

**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN
PARA LA AGRICULTURA-IICA**

INFORME FINAL

**PROGRAMA GENERACIÓN DE EMPLEO
URBANO Y RURAL EN 20 MUNICIPIOS DE
CUNDINAMARCA**

Bogotá, Marzo de 2005

INDICE GENERAL

1. ANTECEDENTES.....	3
2. METODOLOGÍA GENERAL	5
2.1. CONSTRUCCIÓN DE LÍNEA BASE:	6
a. <i>Diagnóstico Organizacional –ICO:</i>	6
b. <i>Diagnóstico Sanidad e Inocuidad de Alimentos:</i>	7
2.2. PLAN ESTRATÉGICO POR PROYECTO.....	7
2.3. PROGRAMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	7
2.4. IDENTIFICACIÓN, AJUSTES Y VIABILIZACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS	8
2.5. APROBACIÓN Y EJECUCIÓN DE NUEVOS EMPRENDIMIENTOS	8
2.6. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE PLANEACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	9
2.7. ACOMPAÑAMIENTO Y ASESORÍA TÉCNICA PERMANENTE A LOS EMPRENDIMIENTOS	11
3. RESULTADOS	12
3.1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	12
A. CARACTERIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES	12
B. FORMALIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES	13
C. COBERTURA TERRITORIAL	15
D. COBERTURA SOCIAL	16
E. NÚMERO DE ASOCIADOS.....	18
F. CAPACIDADES TÉCNICAS:	20
G. CAPACIDADES ESTRATÉGICAS.....	20
H. CAPACIDADES FINANCIERAS	23
I. ÍNDICE DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL CONSOLIDADO	23
3.2. DIAGNÓSTICO DE SANIDAD E INOCUIDAD.....	23
3.3. EMPRENDIMIENTOS Y PLANES DE MEJORAMIENTO:.....	44
3.3.1 EMPRENDIMIENTOS:	44
3.3.2 EMPRENDIMIENTOS TRASLADADOS:	46
3.3.3 NUEVOS EMPRENDIMIENTOS:	47
3.3.4 TOTAL DE EMPRENDIMIENTOS ATENDIDOS POR EL CONVENIO:	49
3.3.5 PLANES DE MEJORAMIENTO:	51
3.4 RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO POR PROYECTO	55
3.5 FICHA TECNICA DE EMPRENDIMIENTOS IMPLEMENTADOS	56
3.5.1 REGIÓN TEQUENDAMA:	56
3.5.2 REGIÓN GUAVIO:	62
3.5.3. REGIÓN ORIENTE	67
4. LOGROS Y LECCIONES APRENDIDAS	77
4.1 LOGROS:.....	77
4.2 LECCIONES APRENDIDAS	78
5. APORTES DEL IICA.....	80
APORTES DEL IICA AC COLOMBIA:.....	80
5.1.1 En recursos financieros:	80
5.1.2 En Bienes y servicios de tipo técnico y metodológico:	80
5.1.3 En Bienes y servicios de tipo Administrativo y Logístico	80
5.1.3.1 En Bienes y servicios de tipo Administrativo:	81
5.1.3.2 En Bienes y servicios de tipo Logístico:.....	81
6. ANEXOS.....	82

1. ANTECEDENTES

El Convenio 024 del año 2003, surge como un acuerdo de voluntades a partir del trabajo realizado por el IICA, en el Convenio 032 del año 2001 con el fin de prestar cooperación técnica a la Secretaría de Desarrollo Económico de la Gobernación de Cundinamarca y la Empresa de Energía de Bogotá S.A. ESP, en el “Programa de generación de empleo urbano y Rural en 20 Municipio de Cundinamarca”.

Este trabajo tuvo como finalidad fortalecer los 35 emprendimientos que se implementaron en el Convenio 032/01, y concretar nuevas iniciativas que permitieran generar puestos de trabajo a algunos habitantes de los 20 Municipios de Cundinamarca que forman parte del área de influencia de la línea de transmisión de energía, de la EEB.

Las actividades se centraron en desarrollar en esta población, capacidades en los aspectos más relevantes de su actividad económica, para el cual fue necesario inicialmente identificar en cada grupo, el nivel de formación técnica según su quehacer, el estado de fortalecimiento de las organizaciones a las cuales pertenecen, el tipo de manejo administrativo de sus empresas como también la calidad de sus productos, la aplicación de las normas establecidas para llevar a cabo

buenas prácticas de manufactura y la sanidad e inocuidad de los alimentos, que nos permitieran iniciar el proceso de acompañamiento en estos componentes para poder alcanzar los objetivos propuestos.

De igual manera, este trabajo amplió la cobertura de sus acciones, no solo en cuanto a su ámbito de operación, con respecto al Convenio anterior, iniciando actividades en 20 Municipios de Cundinamarca, sino que se amplió la cobertura en el número de beneficiarios atendidos y proyectos nuevos implementados.

De tal manera que el presente informe, pretende dar a conocer los resultados obtenidos a través de las diferentes actividades que se desarrollaron a lo largo de este trabajo, la metodología, las lecciones aprendidas como también algunas recomendaciones que pueden ser importantes para planificar las actividades con estas organizaciones con las que se ha iniciado un proceso de empresarización, sin desconocer que falta un camino largo por recorrer.

2. METODOLOGÍA GENERAL

El trabajo realizado a través de este Convenio, se abordó con el enfoque conceptual del desarrollo rural sostenible, que ha venido implementando el IICA en sus diferentes actividades de cooperación técnica, que se sustenta en un enfoque de gestión del desarrollo desde el territorio rural.

