE PODER REALIZAR GESTIONES RELACIONADAS CON LA ASOCIACION | PRESENTAR A LOS MUNICIPIOS DE SAN JOSE DEL FRAGUA CURILLO, ALBANIA, VALPARAISO Y SOLITA LA SOLICITUD DE LA ASIGNACION DEL 1% DE SERVICIOS AMBIENTALES |
| CLIENTES | | |
| | REALIZAR UN PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE LA ASOCIACION Y PRESENTARLO A LAS ALCALDIAS DE LOS 5 MUNICIPIOS | CAMBIO DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE LA NUEVA JUNTA DIRECTIVA PARA PODER INICIAR ACTIVIDADES |
| PRODUCCION | | |
| | OFRECER EL SERVICIO A OTRAS REGIONES DE LA AMAZONÍA Y COMPARTIR LAS EXPERIENCIAS DE LOS ASOCIADOS A OTRAS COMUNIDADES | DEFINIR LA ASISTENCIA TÉCNICA A OTRAS REGIONES QUE ESTEN INTERESADAS EN FRENAR LA DEFORESTACIÓN Y RECUPERAR LAS CUENCAS DE LOS RIOS |
| PROCESOS INTERNOS | | |
| | ORGANIZAR CAPACITACIONES CON LAS PROFESIONALES DE GESTANDO SOBRE ADECUACION FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA | ORGANIZAR CAPACITACIONES PARA LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA SOBRE FUNCIONES DE CADA CARGO DIRECTIVO |
| TALENTO HUMANO | | |
| | ORGANIZAR CAPACITACIONES CON LAS PROFESIONALES DE GESTANDO SOBRE ADECUACIÓN FINANCIERA Y ADMINISSTRATIVA | DEFINIR MANUALES DE FUNCION MIRANDO LA ASOCIACIÓN A FUTURO |

| AMENAZAS | ESTRATEGIAS - FORTALEZAS-AMENAZAS- | ESTRATEGIAS – DEBILIDADES- AMENAZAS- |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SOCIAL | | |
| | BUSCAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON OTRAS ENTIDADES QUE TENGAN SU MISMO OBJETO SOCIAL Y PODER INICIAR SUS ACTIVIDADES APOYADOS | BUSCAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON OTRAS ENTIDADES QUE TENGAN SU MISMO OBJETO SOCIAL Y PODER INICIAR SUS ACTIVIDADES APOYADOS |
| FINANCIERA | | |
| | BUSCAR APOYO INTERINSTITUCIONAL CON OTRAS ENTIDADES QUE NO SEAN LOS GOBIERNOS | APERTURAR LA CUENTA DE AHORROS DE LA ASOCIACIÓN |
| CLIENTES | | |
| | ADEMAS DE LAS ALCALDIAS DE LA REGIÓN, OFRECER LOS SERVICIOS DE LA ORGANIZACIÓN A OTRAS ZONAS DE LA AMAZONÍA A TRAVÉS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS | INICIAR SUS ACTIVIDADES MODIFICANDO LA CÁMARA DE COMERCIO CON LOS NUEVOS DIRECTIVOS Y ELABORAR PORTAFOLIO DE SERVICIOS |
| PRODUCCION | | |
| | OFRECER EL SERVICIO DE REFORESTACIÓN A LOS RIOS FRAGUA GRANDE, FRAGUITA, SABALETA, YURAYACO Y SAN PEDRO A TRAVÉS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS | DISEÑAR OTRAS UNIDADES DE NEGOCIO QUE AYUDEN A MEJORAR LA ECONOMÍA DE LOS ASOCIADOS Y SUS FAMILIAS |
| PROCESOS INTERNOS | | |
| | DESARROLLAR CAPACITACIONES CON ENTIDADES COMO EL SENA SOBRE TEMAS AGROECOLÓGICOS | DESARROLLAR CAPACITACIONES CON ENTIDADES COMO CÁMARA DE COMERCIO SOBRE TEMAS ADMINISTRATIVOS |
| TALENTO HUMANO | | |
| | DESARROLLAR CAPACITACIONES CON ENTIDADES COMO EL SENA SOBRE TEMAS AGROECOLOGICOS | DESARROLLAR CAPACITACIONES CON ENTIDADES COMO CÁMARA DE COMERCIO SOBRE TEMAS ADMINISTRATIVOS |

Fuente: GESTANDO-AHIDROCAV

4.5.6 Objetivo general

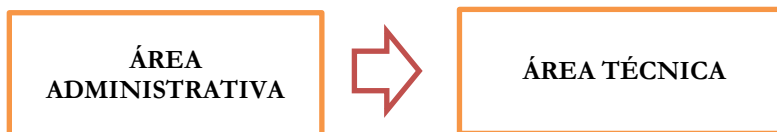
Realizar actividades de bienestar social para sus asociados, relacionadas con la conservación, uso y manejo sostenible de los recursos naturales y el medio ambiente mediante la gerencia de proyectos y el acompañamiento permanente en el desarrollo de sus actividades productivas con enfoque agroambiental y de agro negocios.

4.5.7 Objetivos específicos

- Promover el desarrollo de procesos productivos locales y regionales, a través del acceso a la propiedad de la tierra y otros bienes de producción, crédito y capacitación socio-empresarial, a fin de incrementar su capacidad de intervenir en procesos de desarrollo local y regional, en especial las mujeres de escasos recursos.
- Contribuir y consolidar las iniciativas de paz a través de la implementación de proyectos productivos con enfoque agroambiental y de agro negocios.
- Crear un fondo rotativo a través del cual se distribuyan bienes y servicios para las familias asociadas.
- Diseñar estrategias para capacitar, educar, adelantar programas de vivienda y generación de ingresos a los asociados en un clima de tolerancia y el fortalecimiento de los valores.
- Gestionar, formular y ejecutar proyectos productivos, con visión micro empresarial, social, ambiental, derechos humanos y derecho internacional humanitario, que permitan integrar a los asociados y a las comunidades de su entorno.
- Incentivar la participación activa de mujeres y hombres dentro de procesos productivos, formativos y de vivienda que les permita mejorar sus condiciones de vida.
- Gestionar recursos a nivel local, regional, nacional e internacional para desarrollar proyectos productivos a cada una de las familias de los asociados.
- Consolidar mediante proyectos educativos, ambientales, agropecuarios y demás, la paz en nuestra región y por consiguiente en Colombia.
- Obtener los beneficios garantizados en el decreto 0953 de 2013 o las normas que lo modifiquen para la implementación de esquemas de pago por Servicios Ambientales en Colombia.
- Gerenciar recursos a través de proyectos que permitan mejorar el bienestar humano, la competitividad y el uso sostenible de la tierra y los recursos naturales renovables.

4.5.8 Áreas claves

De acuerdo a la información recogida con el Representante Legal y la Junta Directiva, podemos determinar que las áreas claves de la asociación y a las que mayor impacto van a tener son:

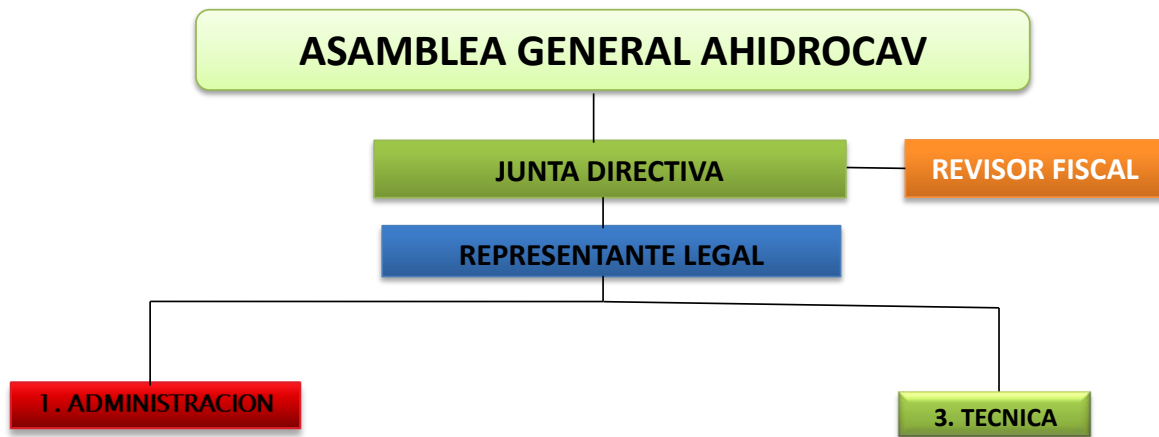


- **Área Administrativa:** La asociación estaba inactiva hace más de un año, ya que el objetivo de su constitución era ofrecer al municipio de San José del Fragua los servicios

ambientales de reforestación y la propuesta se presentó al alcalde Carlos Enrique Díaz Salazar y no se pudo llevar a cabo, en la Asamblea General se hizo reestructuración de Junta Directiva y los actuales miembros están comprometidos a reactivarla y dar un nuevo inicio a las actividades, el Representante Legal sigue siendo el señor Yimmy Aldana Cuenca.

- **Área Técnica:** AHIDROCAV ofrece servicios de reforestación de la cabecera de la cuenca hidrográfica del río Fragua Chorrozo y se van a vincular nuevas veredas al proceso.

4.5.9 Organigrama



4.5.10 Gestión

Tabla No 6. Tareas correctas y con problemas

| TAREAS CORRECTAS | TAREAS QUE NO ESTAN SALIENDO BIEN |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Disposición total de los nuevos directivos. • Compromiso de los asociados a reactivar la asociación. • Capacitación a los asociados. | <ul style="list-style-type: none"> • La asociación está inactiva. • Implementación del presupuesto. • Implementación de flujo de caja. • Modificar cámara de comercio |

4.5.11 Registro fotográfico



**Ilustración 1. Reunión Casa de la Juventud en San José del Fragua Junta Directiva ASHIDROCAV-
Direccionamiento Estratégico**



**Ilustración 2 Reunión Casa de la Juventud en San José del Fragua Junta Directiva ASHIDROCAV-
Direccionamiento Estratégico**

4.5.12 Conclusiones

- AHIDROCAV es una asociación que está inactiva hace más de un año como consecuencia a la falta de apoyo de las entidades gubernamentales de la región, acompañado de la ausencia de gestión de sus directivos.
- Buscan el acompañamiento de las alcaldías de los municipios de San José del Fragua, Albania, Curillo, Valparaíso y Solita con el pago del 1% del presupuesto en servicios ambientales.
- Están muy motivados a reactivar la asociación gracias a la gestión del programa de Fortalecimiento Empresarial y Adecuación Financiera del Instituto Sinchi, FINAGRO y GESTANDO.