Su punto de partida es el análisis dinámico e integral de las dimensiones económicas, sociales, ambientales y político institucional. Su objetivo es promover el bienestar de la sociedad rural, potenciando su contribución estratégica al desarrollo general de la sociedad. Su planteamiento es la formulación de estrategias e instrumentos de política para el desarrollo territorial en regiones principalmente rurales, especialmente en aquellas que buscan corregir desequilibrios de ingresos, tasas sesgadas de crecimiento de producción y patrones inadecuados de transporte y movimiento de bienes, así como de uso insostenible de los recursos naturales.

La consolidación de logros importantes en el desarrollo del medio rural se expresa en dos propósitos superiores: (i) la cohesión social, como expresión de la comunidad rural y de las sociedades nacionales integradas por la equidad, la solidaridad, la justicia social, y la pertenencia; y (ii) la cohesión territorial, como expresión de la inserción de espacios, recursos, sociedades e instituciones en tejidos que conforman regiones, naciones o espacios supranacionales, que los definen como entidades integradas cultural, política y socialmente.

La adopción de un enfoque territorial tiene importantes implicaciones para la definición y ejecución de políticas públicas. El enfoque territorial pone de manifiesto: (a) la multiactividad de los territorios rurales; (b) la necesidad de formular políticas con objetivos múltiples; (c) el requerimiento de superar el marco institucional tradicional y las inversiones sesgadas hacia lo económico; y (d) el establecimiento de mecanismos institucionales que generen opciones hacia un sistema participativo y abierto que permita formular soluciones desde la base.

Desde el punto de vista de la gestión de las políticas públicas, el enfoque territorial destaca cuatro elementos: (a) el reconocimiento de que el territorio debe ser el objeto de las políticas; (b) la necesidad de desarrollar políticas públicas contextualizadas; (c) la cooperación entre agentes públicos y privados, nacionales y locales, como elemento fundamental para la gestión de las políticas; y (d) una redefinición del rol del Estado, especialmente en lo relativo a la provisión de bienes públicos, la dirección y regulación de la economía y la construcción de la democracia y de la institucionalidad rural.

Desde el punto de vista metodológico y de acuerdo con la solicitud de la Secretaría de Desarrollo Económico de la Gobernación de Cundinamarca y la Empresa de Energía de Bogotá, se tomó como base para iniciar el presente trabajo a las organizaciones que habían sido apoyadas a través del Convenio 032 del año 2001. De igual forma, dentro de los compromisos adquiridos se determinó ampliar la

cobertura del programa en cuanto a beneficiarios, proyectos nuevos y municipios atendidos.

De tal forma, que se consideró que la primera tarea sería la elaboración de un diagnóstico participativo de las 35 organizaciones que venían trabajando desde el Convenio anterior, como insumo para la formulación e implementación de un plan de mejoramiento por emprendimiento.

Como resultado, se elaboró un programa de formación y capacitación por proyecto, en las áreas de fortalecimiento socio-empresarial, acompañamiento en aspectos técnicos específicos de su actividad, capacitación en procesos de mercadeo y comercialización de sus productos.

Teniendo en cuenta que la propuesta comprometía ampliar la cobertura del proyecto, se diseñaron instrumentos y estrategias que permitieran identificar nuevos emprendimientos para proceder a su viabilización implementación. Todo esto sumado a un proceso de acompañamiento integral a partir del diseño e implementación de un programa de monitoreo, seguimiento y evaluación al igual que el acompañamiento de técnicos locales por cada una de las regiones atendidas.

2.1. Construcción de Línea Base:

a. Diagnóstico Organizacional –ICO:

Esta primera actividad, se realizó como punto de partida o línea de base de cada uno de los emprendimientos, que tuvo como finalidad la caracterización de las organizaciones comunitarias involucradas en el proceso a partir del índice de capacidad Organizacional-ICO, al igual que una identificación de sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que sirvió de insumo para el diseño y puesta en marcha de manera concertada de los planes de mejoramiento para cada organización.

Para tal efecto el IICA diseñó un formulario de encuesta, se capacitó a los técnicos locales en su aplicación. Dicha encuesta fue aplicada a la totalidad de organizaciones beneficiarias con el apoyo de los asesores técnicos regionales.

Con esta información, se creó de una base de datos con los resultados y un software de programación, con un programa manejador de bases de datos (Microsoft Fox Pro). Una vez sistematizada la información de todos los formularios de encuesta, se procedió a la impresión de reportes de salida y su análisis. (Se anexa CD ROOM con resultados del ICO.)

b. Diagnóstico Sanidad e Inocuidad de Alimentos:

Este proceso se desarrollo a partir de visitas de campo a los emprendimientos dedicados a la transformación de alimentos, que fueron atendidas por la especialista en sanidad e inocuidad del IICA. En cada visita, se aplicaron los instrumentos diseñados para la obtención de información relevante para el diagnóstico y se formularon recomendaciones prácticas y de fácil implementación que mejoraran las instalaciones y procedimientos de acuerdo a la normatividad establecida. Una vez realizada la visita de campo se procedió a sistematizar la información dando como resultado el diagnóstico que sirvió como base para el diseño de la capacitación dictada. (Ver Capítulo 3 Informe Final- Resultados).

2.2. Plan Estratégico por Proyecto

Este plan surge a partir de la información obtenida de los diagnósticos, el cual se elaboró de manera participativa con los beneficiarios de cada emprendimiento. Como resultado del mismo se diseño una estrategia de intervención para mejorar las capacidades de los beneficiarios en aspectos organizativos, técnicos, administrativos y financieros. Es importante resaltar que previo a los resultados de los planes estratégicos se realizaron actividades de acompañamiento que fueron definidas a partir de los diagnósticos, ya que estas se hacían evidentes y transversalizaban a la mayoría de las organizaciones atendidas.