5 MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS

EL Plan de Negocios de AHIDROCAV se trabajó con el representante legal y los miembros de la Junta Directiva, buscando identificar claramente su modelo empresarial, a través de los componentes: Producto y/o Servicio, Mercado, Operaciones, Organización, Análisis de Riesgos, Económico-Financiero y Determinantes Ambientales, aplicando para ello el modelo CANVAS o lienzo del modelo de negocio, complementado con la Guía de Plan de Negocios de GESTANDO.

5.1 CLASULA DE CONFIDENCIALIDAD

Este Plan del Negocio es propiedad de AHIDROCAV y se considera estrictamente confidencial. Contiene información que está destinada solamente para la persona a quien se transmite. Con el recibo de este plan, el destinatario reconoce y está de acuerdo en que:

- i) en caso de que el destinatario no se interese en este asunto, devolverá este documento, lo más pronto posible, a AHIDROCAV en cabeza de su Representante Yimmy Aldana Cuenca a la dirección Calle 6ª sur No. 1b-60.
- ii) el destinatario no copiará, enviará por fax, reproducirá, divulgará, o distribuirá este plan confidencial, en su totalidad o en parte, sin el expreso consentimiento por escrito de AHIDROCAV.
- iii) toda de la información aquí contenida se tratará como material confidencial, con el mismo cuidado con que trataría cualquier material confidencial de su propia compañía.

Este documento no constituye una oferta de venta, o una solicitud de una oferta de compra. Este proyecto está vinculado a la Comunidad Empresarial Incubadora de Empresas de GESTANDO.

Plan de negocios provisto a: _____

Compañía: AHIDROCAV.

Dirección: Calle 6ª sur No. 1b-60

Fecha: 25 de ABRIL DE 2017.

DOCUMENTO ORIGINAL FIRMADO

FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL ORGANIZACIÓN

5.2 INFORMACIÓN DE CONTACTOS

Para mayor información, comuníquese por favor con:

| | |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Nombre de la persona a contactar. | YIMMY ALDANA CUENCA |
| Cargo | Representante legal |
| Empresa / Proyecto | AHIDROCAV |
| E-mail | yimmyaldana2015@gmail.com |
| Teléfono | 3133792323 |
| Dirección | Calle 6ª sur No. 1b-60 |

| | |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Nombre de la persona a contactar. | EDINSON NARVAEZ |
| Cargo | Presidente de la Junta Directiva |
| Empresa / Proyecto | AHIDROCAV |
| E-mail | Narvaez.edinson@gmail.com |
| Teléfono | 3186540955 |

5.2.1 Órganos directivos

| | |
|-----------------------------------|----------------|
| Yimmy Aldana Cuenca | Presidente |
| Ariel Tao Tovar | Vicepresidente |
| Yolanda Martínez Gaitán | Secretaria |
| Willington Guenis Osorio | Tesorero |
| Libardo Narciso Villadiego Osorio | Vocal |
| Alfredo Piamba García | Vocal |
| Norma Constanza Cárdenas Perdomo | Fiscal |

5.3 CONCEPTOS CLAVES

- BIODIVERSIDAD: Diversidad de especies vegetales y animales que viven en un espacio determinado.
- ECOSISTEMICOS: Sistema biológico constituido por una comunidad de seres vivos y el medio natural en que viven.
- MITIGAR: Atenuar o suavizar una cosa negativa, especialmente una enfermedad.

5.4 PRODUCTO

5.4.1 Necesidad identificada

Con el fin de mejorar la gestión de los recursos forestales, mejorar las condiciones de vida de las poblaciones que históricamente han venido ocupando las tierras forestales del municipio de San José del Fragua, y de ofrecer alternativas productivas viables que contribuyan al desarrollo económico del país y al proceso de paz, así como para atender los compromisos internacionales,

el Gobierno colombiano ha realizado una serie de actividades desde hace varios años, las cuales se consolidan hoy en día en el Plan Nacional de Desarrollo Forestal, (PNDF).

5.4.2 Línea de negocio

“Pago por servicios ambientales (PSA) y compensaciones forestales en el municipio de San José del Fragua con Cadena Forestal”

Dos de los mayores mercados asociados con el agua en el país se movilizan con el 1%. Por un lado, los proyectos de desarrollo que toman este recurso de fuentes naturales deben invertir el 1% de sus costos en la protección de la cuenca de la que toman el agua. Por otro lado, los municipios y departamentos (unidades administrativas de Colombia que reúnen varios municipios) deben invertir el 1% de sus recursos corrientes en la protección de las cuencas que abastecen sus acueductos. Sin embargo, ese 1% que podría parecer una cantidad muy pequeña, en realidad y según el estudio, representa la movilización de recursos financieros muy importantes para Colombia.

Colombia cuenta con herramientas jurídicas que obligan a que quienes hagan uso de los recursos naturales deban compensar por su impacto. Los instrumentos económicos que surgen de esas obligaciones generan mercados ambientales y son un mecanismo para promover la gestión de bienes y servicios ambientales. En pocas palabras se dan intercambios económicos por usar recursos naturales como el agua.

Cada cuatro años las administraciones departamentales y municipales cambian en Colombia. Así, un nuevo gobierno local puede cambiar el uso de las zonas que una administración había dedicado para la conservación a otro económico. Como consecuencia, en casos como el de Antioquia, muchos de los terrenos recuperados podrían dejar de prestar servicios ecosistémico y volver a ser destinados a la agricultura o ganadería.

Los pagos por servicios ambientales (PSA) son una clase de instrumentos económicos diseñados para dar incentivos a los usuarios del suelo, de manera que continúen ofreciendo un servicio ambiental (ecológico) que beneficia a la sociedad como un todo. En algunos casos, los pagos buscan que los usuarios del suelo adopten prácticas de uso que garanticen la provisión de un servicio en particular (p.e., plantar árboles con fines de secuestro de carbono).

Estos pagos tienen cinco rasgos distintivos: Primero, el PSA es un acuerdo voluntario y negociado, no una medida de mando y control. Los proveedores potenciales de servicios deben tener opciones reales de uso de la tierra, entre las cuales el servicio proveído no es el uso preferido. Segundo, se debe definir claramente lo que se está comprando – ya sea un servicio mensurable (p.e., toneladas de carbono secuestrado) o un uso equiparable de la tierra pero limitado a las prácticas susceptibles de ofrecer el servicio (p.e., conservación de los bosques para garantizar la provisión de agua). Tercero, debe darse una transferencia de recursos de al menos un comprador del SA. Cuarto por lo menos un vendedor directamente o a través de un intermediario. Quinto los pagos que los compradores hacen deben ser realmente contingentes por un servicio ofrecido de manera ininterrumpida durante la duración del contrato. Este último prerrequisito es importante, ya que establece la condición entre la provisión del servicio y el pago: si no hay provisión, no hay pago. Idealmente, los pagos deben ser escalonados según la cantidad o calidad del servicio ambiental ofrecido, al menos hasta un máximo convenido. Los

pagos pueden ser en efectivo o en especie (p.e., materiales y capacitación para una empresa económica como la apicultura).

Los servicios ambientales se entienden como flujos de materia y energía derivados de la funcionalidad ecosistémico que proveen beneficios económicos y no económicos a la sociedad. Estas funciones ecosistémicos se traducen en servicios como la provisión de agua, alimentos y combustible; la regulación climática, el control de inundaciones y control de la erosión; en servicios culturales como la recreación y educación; y servicios de soporte como la fotosíntesis y formación del suelo.

5.4.3 Licencias, permisos, patentes

- Certificado de Carbono de Bosque Nativo de Conservación. Tiene un costo de \$20,000.
- Originados en la conservación de bosque nativo por deforestación evitada:
 - ❖ La deforestación al bosque nativo representa cerca del 20% de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) en el planeta.
 - ❖ En el programa de reducción de emisiones CO2CERO® se hace un manejo sostenible de los bosques nativos, evitando la presión y deforestación de los bosques de la región, ayudando a mitigar el cambio climático.
 - ❖ El bosque nativo regula el agua, mantiene y mejora la biodiversidad y en su cuidado se genera empleo en el campo.

5.5 MERCADO

5.5.1 Análisis del sector



San José del Fragua es un **municipio** localizado en el departamento del **Caquetá** al sur de **Colombia**, a una distancia de 58 km de la cabecera municipal de Florencia, con una población total de 21.512 habitantes de los cuales 8.543 están ubicados en la zona urbana, cuenta con una superficie total de 598 km².

Este municipio cuenta con un área aproximada de 1.345,3 km², de los cuales cerca del 30%, localizados en el paisaje de Cordillera por encima de los 900 msnm, pertenece a la Reserva Forestal de la Amazonia creada por la Ley 2ª de 1959; sobrepuesto a ésta área y con una cobertura aproximada al 50% del municipio se encuentra el Parque Natural Nacional Alto Fragua Indi Wasi; Adicionalmente dentro del territorio del Municipio se encuentra parte de tres globos de terreno reservados por la Agencia Nacional de Hidrocarburos para el desarrollo de actividades de exploración y explotación de los mismos, uno de estos globos de terreno coincide dentro del área del Parque Nacional y de la Reserva Forestal, los otros dos se localizan sobre áreas que ya

fueron sustraídas de la reserva forestal para propiciar el asentamiento de las poblaciones localizadas en el Piedemonte y la Llanura Amazónica, y el establecimiento del Distrito de Conservación de Suelos y Aguas del Caquetá.

5.5.2 Análisis del mercado

Dos de los mayores mercados asociados con el agua en el país se movilizan con el 1%. Por un lado, los proyectos de desarrollo que toman este recurso de fuentes naturales deben invertir el 1% de sus costos en la protección de la cuenca de la que toman el agua. Por otro lado, los municipios y departamentos (unidades administrativas de Colombia que reúnen varios municipios) deben invertir el 1% de sus recursos corrientes en la protección de las cuencas que abastecen sus acueductos. Sin embargo, ese 1% que podría parecer una cantidad muy pequeña, en realidad y según el estudio, representa la movilización de recursos financieros muy importantes para Colombia.³

5.5.3 Competidores

En el Caquetá existen varias empresas que desarrollan actividades similares a la que está planteada en el plan de negocios, las principales son ECOTECNICAS, OZONO.

5.5.4 Ventajas competitivas

- Todos los asociados participantes del plan de negocios son propietarios de los predios que rodean la cabecera de la cuenca del río Fragua Chorrozo
- La asociación ejerce la gobernabilidad en su región
- Es la única organización constituida para cumplir esta función en el Municipio.

5.5.5 Participación en el mercado

Inicialmente se va a trabajar con los municipios de San José del Fragua, Curillo, Valparaíso, Albania y Solita; posteriormente se va a ofrecer el servicio de Reforestación en los 16 municipios del Caquetá.

Todos los municipios del departamento presentan algún grado de erosión:

- 20% de territorio presenta esta condición especialmente hacia el piedemonte
- La erosión muy severa se presenta en San Vicente del Caguán
- La erosión severa se presenta en los municipios de San José del Fragua, Puerto Rico, San Vicente del Caguán, Valparaíso, Solita, Curillo, Albania

³ Tomado de WWW.SEMANA.COM SEMANA SOSTENIBLE “El Futuro de los Mercados Ambientales en Colombia” 10-Nov-2016

5.5.6 Proyección de ventas

Para poder cuantificar los ingresos por el Pago por Servicios Ambientales (PSA), para el año 2017 se promedió los 7 meses que restan del año, para los siguientes años del 2018 al 2021 se hace un incremento con base en el IPC (Índice de Precios al Consumidor) proyectado por el DANE en un 4.7%.

Tabla No 7. Proyección de ventas

| VENTAS POR SERVICIOS | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Revegetalización (PSA) | 8.964.200 | 16.089.458 | 16.845.663 | 17.637.409 | 18.466.367 |
| Guardabosques-Viverista | 7.951.200 | 8.324.906 | 8.716.177 | 9.125.837 | 9.554.752 |
| Total Ventas | 16.915.400 | 24.414.365 | 25.561.840 | 26.763.246 | 28.021.119 |

Fuente: Gestando

5.5.7 Estrategias de mercadeo

➤ Precio

Para el 2017 el precio establecido con base en costos y la competencia, para los siguientes años del 2018 al 2021 se hace un incremento con base en el IPC (Índice de Precios al Consumidor) proyectado por el DANE en un 4.7%.

Tabla No 8. Precio

| PRECIO | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Revegetalización (PSA) | 1.280.600 | 1.340.788 | 1.403.805 | 1.469.784 | 1.538.864 |
| Guardabosques – Viverista | 662.600 | 693.742 | 726.348 | 760.486 | 796.229 |
| Total Precios | 1.945.217 | 2.036.548 | 2.132.172 | 2.232.291 | 2.337.114 |

Fuente: Gestando

➤ Promoción

- ❖ Realizar talleres pedagógicos en los municipios de San José del Fragua, Albania, Curillo, Valparaíso y Solita con los miembros de las autoridades municipales y la comunidad en general
- ❖ Diseñar la página WEB de la asociación para ofrecer nuestros servicios.

5.6 OPERACIONES

5.6.1 Estrategias operacionales

- Adquirir las semillas de calidad para así ofrecer un servicio de calidad.
- Talleres de Educación Ambiental de la cuenca del río Fragua Chorrozo.

5.6.2 Costos de fabricación

Tabla No 9. Costos de producción

| COSTOS DE PRODUCCION MENSUALES | |
|--------------------------------|-------------------|
| INDIRECTOS O FIJOS | |
| Revegetalización (PSA) | 1.280.600 |
| Guardabosques – Viverista | 662.600 |
| Nomina | 3.641.600 |
| TOTAL COSTOS FIJOS | 5.584.800 |
| DIRECTOS O VARIABLES | |
| Materia Prima | 2.000.000 |
| Mano de Obra Indirecta | 3.000.000 |
| Arrendamiento | 350.000 |
| Servicios | 80.000 |
| Publicidad | 200.000 |
| TOTAL COSTOS VARIABLES | 5.630.000 |
| TOTAL COSTOS | 11.214.800 |

Fuente: Gestando

5.6.3 Sistema productivo

Procesos

Se busca operar integralmente la compensación forestal o por pérdida de biodiversidad, desde el diseño del plan de manejo hasta su ejecución, involucrando las comunidades para la obtención de la licencia social y garantizando la sostenibilidad de las actividades, a un costo competitivo, mediante la generación de valor compartido

ZONA DE CONSERVACIÓN
APLICACIÓN DE LA COMPENSACIÓN

ZONA PRODUCTIVA
APLICACIÓN DEL PSA

ZONA DE CONSERVACIÓN
APLICACIÓN DE LA COMPENSACIÓN



Esta imagen es propiedad de ECOLOGIC S.A.S.

Fuente: Ministerio de Agricultura.

Figura No 3. Cadena Forestal

5.6.4 Inversión

➤ Selección genética

Se deben escoger las semillas de calidad

➤ Vivero

Uno de los aspectos fundamentales para garantizar el éxito de las plantaciones forestales proviene de la adecuada producción del material vegetal, garantizando que la semilla utilizada sea de una fuente y calidad genética conocidas, para obtener así plántulas vigorosas que produzcan árboles deseables y alcancen una excelente productividad.

➤ Principales aspectos para establecer un vivero:

- ❖ Determinar la disponibilidad y calidad de agua.
- ❖ Obtener la temperatura promedio de la región.
- ❖ Conocer la precipitación promedio anual.
- ❖ Altura sobre el nivel del mar.
- ❖ Tipo de vegetación existente.

5.6.5 Siembra y manejo

Como está sucediendo en el mundo, hay un cambio en las fuentes de suministro de madera del bosque natural a la de plantaciones, lo cual entre otros impactos disminuye la presión sobre los bosques naturales, permitiendo que estos puedan proveer otros bienes y servicios.

Las perspectivas basadas en las políticas del país son igualmente que las plantaciones sean la alternativa del mercado colombiano para obtener su materia prima en el futuro. Lamentablemente la magnitud del suministro no tiene estimaciones debido a la falta de estadísticas sobre especies, hectáreas plantadas, edades y sus incrementos anuales, que permitan estimar volúmenes de las futuras ofertas de madera industrial; no hay estudios sobre el particular.

Los núcleos forestales como elementos impulsores del desarrollo forestal productivo del país son otra gran perspectiva hacia el 2020. Aunque 5 núcleos están en proceso de consolidación, el esquema aún no puede mostrar resultados de su real potencial y así como hay principios de optimismo, hay igual dudas, así como limitaciones a sus posibilidades en Colombia.

Las perspectivas hacia el 2020 son muy inciertas en términos de volúmenes, pero se espera que la madera de plantaciones aporte un mayor porcentaje dentro de la demanda nacional de madera industrial, respecto al actual que es del orden del 20%.

5.6.6 Servicios ambientales (captura de carbono)

Existe un mercado incipiente en el pago por los servicios ambientales y el precio por fijación de carbono es variable y dependerá de las oportunidades del mercado que rige la oferta y la demanda o de las estrategias gubernamentales que se han desarrollado para este fin. El precio se paga por tonelada de carbono fijado por hectárea, y existen cuotas mínimas de fijación para el mercado establecido por los mecanismos de desarrollo limpio, así como un mercado voluntario donde incide el grueso de los posibles proyectos de carbono y donde muchas empresas emisoras y comunidades poseedoras de áreas con vegetación que pueden ofrecer el servicio ambiental necesitan de un esquema regulatorio, con monitoreo, evaluación, certificación de la captura o

fijación de carbono. Asimismo podrían, en el corto, mediano y largo plazo, tener una importante cartera de proyectos que retribuyan por este servicio ambiental.

5.6.7 Transformación primaria

Es el inicio del procesamiento al que se somete a las trozas de madera para su aprovechamiento óptimo, mediante máquinas y técnicas que tienden a obtener el mayor volumen de madera aserrada con la más alta calidad posible. Los procesos que se realizan en este paso son:

- Aserrado
- Secado de la Madera

5.6.8 Transformación secundaria

Es el proceso mecanizado para obtener piezas de madera labradas a escuadra con medidas terminadas de espesor (canto), ancho (cara) y largo, según el plano o el diseño del producto. Los procesos que se realizan en este paso son:

- Corte con sierra circular
- Cortes periféricos o rotatorios
- Corte en sierra de cinta carpintera
- Taladrado
- Torneado
- Escopleado
- Espigado
- Lijado
- Ensamblado o armado

5.6.9 Abastecimiento

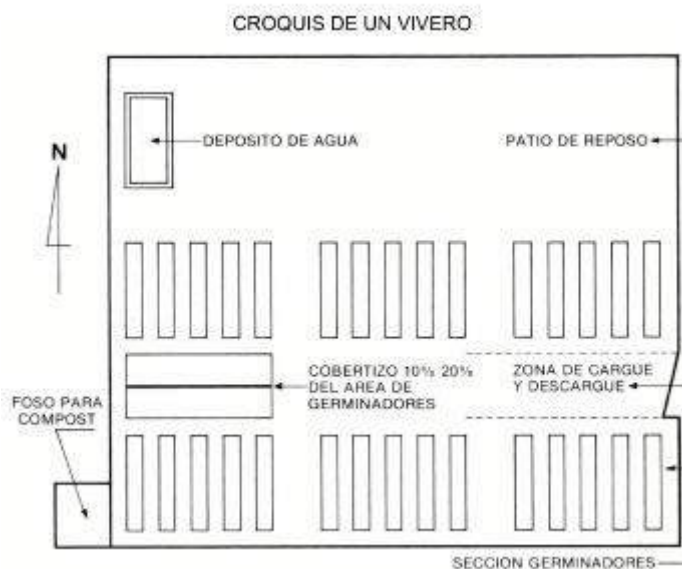
Para ofrecer un buen servicio, la asociación debe contar con semillas de la mejor calidad y las organizaciones que nos pueden proveer dichas semillas en el Caquetá principalmente son: ASOHECA, CORPOAMAZONIA y PARQUES NACIONALES NATURALES DE COLOMBIA.

5.6.10 Localización

La oficina principal será ubicada en la cabecera principal del municipio de San José del Fragua y el vivero principal en la vereda Bosque Bajo.