Estos planes estratégicos, se elaboraron con los integrantes de cada una de las organizaciones, a través de talleres, que incluyeron la construcción de la visión y misión de las organizaciones, la identificación de sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación tanto de los procesos internos de la organización como de los proyectos en ejecución, y un plan de acción que incluyó metas, instrumentos, tiempos y responsables para el corto y mediano plazo. (**Anexo 1:** Planes estratégicos por proyecto).

2.3 Programa de Formación y Capacitación

Con los planes estratégicos elaborados se diseño el programa de capacitación, priorizando las intervenciones en las áreas de mayor debilidad y ajustándose a la disponibilidad presupuestal del convenio. De igual manera la metodología se basó en el “aprender haciendo”, de manera que en cada uno de los procesos adelantados se adoptó un esquema teórico-práctico. Para tal fin el IICA procedió a la elaboración de los términos de referencia, identificación y selección y contratación de los profesionales, revisión de contenidos de capacitación, apoyo logístico de los talleres y la evaluación de cada uno de los procesos adelantados. (**Anexo 2:** Programa de Formación y Capacitación).

2.4 Identificación, ajustes y viabilización de emprendimientos

Teniendo en cuenta la importancia del municipio como eje articulador para el desarrollo del proyecto, el proceso de identificación de los nuevos emprendimientos se inició con un trabajo de verificación a partir de la información secundaria disponible (PDM, diagnósticos municipales existentes, otras fuentes), al igual que de las vocaciones existentes en cada región atendida, que permitieron conocer las actividades económicas que se desarrollan en los Municipios atendidos.

A partir de esta información, se identificaron alternativas de proyectos de transformación, que sumados a las visitas de campo realizadas al igual que el análisis técnico y de factibilidad dieron como resultado 15 proyectos nuevos viabilizados. Para esta actividad, se aplicó un formato nuevo previamente validado por el IICA, que permitió conocer con mayor detalle las actividades a realizar en cada uno de los proyectos presentados.

Tal y como se planteó en la propuesta, paralelo a las actividades de viabilización de los proyectos, fue necesario adelantar actividades de acompañamiento para verificar el estado de las organizaciones y realizar ajustes a la situación jurídica de las organizaciones en aspectos tales como existencia de personería jurídica, actualización de la representación legal, inscripción en Cámara de Comercio, estatutos y, en general, el cumplimiento de los diversos requisitos exigidos en el momento de aprobar el proyecto. (**Ver anexo 3-** Quince Proyectos viabilizados).

2.5. Aprobación y ejecución de nuevos emprendimientos

Una vez viabilizados técnica y económicamente los proyectos por parte del IICA, se presentaron al comité técnico del Convenio para ser analizados y atender las directrices de la SDE y EEB, para su posterior presentación en el comité coordinador. Una vez presentados al Comité coordinador como máxima autoridad del Convenio y mediante el cual se aprobaban los proyectos el procedimiento utilizado fue el siguiente:

- **Comunicación:** Una vez firmada el acta de Comité en donde se aprueban los proyectos, se le envía una comunicación a las organizaciones beneficiarias informándoles sobre la aprobación del proyecto y citándolas a una reunión con el fin de anunciarles las actividades que se van a realizar y los requisitos exigidos para la implementación de acuerdo al Manual Operativo General del Programa.
- **Selección de proveedores:** En el momento de la presentación del proyecto para su viabilización y aprobación los beneficiarios han adjuntado cotizaciones de los equipos que se pretenden adquirir, una vez aprobado el proyecto, se realiza conjuntamente entre IICA y

beneficiarios la selección de los proveedores de los bienes aprobados en el proyecto, teniendo en cuenta los criterios de calidad, precio y garantía.

- **Compra de Equipos:** Definidos los proveedores, el IICA procedió de acuerdo con los procedimientos administrativos, a elaborar según el caso las órdenes de servicios o contratos para el suministro de los mismos.
- **Pólizas de seguros:** A partir de la solicitud que le hace la Secretaría de Desarrollo Económico del Departamento de Cundinamarca al IICA de tramitar ante las organizaciones beneficiarias las pólizas de seguros que amparen contra todo riesgo los equipos entregados a través del convenio, fue necesario realizar las gestiones para la expedición de las mismas que incluyeron la selección de la compañía de seguros, la capacitación a los técnicos locales para aplicar los formularios de solicitud, la gestión ante los beneficiarios del pago de la póliza, revisión y remisión de los documentos a la compañía de seguros y firma de las pólizas por parte de los beneficiarios. Esta gestión se desarrollo con cada uno de los emprendimientos en marcha. Teniendo en cuenta la dificultad para el pago de la póliza por parte de algunas organizaciones, también se realizaron gestiones ante las administraciones municipales para que a través de estas se aseguraran los equipos con las pólizas globales que manejan las alcaldías. Para el caso de los nuevos emprendimientos se exigió la expedición de las pólizas como requisito para la entrega de los equipos. (**Anexo 4:** Relación del estado de las Pólizas por Proyecto).
- **Entrega de Equipos:** Una vez cumplidos los pasos anteriores se coordinó la logística entre el IICA y los beneficiarios para el traslado de los equipos a la sede de las cinco organizaciones beneficiarias. Para tal fin, el representante legal de la organización firmó un acta de entrega que incluya los compromisos de las organizaciones, el IICA y las administraciones Municipales. (**Anexo 5-** Actas de entrega por proyecto).

2.6. Diseño e Implementación del Sistema de Planeación, Monitoreo y Evaluación del Proyecto

Este sistema tuvo como finalidad tres cosas:

- a. Establecer el punto de partida -línea base-tanto a nivel individual como agregado, de las capacidades organizacionales, técnicas de producción y transformación, como insumo para el diseño de las estrategias de fortalecimiento organizacional y asistencia técnica para las organizaciones beneficiarias.