5.6.11 Distribución del vivero recuperación cuenca del río Fragua Chorrozo

Con el fin de tener una guía para la construcción del vivero transitorio, previamente se debe elaborar un croquis o bosquejo a mano alzada, donde se indicarán los siguientes datos: Área disponible, Orientación del lote, Convenciones, Cercas perimetrales, Drenajes, Vías de acceso, Germinadores, Depósito de agua, Cobertizo., Patio de reposo.



1. Zona de carga y descargue.
2. Sección de germinadores.
3. Cobertizo.
4. Foso para compost.
5. Depósito de agua.
6. Patio de reposo

5.7 ORGANIZACIÓN

5.7.1 Marco legal

La asociación inicia el proyecto con 26 asociados los cuales cuentan con un promedio de 600 hectáreas de bosque a la cabecera del río Fragua Chorrozo, la organización está conformada por la Asamblea General, el Representante Legal es el encargado de la Gerencia de la Oficina, acompañado de la Junta Directiva conformada por el Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Secretario y el Vocal.

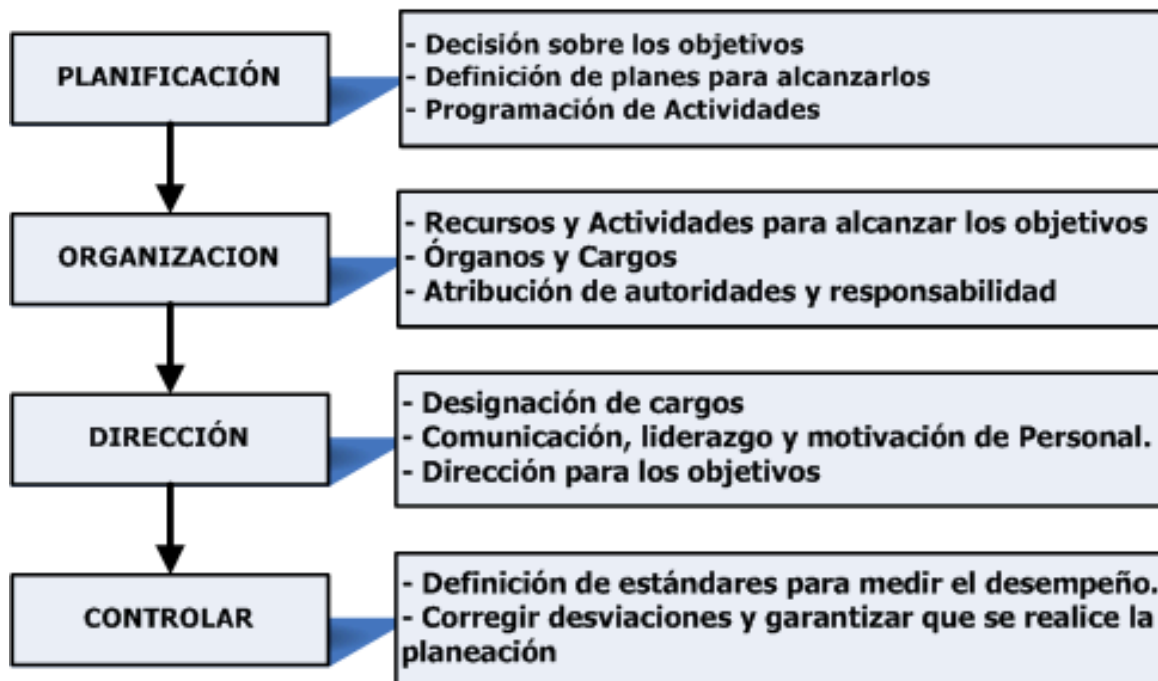
5.7.2 Socios

La asociación cuenta con 26 asociados quienes hacen parte del plan de negocios.

5.7.3 Áreas funcionales

El proceso administrativo es la unión de las funciones que se deben llevar a cabo para el buen desarrollo de la administración de una empresa, estas se pueden explicar de la siguiente forma:

- La planeación es decir por adelantado lo que se va a hacer, cómo y cuándo hacerlo, quién lo va a hacer. Es el paso de donde se está en el tiempo y a donde se quiere llegar.
- La organización es la definición de los recursos que se utilizarán para lograr los objetivos propuestos, de dónde saldrán estos recursos, cuáles serán los cargos desempeñados y que responsabilidades tendrá cada persona.
- Dirigir es la designación de cada cargo, la exposición de los objetivos y metas a todo el personal y la ejecución del liderazgo.
- Control es el seguimiento, y la definición de estándares para medir el desempeño de las actividades, y garantizar el cumplimiento de los objetivos.
- La evaluación es la cuantificación del nivel de cumplimiento de los objetivos y metas.



Fuente: Gestando

Figura No 4. Áreas Funcionales

5.7.4 Personal

Teniendo en cuenta el presupuesto, el servicio que se va a prestar, la Junta Directiva y el Representante Legal han tomado la decisión de tener inicialmente una planta de personal de 5 funcionarios distribuidos de la siguiente manera:

Tabla No 10. Personal

| ÁREA | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|----------------|------|------|------|------|------|
| Administrativa | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Área Técnica | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |

Fuente: Gestando

Tabla No 11. Presupuesto personal de la asociación

| Nº | PERSONAL | TIPO DE CONTRATO | VALOR UNITARIO | VALOR MES | AUXILIO DE TRANSPORTE | TOTAL |
|-----------|---------------------------|------------------------|----------------|-----------|-----------------------|-----------|
| 1 | GERENTE | NOMINA | 2.000.000 | 2.000.000 | | 2.000.000 |
| 1 | SECRETARIA ADMINISTRATIVA | NOMINA | 737.700 | 737.700 | 83.100 | 820.800 |
| 1 | VIVERISTA | NOMINA | 737.700 | 737.700 | 83.100 | 820.800 |
| 1 | INGENIERO AGRONOMO | PRESTACION DE SERVICIO | 2.000.000 | 2.000.000 | | 2.000.000 |
| 1 | TECNICO DE CAMPO | PRESTACION DE SERVICIO | 1.000.000 | 1.000.000 | | 1.000.000 |
| TOTAL MES | | | | 6.475.400 | 166.200 | 6.641.600 |

Fuente: Gestando

5.8 ANÁLISIS DE RIESGOS

Tabla No 12. Análisis de Riesgos

| RIESGO | PROBabilidad | IMPACTO | ESTRATEGIAS |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Poca aceptación de la nueva organización en las entidades gubernamentales del municipio y del Departamento. | Alta | Alto | Participar en las reuniones y encuentros del municipio para generarle una mayor visibilidad a la organización y mostrar el trabajo que vienen desarrollando. |
| Mala calidad de las semillas que se siembran en el vivero. | Baja | Bajo | Capacitar al personal y revisar los procesos y herramientas con la cuales se realizó el proceso con el fin de minimizar el riesgo de la siembra. |

5.9 ECONÓMICO FINANCIERO

5.9.1 Flujo de inversiones

➤ Activos fijos

Se estima para la inversión inicial un total de \$13.900.000 correspondientes a un equipo de cómputo para el 2017 con una proyección de renovación en el 2020 (2 equipos); en las herramientas se proyecta la compra de 10 bebederos móviles para el vivero, 10 rollos de manguera y la adecuación del vivero; compra de muebles y enseres para adecuar la oficina.

➤ Activos diferidos

Gastos de Instalación en los 2017: 2 contratos de prestación de servicios del Ingeniero Agrónomo y el Técnico de Campo, para los siguientes años del 2018 al 2021 se proyecta un incremento del 7%.

Tabla No 13. Inversiones

| INVERSIÓN | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| ACTIVOS FIJOS | | | | | |
| Equipos de computo | 2.000.000 | 0 | 0 | 4.000.000 | 0 |
| Vehículos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Herramientas | 7.400.000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Maquinaria | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Muebles y Enseres | 4.500.000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Software | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Subtotal Activos fijos | 13.900.000 | 0 | 0 | 4.000.000 | 0 |
| ACTIVOS DIFERIDOS | | | | | |
| Gastos de Instalación | 3.000.000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Contratos de Servicio | 3.000.000 | 3.210.000 | 3.434.700 | 3.675.129 | 3.932.388 |
| Constitución Legal | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Subtotal Activos diferidos | 6.000.000 | 3.210.000 | 3.434.700 | 3.675.129 | 3.932.388 |
| CAPITAL INTELECTUAL | | | | | |
| Normas ISO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Subtotal Capital Intelectual | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| INVERSIÓN TOTAL | 19.900.000 | 3.210.000 | 3.434.700 | 7.675.129 | 3.932.388 |

Fuente: Gestando

5.9.2 Flujo de egresos

➤ Costos de producción

Se proyecta adquirir un equipo en el 2017 con renovación de 2 equipos en 2020, 3 funcionarios por nomina, para las proyecciones del 2018 al 2021 se practica un incremento del 7%, en los costos indirectos se proyecta un arriendo de \$350.000, para el 2017 se calculó sobre los 7 meses que hacen falta, para los años 2018 al 2021 se práctica un incremento del 4,7% dato proyectado por el DANE del Producto Interno Bruto y finalmente en servicios a terceros se incluyen dos contratos de prestación de servicios correspondientes al Ingeniero Agrónomo y un Técnico de Campo.