- b. Establecer mecanismos que permitan detectar desviaciones significativas que se estén presentando con respecto a lo programado, con el fin de realizar las correcciones oportunamente.
- c. Sistematizar los procedimientos de la experiencia y los acuerdos realizados con los beneficiarios, logrando plasmar unas reglas de juego entre todos los involucrados que facilite el bienestar social y económico de los beneficiarios.

Para cumplir con el objeto del Sistema de Seguimiento y evaluación, se diseñaron y emplearon los siguientes instrumentos:

2.6.1 Manual Operativo General:

Este documento surge a partir de la necesidad de tener sistematizadas las reglas de juego establecidas por el convenio, para tal fin se elaboró y ajustó el Manual Operativo General, se sistematizaron los procedimientos y acuerdos alcanzados entre las entidades participantes (SDE – EEB) y los beneficiarios del convenio, en lo referente a procedimientos administrativos, manejo financiero y el flujo de los recursos, desembolsos, contrataciones, contenidos básicos de los diagnósticos y evaluaciones, así mismo, criterios de elegibilidad de los proyectos y la cofinanciación. (**Anexo 6**-Manual Operativo General).

2.6.2 Diagnósticos (línea base):

Tal como se mencionó anteriormente se construyeron las líneas base para establecer los grados de desarrollo organizacional y de calidad e inocuidad en la producción y de esta manera diseñar las estrategias para llevar a cabo el acompañamiento.

- **Sistema de Monitoreo**

Como parte constitutiva del Sistema de Planeación, Monitoreo y Evaluación, se diseñó un sistema de monitoreo como instrumento de gestión que permite determinar de manera continua los progresos logrados en la puesta en marcha del convenio en relación con las metas y plazos previstos. Permite, además la producción y entrega periódica de información a las diferentes instancias del proyecto para garantizar los resultados mediante la adopción oportuna de decisiones; el ajuste de metas, procedimientos, metodologías, y en general, la evaluación del modelo adoptado por el convenio. Este sistema se nutre de un sistema de información periódica suministrada por asesores técnicos locales, resultado de sus visitas de asesoría a las organizaciones (25 en promedio por organización desde marzo a diciembre de 2.004), y de un sistema de normas (contenidas en el manual operativo general).

2.7. Acompañamiento y asesoría técnica permanente a los emprendimientos

En el marco del acompañamiento social, técnico, empresarial y organizativo de los proyectos, se utilizaron metodologías altamente participativas, de tal manera que las acciones de organización para la ejecución, asistencia técnica, capacitación o asesorías procedieron de la concertación permanente con las asociaciones o comunidades incorporadas en cada proyecto, buscando que éstas correspondieran con la realidad y las necesidades de gestión y desarrollo de los productores y de sus organizaciones.

En cuanto a las nuevas inversiones, una vez recibidos los proyectos, los profesionales y especialistas del IICA realizaron jornadas de trabajo con las organizaciones beneficiarias con el objeto de discutir los proyectos y, concertar las modificaciones y, o, ajustes requeridos.

Por otra parte en la ejecución del proyecto, y según las necesidades detectadas en los procesos de planeación participativa, el equipo del IICA trabajó conjuntamente con los grupos organizados para la resolución de problemas técnicos y, o, en la capacitación, asesoría y acompañamiento de los procesos de transformación y comercialización.

De manera particular, en el proceso de acompañamiento se hizo énfasis a los aspectos concernientes a la orientación de mercado, acceso a los servicios institucionales, establecimiento de alianzas comerciales y fortalecimiento de las organizaciones beneficiarias. Para tal fin se diseñó y aplicó un formato que permitiera a las organizaciones conocer los costos de producción versus la utilidad de su actividad económica y analizar la información para tomar los correctivos necesarios. (Anexo 7-Costos de Producción).

Finalmente, el proceso fue de carácter permanente y contó con un equipo de asesores locales con amplia experiencia en campo y en trabajo con comunidades, los cuales realizaban tres visitas mensuales en promedio a cada uno de los emprendimientos.

3. RESULTADOS

3.1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A partir de la aplicación del cuestionario del Índice de Capacidad Organizacional y de su posterior sistematización y análisis, se obtuvo valiosa información en torno a la caracterización de las organizaciones beneficiarias, su cobertura tanto territorial como social, su naturaleza jurídica y grado de formalización, el número de socios y el estado de sus capacidades técnicas, estratégicas y financieras. A continuación se exponen los principales resultados:

A. Caracterización de las organizaciones

En el cuadro No 1. se relaciona el tipo de organización y la fecha de creación de las mismas:

Cuadro 1. Caracterización de las organizaciones

ORGANIZACIÓN	MUNICIPIO	TIPO DE ORGANIZACIÓN	FECHA DE CREACIÓN
ASPROAGRO	Cáqueza	Asociación	15/09/01
AROMÁTICAS DE CHIPAQUE	Chipaque	Empresa Asociativa Trabajo	03/09/02
CONDE	El Colegio	Asociación	29/08/00
ARDECO	El Colegio	Asociación	27/02/01
ALFA & OMEGA	El Colegio	Empresa Asociativa Trabajo	06/07/92
COMCOLTRI	El Colegio	Cooperativa	01/01/00
PAPELCICLAR	Fosca	Asociación juvenil	01/02/03
PROMOFIQUE	Fosca	Asociación	18/05/00
ASOMURS	Fosca	Asociación	30/06/01
JÓVENES RURALES EMPRESARIAS	Fosca	Asociación	15/02/03
DELICIAS DEL CAMPO	Guasca	Cooperativa	07/09/02
AMAG	Guatavita	Asociación	01/01/01
ASODELICIAS	Guayabetal	Asociación	10/02/03
MANZALAC	Calera	Asociación	15/07/02
ETCAL	Calera	Empresa Asociativa Trabajo	01/05/01
ASOARTEMESA	La Mesa	Asociación	14/03/98
MANOS UNIDAS POR LA MESA	La Mesa	Empresa Asociativa Trabajo	10/07/00
COOPTRAFAM	Medina	Cooperativa	02/02/01
MEDEYLIM	Medina	Empresa Asociativa Trabajo	13/11/01