➤ Costos de comercialización y ventas

Para el año 2017 se proyecta el pago del diseño de la página WEB y para los años siguientes de 2018 al 2021 se presupuestan \$500.000 con un incremento del 4,7%

➤ Costos de administración

Se proyecta una planta de personal para el 2017 con un incremento del 7% en la nómina para los años 2018 al 2021, los gastos de oficina, servicios públicos y gastos generales se proyectan incrementar en un 4,7%

Tabla No 14. Egresos

| EGRESOS | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-----------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| COSTOS DE PRODUCCIÓN | | | | | |
| Recursos Tecnológicos | 2.000.000 | 0 | 0 | 4.000.000 | 0 |
| Talento Humano | 3.641.600 | 3.891.600 | 4.141.600 | 4.391.600 | 4.641.600 |
| Costos Indirectos | 2.450.000 | 4.397.400 | 4.604.078 | 4.820.469 | 5.047.032 |
| Servicios Terceros | 3.000.000 | 3.050.000 | 3.100.000 | 3.150.000 | 3.200.000 |
| Total Costos de Producción | 11.091.600 | 11.339.000 | 11.845.678 | 16.362.069 | 12.888.632 |
| COSTOS COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS | | | | | |
| Publicidad | 3.000.000 | 500.000 | 523.500 | 548.105 | 573.865 |
| Empaque | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total costos distr. y ventas | 3.000.000 | 500.000 | 523.500 | 548.105 | 573.865 |
| COSTOS ADMINISTRACIÓN | | | | | |
| Gerente | 2.000.000 | 2.140.000 | 2.289.800 | 2.450.086 | 2.621.592 |
| Secretaria | 737.700 | 789.339 | 844.593 | 903.714 | 966.974 |
| Contador | 400.000 | 428.000 | 450.000 | 500.000 | 550.000 |
| Gastos de oficina | 450.000 | 471.150 | 493.294 | 516.479 | 540.753 |
| Servicios públicos | 350.000 | 1.000.000 | 1.047.000 | 1.096.209 | 1.147.731 |
| Gastos generales | 400.000 | 450.000 | 500.000 | 550.000 | 600.000 |
| Total costos administración | 4.337.700 | 5.278.489 | 5.624.687 | 6.016.488 | 6.427.050 |
| TOTAL EGRESOS | 18.429.300 | 17.117.489 | 17.993.865 | 22.926.662 | 19.889.547 |

Fuente: Gestando

5.9.3 Flujo de Ingresos

Tabla No 15. Flujo de ingresos

| INGRESOS | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Revegetalización (PSA) | 15.367.200 | 16.089.458 | 16.845.663 | 17.637.409 | 18.466.367 |
| Guardabosques-Viverista | 7.951.200 | 8.324.906 | 8.716.177 | 9.125.837 | 9.554.752 |
| Total Ingresos | 23.318.400 | 24.414.365 | 25.561.840 | 26.763.246 | 28.021.119 |

Fuente: Gestando

5.9.4 Estado de Resultados

La proyección que está definida para el plan de negocios Pago por Servicios Ambientales (PSA) en el municipio de San José del Fragua con la asociación AHIDROCAV con un total de 26 asociados arroja un resultado positivo viable lo cual indica que si se puede desarrollar con posibilidad de ofrecer el producto a otros municipios.

Tabla No 16. Estado de resultados

| ESTADO DE RESULTADOS | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| TOTAL VENTAS | 23.318.400 | 24.414.365 | 25.561.840 | 26.763.246 | 28.021.119 |
| Costos de producción | 11.091.600 | 11.339.000 | 11.845.678 | 14.362.069 | 12.888.632 |
| Costos comercialización y ventas | 3.000.000 | 500.000 | 523.500 | 548.105 | 573.865 |
| COSTOS DIRECTOS | 14.091.600 | 11.839.000 | 12.369.178 | 14.910.174 | 13.462.497 |
| MARGEN BRUTO DE VENTAS | 9.226.800 | 12.575.365 | 13.192.662 | 11.853.072 | 14.558.622 |
| | | | | | |
| COSTOS INDIRECTOS | 2.450.000 | 4.397.400 | 4.604.078 | 4.820.469 | 5.047.032 |
| Costos de administración | 4.337.700 | 5.278.489 | 5.624.687 | 6.016.488 | 6.427.050 |
| UTIL. OPERACIÓN (UAI) | 2.439.100 | 2.899.476 | 2.963.898 | 1.016.115 | 3.084.540 |
| | | | | | |
| IMPUESTOS | 487.820 | 579.895 | 592.780 | 203.223 | 616.908 |
| UTILIDAD NETA | 1.951.280 | 2.319.581 | 2.371.118 | 812.892 | 2.467.632 |
| DIVIDENDOS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Fuente: Gestando

5.10 DETERMINANTES AMBIENTALES

Los determinantes ambientales tienen su manifestación más fuerte en la política de ordenamiento y desarrollo ambiental, cuyo fundamento constitucional se encuentra en los artículos 58,67,79,80,81 y 95 de la constitución política de 1991 en los que se destaca el interés del constituyente primario por garantizar el derecho de la sociedad a gozar de un ambiente sano Otorgando al estado y a las personas el deber de proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica y fomentar la educación para el logro de estos fines. La constitución es explícita en considerar el carácter sostenible de las actividades económicas empezando por el estado quien deberá planificar el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, para garantizar su desarrollo sostenible.

“El propósito de la Ley 388 de 1997 de Desarrollo Territorial es la regulación de la ocupación del territorio y el uso del suelo, a través del proceso político, técnico y administrativo de ordenamiento territorial, competencia que le fue asignada en Colombia a los municipios. El ordenamiento territorial municipal busca el desarrollo socioeconómico en armonía con el medio ambiente, por ello ha establecido como prioridades y los ha elevado a norma de superior jerarquía los “determinantes de ordenamiento territorial” (art.10 Ley 388/97). Los determinantes fueron ratificados también para el ordenamiento del suelo rural en el artículo 2 del Decreto 3600 del 2007.

El artículo 10 de la Ley 388 de 1997 establece que, para la elaboración y adopción de los planes de ordenamiento territorial, los municipios y distritos deberán tener en cuenta las siguientes determinantes, que constituyen normas de superior jerarquía, en sus propios ámbitos de competencia, de acuerdo con la Constitución y las leyes:

- a) *Las directrices, normas y reglamentos expedidos en ejercicio de sus respectivas facultades legales, por las entidades del Sistema Nacional Ambiental, en los aspectos relacionados con el ordenamiento espacial del territorio, de acuerdo con la Ley 99 de 1993 y el Código de Recursos Naturales, tales como las limitaciones derivadas del estatuto de zonificación de uso adecuado del territorio y las regulaciones nacionales sobre uso del suelo en lo concerniente exclusivamente a sus aspectos ambientales;*
- b) *Las disposiciones producidas por la Corporación Autónoma Regional o la autoridad ambiental de la respectiva jurisdicción, en cuanto a la reserva, alindamiento, administración o sustracción de los distritos de manejo integrado, los distritos de conservación de suelos, las reservas forestales y parques naturales de carácter regional; las*

normas y directrices para el manejo de las cuencas hidrográficas expedidas; y las directrices y normas para la conservación de las áreas de especial importancia ecosistémica;

c) Las disposiciones que reglamentan el uso y funcionamiento de las áreas que integran el sistema de parques nacionales naturales y las reservas forestales nacionales;

d) Las políticas, directrices y regulaciones sobre prevención de amenazas y riesgos naturales, el señalamiento y localización de las áreas de riesgo para asentamientos humanos, así como las estrategias de manejo de zonas expuestas a amenazas y riesgos naturales.

Hay determinantes que excluyen o restringen de entrada actividades agropecuarias o de cualquier otro tipo, ejemplos: Sistema de Parques Nacionales, Distritos de Manejo, Distritos de conservación, reservas forestales protectoras, páramos, humedales, zonas Ramsar, bocatomas abastecedoras, fajas de conservación de fuentes hídricas, entre otras. Generalmente en el régimen de usos dice actividades permitidas: recreación, investigación, ecoturismo, restauración, conservación, preservación, control y vigilancia y otras por este estilo.

Ley 2ª de 1959 y Resolución 1925 de 2013

La Reserva Forestal que establece la Ley 2ª de 1959 es una determinante ambiental y por lo tanto norma de superior jerarquía que no puede ser desconocida, contrariada o modificada en los Planes de Ordenamiento Territorial de los municipios y distritos, de acuerdo con la Constitución y la ley. Dentro de los procesos de revisión, ajuste y/o modificación de los Planes de Ordenamiento Territorial de los municipios y distritos, las Autoridades Ambientales Regionales deberán tener en consideración la zonificación y ordenamiento de la Reserva Forestal. La Reserva Forestal de la Amazonía tiene un área total de 34.926.084,41 hectáreas aproximadamente que incluyen las áreas del SINAP y territorios colectivos. Las 29.890.084,04 ha, que no se contabilizan en las últimas áreas mencionadas, se distribuyen de acuerdo a la Tabla No 3.

Tabla No 3. Cobertura Departamentos de la Amazonia

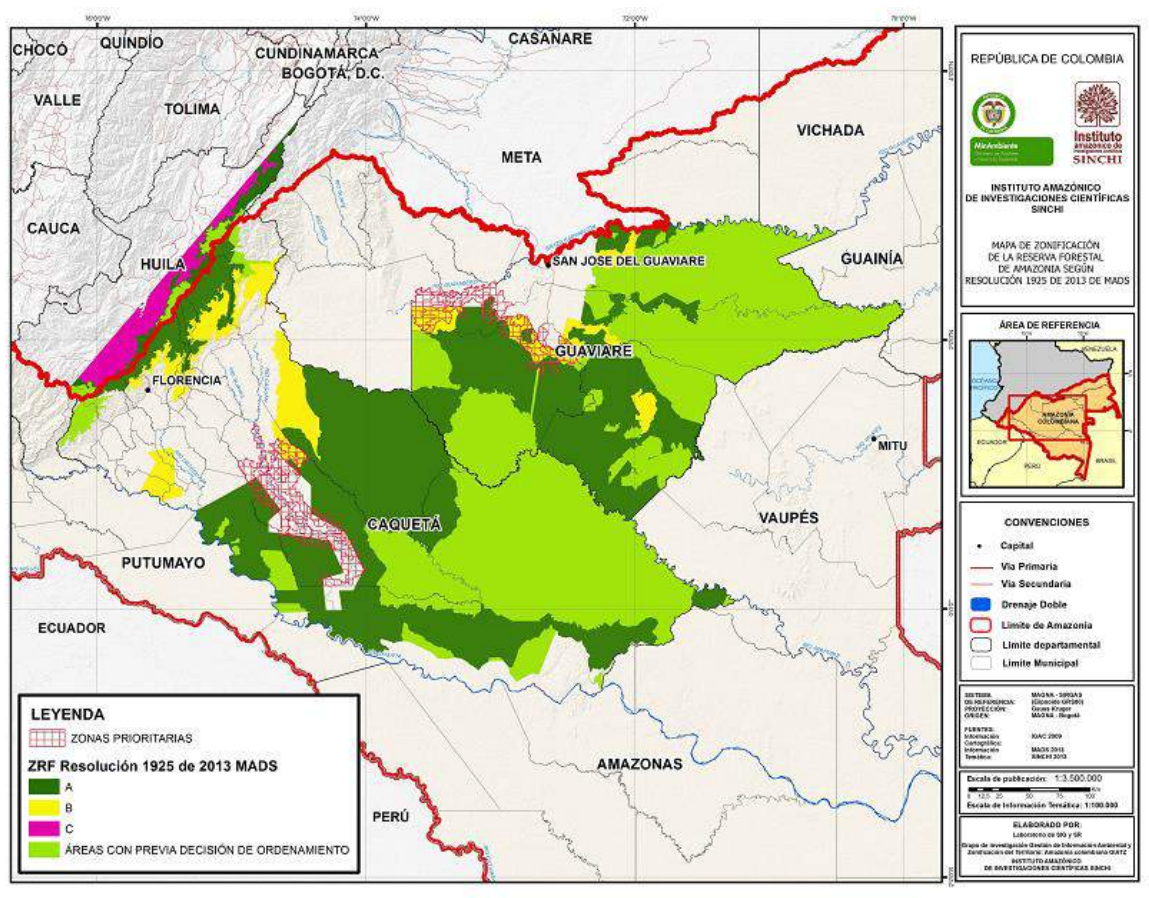
| DEPARTAMENTO | COBERTURA HA | PARTICIPACIÓN |
|--------------|--------------|---------------|
| AMAZONAS | 9.691.841,17 | 32% |
| CAQUETÁ | 6.456.392,43 | 22% |
| CAUCA | 49.437,60 | 0% |
| GUAINIA | 7.042.409,69 | 24% |
| CAQUETÁ | 5.011.336,47 | 17% |
| HUILA | 536.776,96 | 2% |
| PUTUMAYO | 773.738,80 | 3% |
| VAUPÉS | 328.150,92 | 1% |