ORGANIZACIÓN	MUNICIPIO	TIPO DE ORGANIZACIÓN	FECHA DE CREACIÓN
CÁRNICOS QUETAME	Quetame	Empresa Asociativa Trabajo	28/11/02
COLEGIO DEPARTAMENTAL	Quetame	Colegio Departamental	03/03/01
PRECONAP	San Antonio	Precooperativa	11/04/01
ASAGROINTEQ	San Antonio	Asociación	03/02/03
AGRAS	Sopó	Asociación	01/03/00
EL REBAÑITO	Ubalá	Empresa Asociativa Trabajo	01/10/02
COOPTRAPROGRESO	Une	Cooperativa	15/02/01
ASOJUGA	Gachalá	Asociación juvenil	31/08/01
COAGROLOPEZ	Gachetá	Cooperativa	19/07/02
FRUTILAC	Gachetá	Colegio Departamental - Asociación juvenil	17/10/01
ASOVARIEDADES	Medina	Asociación	08/10/01
ASOVARIEDADES	Medina	Asociación	08/10/01
SIBATELARES	Sibaté	Precooperativa	31/10/02
JENPAZ	Soacha	Fundación	05/03/01
SOACHA VIVE	Soacha	Fundación	09/09/00

Tal como se puede apreciar, las organizaciones son de creación reciente en su mayoría, ninguna pasa de cuatro años de creada, excepto ALFA & OMEGA que fue creada en 1992 y ASOARTEMESA en 1998. Este aspecto se refleja necesariamente en el desempeño administrativo de cada organización. De igual manera el tipo de organización refleja organizaciones de carácter solidario en su mayoría. Si bien hoy, según concepto jurídico de la Gobernación, las Empresas Asociativas de Trabajo no corresponden a este tipo de régimen, estas fueron apoyadas por el convenio cuando aún lo eran, según la ley 454 de 1998.

B. Formalización de las organizaciones

Las organizaciones cuentan con un alto grado de formalización, todas se encuentran registradas en Cámara de Comercio y cuentan con personería jurídica. En los municipios de Quetame con el proyecto de café, el proyecto de lácteos en Gachetá y el de papel reciclado en El Colegio los ejecutores son Colegio públicos, por lo que se anexa la fecha de la resolución de funcionamiento, expedida por la Secretaría de educación de la Gobernación de Cundinamarca.

Cuadro 2. Formalización de las organizaciones

ORGANIZACIÓN	MUNICIPIO	FECHA JURÍDICA PERSONERÍA
ASPROAGRO	Cáqueza	30/09/02
AROMÁTICAS DE CHIPAQUE	Chipaque	24/02/03
CONDE	El Colegio	29/08/00
ARDECO	El Colegio	27/02/01
ALFA & OMEGA	El Colegio	13/09/02
COMCOLTRI	El Colegio	Resolución 10/11/99
PAPELCICLAR	Fosca	01/02/03
PROMOFIQUE	Fosca	18/05/00
ASOMURS	Fosca	03/03/02
JÓVENES RURALES EMPRESARIAS	Fosca	15/04/03
DELICIAS DEL CAMPO	Guasca	13/09/02
AMAG	Guatavita	22/03/01
ASODELICIAS	Guayabetal	18/03/03
MANZALAC	Calera	05/11/02
ETCAL	Calera	01/04/02
ASOARTEMESA	La Mesa	14/03/00
MANOS UNIDAS POR LA MESA	La Mesa	17/04/02
COOPTRAFAM	Medina	02/02/01
MEDEYLIM	Medina	13/11/01
CÁRNICOS QUETAME	Quetame	28/11/02
LA MOLIENDA	Quetame	Resolución 25/11/98
PRECONAP	San Antonio	11/04/01
ASAGROINTEQ	San Antonio	24/06/03
AGRAS	Sopó	01/03/00
EL REBAÑITO	Ubalá	01/10/02
COOPTRAPROGRESO	Une	15/07/01
ASOJUGA	Gachalá	31/08/01
COAGROLOPEZ	Gachetá	19/07/02
FRUTILAC	Gachetá	Resolución 17/10/01
ASOVARIEDADES	Medina	08/10/01
ASOVARIEDADES	Medina	08/10/01
SIBATELARES	Sibaté	31/10/02
JENPAZ	Soacha	05/03/01
SOACHA VIVE	Soacha	09/11/00

C. Cobertura territorial

14 de las 34 organizaciones es decir el cuarenta y uno por ciento operan en veredas, inspecciones o caseríos, mientras que el cincuenta y nueve por ciento restantes opera en el casco urbano de los municipios, comprobando así que los ingresos del sector rural se generan no solo en el campo sino también en sus cabeceras urbanas municipales.