FUENTE: Elaboración propia con base en la Resolución 1925 de 2013 MADS.

Mediante la Resolución 1925 de 2013, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible estableció la zonificación y ordenamiento de las áreas de la Reserva Forestal de la Amazonía constituida por la Ley 2ª de 1959, localizadas en los departamentos de Caquetá, CAQUETÁ y Huila como un elemento orientador para la construcción de las políticas públicas y para la planeación de los proyectos, obras o actividades, con el fin de hacer un uso adecuado del territorio. La extensión que cubren estos tres departamentos es de 12.004.504 hectáreas.

La zonificación y el ordenamiento de la resolución no aplica para las áreas pertenecientes al Sistema Nacional de Áreas Protegidas de que trata el Decreto número 2372 de 2010, ni las de los territorios colectivos presentes al interior de las áreas de la Reserva Forestal de la Amazonía, localizadas en los departamentos de Caquetá, CAQUETÁ y Huila. Así mismo, la zonificación no genera cambios en el uso del suelo ni modificaciones en la naturaleza misma de la Reserva Forestal de la Amazonía, y tampoco modifica las funciones y competencias asignadas a las autoridades ambientales localizadas en dichas áreas.

Si bien la Ley 2ª de 1959 no logró impedir la expansión de la frontera agrícola sobre las selvas amazónicas, su existencia ha sido un obstáculo para la ocupación y la transformación en praderas ganaderas o para el desarrollo de infraestructura. Esta ley imposibilita titular tierras a privados en las Zona de Reserva Forestal, y por ello, los proyectos estatales de colonización y la expansión no planificada de la frontera agrícola han tenido que superar largos procesos de sustracción de las áreas intervenidas, para poder adelantar la titulación. Procesos de ocupación como los del medio y bajo Caguán tendrían hoy una magnitud muy superior si no existiese esta ley que frenó propuestas de expansión con solicitudes de sustracción que eran seis veces superiores a las efectuadas. De una solicitud inicial (1985) de más de 2 millones de hectáreas, se sustrajeron menos de 380.000 hectáreas. (CEPAL 2013).



Fuente: Instituto Sinchi

SINAP y Territorios Colectivos

- Sistema de áreas protegidas: Durante décadas Colombia ha estado construyendo un vasto sistema de áreas protegidas en la Amazonía (18 parques Nacionales y Reservas Naturales). Con la incorporación del área ampliada del Parque Nacional Chiribiquete, las áreas protegidas en la Amazonía cubren 9,4 millones de hectáreas. La Constitución colombiana establece que los Parques Nacionales son inembargables, imprescriptibles e inalienables y en ellos está prohibido realizar actividades económicas, incluida la minería y el desarrollo de la industria petrolera y de gas e infraestructura.
- Reservas indígenas: 189 Reservas en total con 25,6 millones de hectáreas en la Amazonía. Las reservas indígenas creadas durante el gobierno de Virgilio Barco (1986-1990) cambiaron el curso de la gobernanza

indígena en la región, que luego se reforzó con la nueva Constitución de 1991, donde se reconoció la diversidad étnica del país. Las Asociaciones de Autoridades Tradicionales Indígenas (AATI) cumplen sus propias funciones administrativas según lo dispuesto por la ley y las han llevado adelante a nivel local por más de 15 años.

- *Áreas sustraídas: Determinadas áreas de la reserva forestal han sido sustraídas. La sustracción puede incluir la zonificación de la tierra para su titularización, así como deforestación para crear infraestructura o dar soporte a actividades de alto valor económico. Hasta la fecha, se han sustraído 7,79 millones de hectáreas, destinadas a colonización, explotación de recursos naturales o infraestructura.*

Autoridades Ambientales

Dos corporaciones funcionan como autoridades ambientales en la jurisdicción de los departamentos de Caquetá y CAQUETÁ: la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonia-CORPOAMAZONIA- y la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Norte y Oriente de la Amazonia-CDA- las cuales están a cargo de los procedimientos que se sintetizan en la Figura No 2.”⁴

Figura No 2. Procedimientos CARs



FUENTE: DISEÑO AUTOR

5.11 ANEXO 3

- Acuerdo de Confidencialidad
- Análisis Multicriterio

6 MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA

⁴ 2015. José Gabriel Jiménez Castelblanco. Versión Final Programa Visión Amazonia. Pilar Agroambiental. Portafolio de Inversiones. Banco Interamericano de Desarrollo. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Instituto Sinchi

6.1 ALCANCES

El módulo financiero lo que busca es desarrollar un programa que permita a las organizaciones participantes recorrer el camino para tratar de eliminar la barrera de acceso al financiamiento de las pequeñas y medianas empresas, mediante una adecuación financiera acorde con cada una de las 23 organizaciones participantes en el convenio en los Departamentos de Caquetá y Guaviare, de forma que se logre atender las exigencias que imponen las instituciones financieras, como son la de disponer de una estructura financiera apropiada, de poder suministrar información financiera confiable y oportuna, de disponer de esquemas apropiados y veraces de registro contable, de tener un manejo eficiente de los recursos, de contar con un proceso de planeamiento financiero consistente y de ejercer un control de gestión acorde con los usos comunes de una buena empresa.

6.2 ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA

6.2.1 Diagnóstico Financiero

El proceso de adecuación financiera inicia con el diagnóstico para establecer el punto en que se encuentran las organizaciones a intervenir en cuanto a estructura financiera se refiere. Este proceso permite realizar una clasificación de las organizaciones bajo el esquema de: Priorizadas - Segundas Mejores – Terceras. Bajo esta clasificación se define la línea de base y se fijan los parámetros de intervención en cada organización, de forma que se parte de la premisa que aquellas organizaciones clasificadas como Priorizadas, van a requerir de una intervención menos profunda, en el entendido que se han priorizado precisamente porque muestran una estructura financiera definida, aunque con algunas debilidades.

Se hizo un levantamiento de información inicial mediante la aplicación de una encuesta financiera para la conformación de una línea de base. Las preguntas fueron dirigidas a encontrar qué tanta estructura financiera se tenía en cada organización, para ello se diseñó su contenido con el alcance de la Figura No 5.

Con esta primera información se logró tener una preliminar aproximación a cada organización y saber por dónde se podía iniciar la clasificación de las organizaciones en los tres niveles que se han mencionado: priorizadas, segundas mejores y terceras organizaciones. Con esta encuesta y el análisis de los estados financieros, se procedió a hacer la clasificación referida.

1. CONOCER EL PROCESO DE FINANCIACIÓN CON TERCEROS



- TIENE CREDITOS ACTUALMENTE
- CON QUÉ ENTIDAD?
- MONTO + PLAZO + INTERÉS + CUOTAS
- DESTINACION
- QUÉ GARANTÍAS OTORGÓ
- ESTA AL DIA?
- TIENE ALGUN TRÁMITE NUEVO DE SOLICITUD DE CREDITO?

Fuente: Gestando

Figura No 5. Contenido adecuación Financiera

6.2.2 Clasificación

Con la información disponible del primer trabajo de diagnósticos, se procedió a hacer la clasificación de las organizaciones de acuerdo con su estado actual de estructura financiera, para poder determinar los planes de trabajo que deben aplicarse cada entidad, de forma que la intervención esté acorde con la característica definida en cada caso.

6.2.2.1 Caracterización de los niveles de clasificación

La clasificación por niveles obedece a una aproximación a la definición de los planes de trabajo a desarrollar con las organizaciones, buscando un orden lógico de trabajo que hiciera más eficiente la disposición del tiempo y lograr resultados acordes con las necesidades diagnosticadas.

a) Organizaciones Priorizadas

La característica de este nivel es que las organizaciones presenten una estructura financiera básica y aceptable, fundamentada en la existencia de un proceso contable mínimo, desarrollo básico de prácticas de planeación financiera y, en lo posible, que dispongan de un sistema de gestión financiera basada en flujos de caja.

Ahora bien, es posible que como resultado de la evaluación que se haga del diagnóstico que se realice, se encuentren organizaciones con un especial potencial de desarrollo de estos tres instrumentos financieros, lo cual las convierte igualmente en organizaciones priorizadas, pues se entiende que un trabajo organizado y metódico con ellas permitirá tener resultados en un menor tiempo.

b) Segundas mejores organizaciones

Esta segunda clasificación corresponde a las organizaciones que disponen de un sistema contable mínimo o adecuado, pero que no han desarrollado esquemas de planeación financiera ni disponen de esquemas de gestión fundamentados en análisis de flujo de fondos. Con estas organizaciones se debe desarrollar un plan de intervención más amplio, de forma que se logre ubicarlas en un nivel mínimo que puedan optar por presentar sus solicitudes de crédito a las entidades financieras, de forma que logren disponer de informes contables fidedignos y un mínimo de planeación financiera. Es muy probable que estas organizaciones no logren desarrollar habilidades para una gestión financiera con los tres instrumentos financieros mínimos, por lo cual el alcance de la intervención dependerá de la disposición de un tiempo adecuado para lograr transferir el conocimiento pertinente para desarrollar todas las condiciones financieras requeridas.

c) Las Terceras Organizaciones

El tercer nivel corresponde a las organizaciones que están en una posición de menor desarrollo de la estructura financiera requerida para poder optar por la clasificación de entidad sujeta a crédito. Lo característico de estas organizaciones es que no cuentan con ningún esquema aceptable financiero, lo cual significa que son entidades que ni siquiera disponen de una mínima gestión contable, condicionando los planes de trabajo, pues con ellas lo que procede es promover la instauración de un esquema de trabajo con profesionales en el área contable, para que se recomponga los registros contables que permitan en el futuro hacer una intervención dirigida al desarrollo de los demás instrumentos financieros. Se entiende bien que no disponer de un esquema contable hace imposible el desarrollo de otros esquemas financieros y es la principal causa para que estas organizaciones no tengan acceso a crédito. Así las cosas, el resultado obtenido del proceso de clasificación corresponde a la Figura No 6.

Fuente: Gestando

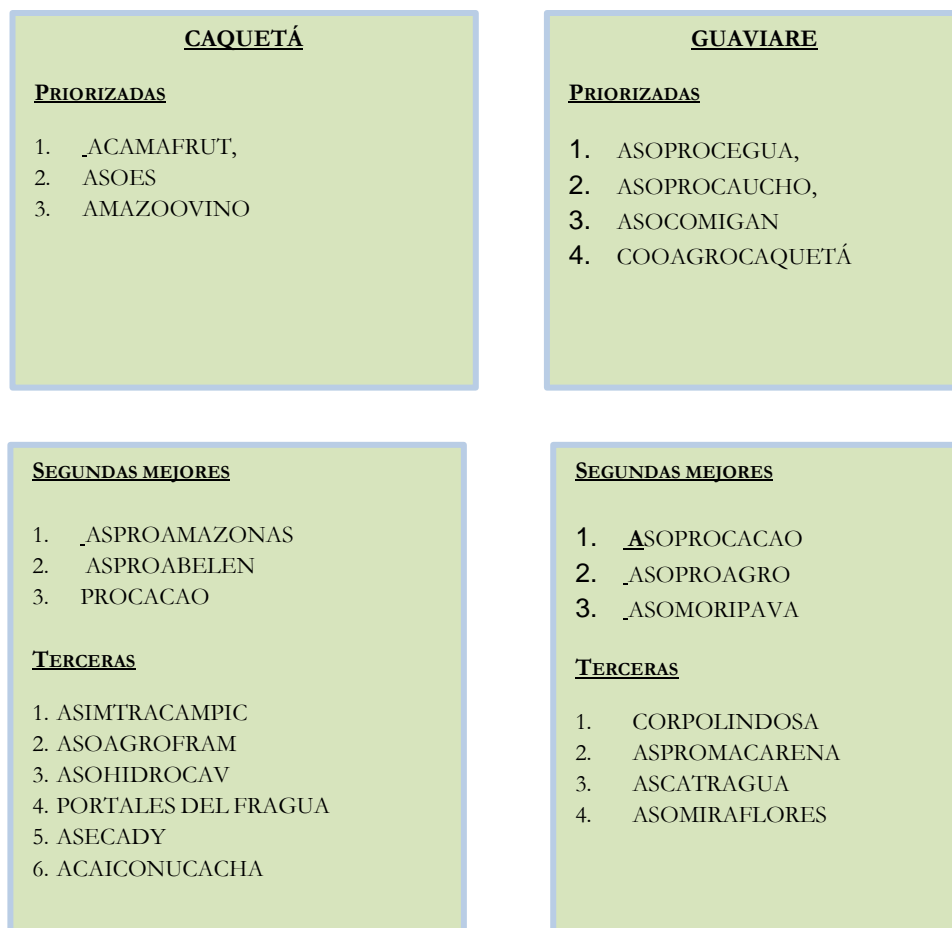


Figura No 6. Niveles Organizaciones

Cabe anotar, que ASECADY y ACAICONUCACHA están clasificadas de Terceras dado que fueron creadas como parte de la intervención de Gestando.

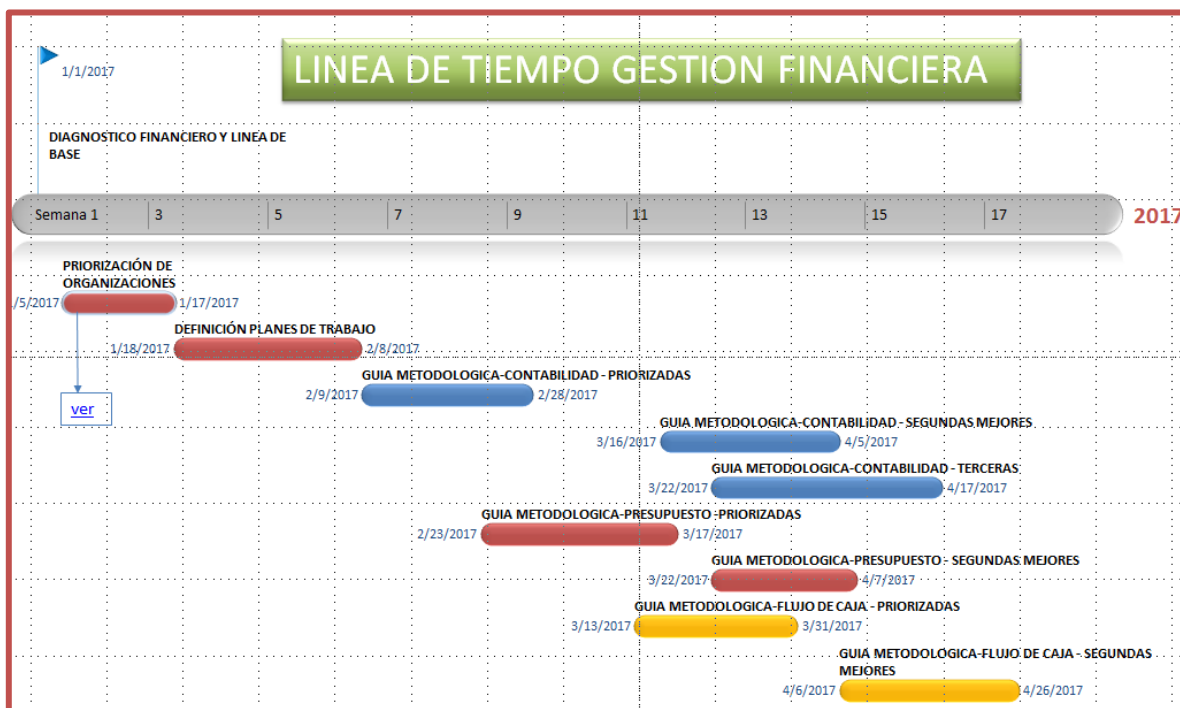
Para efectos de evidenciar la clasificación presentada, la misma está dada por la aplicación de la "Guía Metodológica de Adecuación Financiera", donde se refleja la calificación cuantitativa y cualitativa de cada organización, aunado a los resultados que el asesor financiero obtuvo de la encuesta financiera, diagnóstico financiero y análisis situacional.

En el aparte de análisis de la gestión adelantada en cada departamento, se puede observar los resultados de la aplicación de la guía metodológica de donde se obtuvo la información con que cada asesora financiera regional procedió a hacer la clasificación correspondiente.

Ahora bien, es importante señalar que esta clasificación no tiene el rigor de ser inmodificable, pues en el transcurso de la gestión puede darse cambios en la clasificación y modificaciones en los planes de trabajo, dependiendo de los resultados que se vayan obteniendo con las mismas organizaciones. Puede darse el caso que algunas entidades inicialmente priorizadas, no lo sigan siendo en el transcurso de la aplicación metodológica

6.2.3 Planeación

Esta etapa está referida a la definición de las actividades a desarrollar con las organizaciones, de acuerdo con su clasificación y con el tiempo disponible dentro del marco contractual.



Fuente Gestando

Figura No 7. Línea de Tiempo Gestión Financiera

Como se puede observar en la anterior línea de tiempo, se desarrollaron todas las actividades previstas en desarrollo de la propuesta presentada, fundamentalmente referidas a los siguientes temas:

- Priorización de organizaciones: se adelantaron las actividades relacionadas con el diagnóstico financiero, con el propósito de conocer el estado del arte respecto a toda la estructura financiera que presentaban las organizaciones intervenidas
- Cada uno de los planes de trabajo con las entidades, especialmente con aquellas que compusieron el grupo de priorizadas y segundas mejores. Las terceras tuvieron un enfoque de adecuación financiera referente al proceso contable, porque su estructura organizacional y sus fundamentos financieros no permiten un adecuamiento más allá de lo planteado.
- Se desarrolló por parte de la consultoría el documento denominado “Guía Metodológica”, el cual fue suministrado en su debida oportunidad a cada uno de los asesores financieros de campo, con el propósito de su aplicación con cada organización y de ahí se definieron los aspectos a profundizar al momento de definir los planes de trabajo que se adelantaron con las organizaciones.

- d) Definición de planes de trabajo individualizados, por organización y por temas, fundamento del control de gestión en cada zona.