Cuadro 3. Cobertura territorial

ORGANIZACIÓN	MUNICIPIO	UBICACIÓN
ASPROAGRO	Cáqueza	Rural
AROMÁTICAS DE CHIPAQUE	Chipaque	Rural
CONDE	El Colegio	Urbano
ARDECO	El Colegio	Urbano
ALFA & OMEGA	El Colegio	Urbano
COMCOLTRI	El Colegio	Urbano
PAPELCICLAR	Fosca	Urbano
PROMOFIQUE	Fosca	Urbano
ASOMURS	Fosca	Rural
JÓVENES RURALES EMPRESARIAS	Fosca	Rural
DELICIAS DEL CAMPO	Guasca	Rural
AMAG	Guatavita	Rural
ASODELICIAS	Guayabetal	Urbano
MANZALAC	Calera	Rural
ETCAL	Calera	Urbano
ASOARTEMESA	La Mesa	Urbano
MANOS UNIDAS POR LA MESA	La Mesa	Urbano
COOPTRAFAM	Medina	Urbano
MEDEYLIM	Medina	Urbano
CÁRNICOS QUETAME	Quetame	Urbano
LA MOLIENDA	Quetame	Urbano

ORGANIZACIÓN	MUNICIPIO	UBICACIÓN
PRECONAP	San Antonio	Rural
ASAGROINTEQ	San Antonio	Rural
AGRAS	Sopó	Urbano
EL REBAÑITO	Ubalá	Rural
COOPTRAPROGRESO	Une	Urbano
ASOJUGA	Gachalá	Urbano
COAGROLOPEZ	Gachetá	Rural
FRUTILAC	Gachetá	Urbano
ASOVARIEDADES	Medina	Rural
ASOVARIEDADES	Medina	Rural
SIBATELARES	Sibaté	Urbano
JENPAZ	Soacha	Urbano
SOACHA VIVE	Soacha	Urbano

D. Cobertura social

Las organizaciones no cubren solo territorio, también cubren grupos sociales que desarrollan alguna labor o tiene alguna característica especial, esta es la llamada base social, que corresponde a la parte humana de las organizaciones, aquello que las crea, por ello muchas organizaciones adquieren los nombres de la actividad o cualidades de las personas que asocia.

Para construir una base social amplia, es necesario diversificar los servicios, o extender la misión al alcance de muchos. Esto implica también una mejor estructura administrativa, acorde a las diversas necesidades de la población. En el cuadro siguiente se observa que la mayoría de las organizaciones del proyecto, no hacen distinción en la población social que cubren y las que hacen esta distinción cubren a gran parte de la población social del municipio, jóvenes y/o mujeres.

Cuadro 4. Cobertura social

ORGANIZACIÓN	MUNICIPIO	POBLACIÓN
ASPROAGRO	Cáqueza	Agricultores
AROMÁTICAS DE CHIPAQUE	Chipaque	Agricultores
CONDE	El Colegio	Mujeres
ARDECO	El Colegio	No hace distinción
ALFA & OMEGA	El Colegio	Mujeres
COMCOLTRI	El Colegio	Jóvenes
PAPELCICLAR	Fosca	Jóvenes
PROMOFIQUE	Fosca	No hace distinción
ASOMURS	Fosca	Mujeres
JÓVENES RURALES EMPRESARIAS	Fosca	Mujeres
DELICIAS DEL CAMPO	Guasca	No hace distinción
AMAG	Guatavita	Mujeres
ASODELICIAS	Guayabetal	No hace distinción
MANZALAC	Calera	No hace distinción
ETCAL	Calera	No hace distinción
ASOARTEMESA	La Mesa	No hace distinción
MANOS UNIDAS POR LA MESA	La Mesa	Jóvenes
COOPTRAFAM	Medina	No hace distinción
MEDEYLIM	Medina	Agricultores
CÁRNICOS QUETAME	Quetame	No hace distinción
LA MOLIENDA	Quetame	Estudiantes
PRECONAP	San Antonio	Mujeres
ASAGROINTEQ	San Antonio	No hace distinción
AGRAS	Sopó	No hace distinción
EL REBAÑITO	Ubalá	No hace distinción
COOPTRAPROGRESO	Une	Mujeres

ORGANIZACIÓN	MUNICIPIO	POBLACIÓN
ASOJUGA	Gachalá	Jóvenes
COAGROLOPEZ	Gachetá	No hace distinción
FRUTILAC	Gachetá	Jóvenes
ASOVARIEDADES	Medina	Mujeres
ASOVARIEDADES	Medina	Agricultores
SIBATELARES	Sibaté	Mujeres
JENPAZ	Soacha	Discapacitados
SOACHA VIVE	Soacha	Tercera edad

E. Número de Asociados

En cuanto al número de asociados por organizaciones, el siguiente cuadro permite apreciar que son cuatro las organizaciones que se destacan en este aspecto: La Molienda en el Colegio de Quetame con 35 afiliados de los cuales los 35 se encuentran activos, Ardeco con 20 afiliados, Comcoltri con 23 y AMAG con 18. En el otro extremo se encuentran asociaciones con tan solo tres asociados activos como Cooptraprogreso en Une, Jóvenes rurales empresarias en Fosca y con cuatro socios activos, se encuentra Manzalac.

La baja participación de los miembros, puede tener explicación en la cantidad de mano de obra requerida para adelantar la actividad propia del proyecto en cada organización, sin embargo esto denota una debilidad organizativa en tanto que mostraría que la organización gira en torno al proyecto y no que éste es visto como un instrumento de fortalecimiento a la misma y por tanto un insumo a la organización.

Cuadro 5. Número de Asociados

ORGANIZACIÓN	MUNICIPIO	NUMERO DE ASOCIADOS	ASOCIADOS ACTIVOS	MUJERES ACTIVAS
ASPROAGRO	Cáqueza	16	9	4
AROMÁTICAS DE CHIPAQUE	Chipaque	14	8	5
CONDE	El Colegio	7	7	5
ARDECO	El Colegio	20	20	7
ALFA & OMEGA	El Colegio	4	4	4
COMCOLTRI	El Colegio	23	23	18

Informe Final-Convenio 024/03- GENERACIÓN DE EMPLEO URBANO Y RURAL EN 20
MUNICIPIOS DE CUNDINAMARCA”

ORGANIZACIÓN	MUNICIPIO	NUMERO DE ASOCIADOS	ASOCIADOS ACTIVOS	MUJERES ACTIVAS
PAPELCICLAR	Fosca	11	11	2
PROMOFIQUE	Fosca	7	5	2
ASOMURS	Fosca	7	4	4
JÓVENES RURALES EMPRESARIAS	Fosca	7	3	3
DELICIAS DEL CAMPO	Guasca	13	6	3
AMAG	Guatavita	18	18	18
ASODELICIAS	Guayabetal	10	10	10
MANZALAC	Calera	8	4	2
ETCAL	Calera	10	5	4
ASOARTEMESA	La Mesa	7	6	5
MANOS UNIDAS POR LA MESA	La Mesa	14	10	3
COOPTRAFAM	Medina	12	12	0
MEDEYLIM	Medina	12	5	1
CÁRNICOS QUETAME	Quetame	10	0	0
COLEGIO QUETAME	Quetame	35	35	20
PRECONAP	San Antonio	6	6	6
ASAGROINTEQ	San Antonio	12	12	9
AGRAS	Sopó	15	8	4
EL REBAÑITO	Ubalá	8	8	4
COOPTRAPROGRESO	Une	18	3	3
ASOJUGA	Gachalá	30	30	11
COAGROLOPEZ	Gachetá	22	22	6
FRUTILAC	Gachetá	12	12	4
ASOVARIEDADES	Medina	10	10	5
ASOVARIEDADES	Medina	10	10	5
SIBATELARES	Sibaté	6	6	6
JENPAZ	Soacha	17	10	6
SOACHA VIVE	Soacha	19	19	10

*No se relaciona el proyecto de Panadería de Soacha “Construyendo un futuro mejor, por cuanto en el momento de realizar la encuesta ya no estaban funcionando.

F. Capacidades técnicas:

De acuerdo con las encuestas aplicadas, se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Capacidad Instalada**

Cuadro 6. Capacidad Instalada

Tequendama	Guavio	Oriente	
87	100	100	% De las organizaciones cuentan con sede de trabajo
0	16	12	% De las organizaciones cuentan con equipos de oficina
0	16	12	% De las organizaciones cuentan con muebles de oficina

- **Gestión interna**

Cuadro 7. Gestión Interna

Tequendama	Guavio	Oriente	
62	33	100	% de las organizaciones adelante manejo contable
0	0	12	% de las organizaciones cuentan con personal contratado
12	0	37	% de las organizaciones cuentan con técnicas de administración.

G. Capacidades Estratégicas

Una vez sistematizadas las encuestas el software arrojó los siguientes resultados:

- **Plan Estratégico**

Cuadro 8. Plan Estratégico

Tequendama	Guavio	Oriente	
87	83	50	% de las organizaciones tienen metas y cronogramas establecidos para su cumplimiento.

- **Comunicaciones**

Cuadro 9. Comunicaciones

Tequendama	Guavio	Oriente	
30	21	26	% de las organizaciones cuentan con medios de comunicación.

- **Gestión de recursos**

Cuadro 10. Gestión de Recursos

Tequendama	Guavio	Oriente	
100	83	100	% de las organizaciones han ejecutado convenios con entidades públicas o privadas.

Un mayor detalle se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro 11. Celebración de convenios con entidades públicas y/o privadas

ORGANIZACIÓN	MUNICIPIO	EJECUCIÓN CONTRATOS ENTIDADES
ASPROAGRO	Cáqueza	1
AROMÁTICAS DE CHIPAQUE	Chipaque	1
CONDE	El Colegio	1
ARDECO	El Colegio	1
ALFA & OMEGA	El Colegio	2
COMCOLTRI	El Colegio	2
PAPELCICLAR	Fosca	1
PROMOFIQUE	Fosca	1
ASOMURS	Fosca	1
JÓVENES RURALES EMPRESARIAS	Fosca	1
DELICIAS DEL CAMPO	Guasca	0

ORGANIZACIÓN	MUNICIPIO	EJECUCIÓN CONTRATOS ENTIDADES
AMAG	Guatavita	1
ASODELICIAS	Guayabetal	5
MANZALAC	Calera	1
ETCAL	Calera	2
ASOARTEMESA	La Mesa	1
MANOS UNIDAS POR LA MESA	La Mesa	2
COOPTRAFAM	Medina	4
MEDEYLIM	Medina	1
CÁRNICOS QUETAME	Quetame	0
LA MOLIENDA	Quetame	4
PRECONAP	San Antonio	1
ASAGROINTEQ	San Antonio	1
AGRAS	Sopó	1
EL REBAÑITO	Ubalá	1
COOPTRAPROGRESO	Une	2
ASOJUGA	Gachalá	8
COAGROLOPEZ	Gachetá	3
FRUTILAC	Gachetá	1
ASOVARIEDADES	Medina	1
ASOVARIEDADES	Medina	1
SIBATELARES	Sibaté	1
JENPAZ	Soacha	7
SOACHA VIVE	Soacha	2

- **Evaluación**

Cuadro 12. Evaluación

Tequendama	Guavio	Oriente	
37	33	62	% de las organizaciones poseen mecanismos de evaluación y seguimiento de sus actividades.

H. Capacidades financieras

Cuadro 13. Capacidades Financieras

Tequendama	Guavio	Oriente	
100	83	75	% de las organizaciones cuentan con mecanismos de generación de recursos.
0	9	4	% de las organizaciones reciben recursos externos ^o .

I. Índice de capacidad organizacional consolidado

Para el cálculo del índice de capacidad organizacional se tomó como valor el porcentaje de organizaciones que respondieron afirmativamente con los criterios de evaluación en el área de capacidades técnicas, estratégicas y financieras.