6.2.4 Definición de planes de trabajo

- a) A pesar de que se ha indicado que el trabajo tiene un carácter individual, es decir, en relación con cada una de las organizaciones en forma independiente, se elaboró un estándar de gestión para asegurar un mínimo en el desarrollo de actividades relacionadas con la adecuación financiera que sirviera de guía en la gestión adelantada. Los cuadros que acompañan este aparte muestran el objetivo a lograr en cada etapa y los entregables requeridos como muestra de la gestión adelantada. Cada organización dispone de esta información como resultado de las actividades que se adelantaron.
- b) Como complemento al diagnóstico inicial mencionado, se desarrolló una Guía Metodológica compuesta por una serie de preguntas que debían ser respondidas por cada asesor financiero de la región, para cada organización, en específico, a las priorizadas y segundas mejores. Para el caso de las terceras organizaciones, el método no contempla un trabajo más allá de los procesos contables, porque son organizaciones con fuertes debilidades en sus estructuras organizacionales y requerirían de un mayor tiempo de intervención para poder desarrollar esquemas de trabajo que contemplen los tres instrumentos financieros que se han mencionado. Por eso a estas organizaciones se hace una intervención focalizada en contabilidad.

| PLAN DE GESTIÓN EN ADECUACIÓN FINANCIERA | | | |
|-------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| LEVANTAMIENTO DE INFORMACION PARA LINEA DE BASE | | | PRODUCTO ENTREGABLE |
| ENCUESTAS FINANCIERAS | ESTADOS FINANCIEROS | VISITAS Y ENTREVISTAS CON LIDERES FINANCIEROS | <ul style="list-style-type: none"> ◆ DOCUMENTO CON DIAGNÓSTICO FINANCIERO POR CADA ORGANIZACIÓN. ◆ DOCUMENTO CON PRIORIZACION DE ORGNIZACIONES + JUSTIFICACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • DOS O TRES (2-3) PRIORIZADAS • SEGUNDAS MEJORES • RESTANTES |

| APLICACIÓN GUÍA METODOLOGICA | Producto entregable |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • La Guía Metodológica es una herramienta de trabajo que permite definir con mayor precisión el estado actual de la estructura financiera de las organizaciones, mediante un determinado número de preguntas que DEBERÁN SER RESPONDIDAS durante las diferentes diálogos con los líderes financieros. • Se debe aplicar en cada uno de los tres procesos de enfoque del proyecto: CONTABILIDAD; PRESUPUESTO; FLUJO DE CAJA • Las preguntas que no tienen buena respuesta o que se clasifican como N/A, son base para la definición de los planes de trabajo con las organizaciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Documento de valoración de las respuestas del proceso contable - uno por organización. • Documento de valoración de las respuestas del proceso de presupuesto - uno por organización • Documento de valoración de las respuestas del proceso de flujo de caja - uno por organización • Documento de planes de trabajo para adecuación financiera con las dos o tres (2-3) organizaciones priorizadas. Debe haber un plan de trabajo por cada organización y por cada uno de los tres procesos financieros. • Documento de planes de trabajo para adecuación financiera con tres o cuatro (3-4) organizaciones "segundas mejores". Debe haber un plan de trabajo por cada organización y por cada uno de los tres procesos financieros. |

Fuente: Gestando

Figura No 8. Plan de Gestión

- c) Desarrollo de los planes de trabajo. Con todos los elementos de diagnóstico realizados, se dispuso a elaborar los planes de trabajo propiamente dichos y su esquema es como sigue:

| PLANES DE TRABAJO | PRODUCTO ENTREGABLE |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Cada PLAN DE TRABAJO debe contener la descripción del OBJETIVO que se va a lograr al finalizar la adecuación financiera. • Debe contener la descripción detallada de las ACTIVIDADES que se van a desarrollar con cada organización, de acuerdo con el plan general de trabajo. • Debe contener la descripción de las SUB ACTIVIDADES de cada actividad. • Debe contener el CRONOGRAMA de cada actividad y de cada sub actividad. | <ul style="list-style-type: none"> • DOCUMENTO con los avances del plan de trabajo con cada organización (Priorizadas + Segundas Mejores) y haciendo referencia a cada uno de los tres instrumentos financieros: contabilidad, presupuesto y flujo de caja. |

Fuente: Gestando

Figura No 9. Plan de Trabajo

Estos planes de trabajo son por organización, dado que cada entidad presenta una condición financiera diferente y se encontraron entidades que tienen algunas fortalezas en algunos componentes y otras en otros diferentes; esto hace que cada plan de trabajo sea distinto en cada organización. Al final lo que se obtuvo fueron sendos planes de trabajo revisados periódicamente, de forma que se pudiera hacer un seguimiento individualizado y poder medir los avances.

- d) Planes de Capacitación. Simultáneamente al proceso de adecuación financiera, se adelantaron jornadas de capacitación en temas relacionados con dicha adecuación. La idea de fondo es lograr que los instrumentos financieros que se implementan en cada organización sirvan de elementos analíticos para la toma de decisiones acertadas, y esto se logra capacitando a los responsables internos de los temas financieros, a los ejecutivos de la organización y a los órganos de dirección, para que cada instrumento les permita conocer cómo va la entidad, que desfases se están produciendo y cómo es la mejor manera de tomar decisiones para corregir o para impulsar el crecimiento de la organización. De esta manera, cada asesor financiero desarrolló un plan de capacitaciones, con el siguiente alcance:

| PLANES DE CAPACITACIÓN | PRODUCTO ENTREGABLE |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Parte de la gestión de adecuación financiera incluye procesos de capacitación en ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS que estamos promoviendo en las organizaciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Se debe entregar DOCUMENTO con el plan diseñado de CAPACITACIONES, por cada una de las organizaciones, describiendo el temario que se va a tratar, el cronograma de esta actividad en cada organización y señalar los destinatarios de la misma: Directivos, Funcionarios, Hombres y/o Mujeres |
| PLAN DE VISITAS | PRODUCTO ENTREGABLE |
| <ul style="list-style-type: none"> • CADA MES debe haber una relación de visitas por cada organización, de manera que se le dé protagonismo a las organizaciones PRIORIZADAS y en segundo término, a las Segundas Mejores. • Además de la relación de visitas, se debe indicar los temas que se van a tratar en cada visita y con cada organización. • En cada visita se debe revisar el avance de cada organización y reportarlo y se deben dejar tareas para que la organización desarrolle hasta la nueva visita: sobre estas tareas se hará la revisión de los avances. | <ul style="list-style-type: none"> • DOCUMENTO con el reporte semanal o periódico de las visitas realizadas, por organización: indicando las tareas que quedaron pendientes de la visita anterior y al frente reportar el avance respectivo y adicionar un cuadro con las tareas asignadas a la organización en la última visita visita. |

Fuente. Gestando

Figura No 10. Planes capacitación y visitas

De otro lado y como complemento a lo mencionado en cuanto a planes de trabajo y de capacitación, el cuadro anterior muestra también el alcance del plan de visitas que comprende tanto adecuación financiera como capacitaciones.

Finalmente, toda la gestión adelantada ha quedado incorporada a un informe final de gestión, donde cada asesor financiero reporta las actividades desarrolladas y los resultados obtenidos de acuerdo a toda la metodología de gestión que comprende todo

el módulo financiero de intervención a las organizaciones de Caquetá y Guaviare. El cuadro siguiente resume los contenidos de dicho informe

| INFORME DE GESTIÓN | PRODUCTO ENTREGABLE |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Se debe elaborar un Informe de Gestión por cada mes de trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> • DOCUMENTO con el informe de gestión, el cual debe describir: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Plan de visitas y las gestiones realizadas en cada visita por cada organización; este informe debe corresponder con lo programado al comienzo del mes. ◆ Avances en Adecuación Financiera, de acuerdo con el plan de trabajo. ◆ Dificultades encontradas y planes de reacción. |

Fuente: Gestando

Figura No 11. Informe Gestión

6.3 ADECUACIÓN FINANCIERA EN AHIDROCAV

Esta organización fue incluida meses después de haber dado inicio al programa con las demás organizaciones dentro del Programa. En términos generales la organización no presenta avances en la implementación de los recursos y la utilización de las herramientas en los procesos contable, de presupuesto y flujo de caja. A pesar de las capacitaciones, la organización tuvo problemas administrativos de índole legal como la renovación anual de la asociación, lo cual retrasó el proceso.

En la Tabla No 18 se sugiere un Plan de Trabajo para que sea implementado por la organización y fortalezca su parte financiera, contable y administrativa.

Tabla No 17. Plan de trabajo

| ESTRUCTURA FINANCIERA | LINEA BASE | PLAN DE TRABAJO | | | | CAPACITACIONES |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | COMPROMISOS | PROGRESO | PENDIENTE | RECOMENDACIONES | |
| PROCESOS CONTABLES | <ul style="list-style-type: none"> Se contaba con una contabilidad básica . | <ul style="list-style-type: none"> Elaborar informes contables revisados. Revisar y ajustar el proceso contable. | <ul style="list-style-type: none"> Elaborar informes contables revisados. <p>Revisar y ajustar el proceso contable.</p> | | <p>La entidad está en condiciones de preparar solicitud crediticia, de acuerdo con los resultados que arroje la elaboración del flujo de caja.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Contabilidad Básica. Aplicación de los estados financieros. Toma de Decisiones. |
| PRESUPUESTO | <ul style="list-style-type: none"> Se contaba con los fundamentos para la elaboración de un presupuesto y no se conocía la importancia de este instrumento de análisis financiero y de gestión financiera. | <ul style="list-style-type: none"> Elaboración del presupuesto 2017. Capacitación acerca de la metodología de elaboración presupuestal. Control y seguimiento de la ejecución presupuestal | <ul style="list-style-type: none"> Elaboración del presupuesto 2017. Capacitación acerca de la metodología de elaboración presupuestal. | <p>Control y seguimiento de la ejecución presupuestal</p> | <p>Hay que hacer énfasis con los directivos de la organización de la importancia de hacer el control y seguimiento al presupuesto. No basta con hacer un control anual del mismo, sino que se debe tomar conciencia que esta es una actividad periódica para poder mejorar la gestión empresarial.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Capacitación en manejo de estados financieros. |

| ESTRUCTURA FINANCIERA | LINEA BASE | PLAN DE TRABAJO | | | | CAPACITACIONES |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | COMPROMISOS | PROGRESO | PENDIENTE | RECOMENDACIONES | |
| FLUJO DE CAJA | Se tiene conocimiento de flujo de caja, y conocimiento para desarrollar el proceso respectivo; se requirieron de algunos ajustes y actualizaciones. | Elaboración del flujo de caja de la organización 2017. Desarrollo del proceso del flujo de caja. Análisis, seguimiento y control. | Elaboración del flujo de caja de la organización 2017. Desarrollo del proceso del flujo de caja. | Análisis, seguimiento y control. | Hay que recomendar que no sea suficiente disponer de los instrumentos financieros básicos, sino que se le dé el uso apropiado como apoyo a la gestión empresarial. | <ul style="list-style-type: none"> Capacitación en el manejo y aplicación del flujo de caja. |

Fuente: Gestando