Cuadro 14. Consolidado de ICO

Capacidades	Guavio	Tequendama	Oriente
Técnicas	36,11	27,08	43,75
Estratégicas	66,67	75,0	70,83
Financieras	15,34	16,60	13,22
TOTAL	39,37	39,56	42,6

ICO TOTAL: 40,51

3.2. DIAGNÓSTICO DE SANIDAD E INOCUIDAD

Como ya se mencionó, este diagnóstico se realizó para las 9 organizaciones que trabajan el tema de alimentos y abonos orgánicos, utilizando como insumo las visitas de campo a cada uno de los emprendimientos y aplicando los formularios diseñados para tal fin. Los resultados de este diagnóstico incluyeron algunas recomendaciones para cada uno de los emprendimientos, de acuerdo a la normatividad, fueron los siguientes:

^o . Hace referencia a organizaciones que perciben ayudas de organismos estatales y no estatales para adelantar sus labores cotidianas.

Evaluación de condiciones básicas de higiene para la producción de alimentos: bajo el enfoque de buenas prácticas de manufactura¹

A. ORGANIZACIÓN: AROMATICAS DE CHIPAQUE

ACTIVIDAD: Procesamiento de plantas aromáticas

LOCALIZACION: Chipaque

❖ Edificaciones e Instalaciones

La planta de proceso de plantas aromáticas cuenta con unas instalaciones que protegen adecuadamente las áreas de producción, la cual dispone de un espacio y tamaño adecuado para el desarrollo de las actividades productivas, sin embargo en su diseño y construcción es necesario adecuar zonas especiales para el almacenamiento de materia prima e insumos (como por ejemplo los empaques).

Es importante designar una zona de instalaciones sanitarias y vestieres. Estas áreas deben mantenerse limpias y provistas de los recursos requeridos para higiene personal (papel higiénico, dispensador de jabón, implementos desechables o equipos de secado de manos y papeleras).

En lo posible debe pensarse en la posibilidad de adecuar las paredes con materiales de fácil limpieza y desinfección, resistentes, impermeables y no absorbentes, una buena alternativa pueden ser las pinturas epóxicas.

Con relación a los techos, es necesario mantenerlos limpios y libres de malezas y las ventanas u otras aberturas deben recubrirse con malla anti-insectos para evitar la entrada de plagas. Así mismo las lámparas ubicadas en la zona de proceso requieren de protección para evitar contaminación en caso de ruptura.

❖ Equipos y Utensilios

Los equipos y utensilios empleados en las actividades de procesamiento se encuentran diseñados, construidos e instalados de manera que evitan la contaminación del alimento, sin embargo es necesario mejorar las condiciones de limpieza y desinfección de los mismos para evitar problemas futuros de contaminación al producto final.

¹ Conforme a los requerimientos de la normativa nacional, establecidos en el Decreto 3075 de 1997, del Ministerio de la Protección Social.

Se recomendó que las mesas y mesones empleados en el manejo del producto sean de superficies lisas, de materiales resistentes, impermeables y lavables por lo cual se debe buscar un material diferente a la madera que cumpla con los anteriores requerimientos.

❖ Personal Manipulador de alimentos

Buen estado de salud. Por disposición de la legislación sanitaria vigente es necesario realizar un reconocimiento médico de todo el personal que labora en las áreas de producción por lo menos una vez al año.

Evitar que las personas enfermas o sospechosas de enfermedades transmitidas por alimentos (ETAS), producto de una infección o intoxicación laboren en la empresa sin antes haberse sanado, así mismo aquellas personas que presenten heridas infectadas, irritaciones en la piel, diarrea o cualquier enfermedad susceptible de transmitirse a los alimentos.

Es importante que en la organización se desarrolle un programa de capacitación continuo y permanente a los manipuladores en manejo higiénico de alimentos y prácticas higiénicas a cumplir, para esto se puede explorar la opción de la seccional de salud u otro mecanismo externo.

Cumplimiento de prácticas higiénicas. Todos las personas que manipulen directamente el alimento deben recordar el cumplimiento de las siguientes prácticas higiénicas y medidas de protección: Esmerada higiene personal, uso adecuado de uniforme, gorro y tapabocas, lavarse y desinfectarse las manos antes de comenzar cualquier actividad y después de manipular materiales que puedan estar contaminados; mantener las uñas cortas, limpias y sin esmalte; no usar joyas u accesorios en las horas de trabajo; no comer, beber o fumar en las áreas de trabajo y exigir a los visitantes las mismas prácticas y comportamientos.

❖ Requisitos higiénicos de fabricación

A nivel general se observó que las condiciones generales de manejo de la materia prima son buenas y las condiciones de su recepción no ofrecen ningún riesgo de contaminación, en este aspecto es importante señalar que sería una excelente oportunidad organizar a los proveedores de las materias primas para desarrollar programas de cumplimiento de Buenas Prácticas Agrícolas que permitan garantizar las condiciones de producción e inocuidad de dichos productos.

Los empaques empleados para el producto terminado son aptos para estar en contacto con alimentos, sin embargo se recomendó mantenerlos almacenados en un lugar limpio e independiente y verificar con la Resolución 2387² del Ministerio de la Protección Social

² Mediante el cual se adopta la Norma Técnica Colombiana 512-1 cuarta actualización, sobre rotulado de alimentos.

En la medida de las posibilidades se recomendó iniciar a desarrollar pruebas de laboratorio que permitan tener control sobre las materias primas y los productos terminados.

También se señaló la importancia que tiene para la empresa contar con registros de elaboración y producción de cada lote, con la fecha y detalles pertinentes al proceso. Estos registros deberán conservarse durante un periodo que exceda la vida útil del producto, y solo si es necesario por periodos superiores a dos años.

❖ **Aseguramiento y Control de Calidad**

También se considera importante inculcar en la empresa el desarrollo de procedimientos simples que permitan tener el control y obtener información sobre el desarrollo de los procesos para así garantizar la calidad.

Estos procedimientos están orientados a la documentación del proceso estandarizado, documentación de equipos y planta, condiciones de almacenamiento, conservación y en lo posible resultados de laboratorio. De igual manera se debe orientar a la empresa al cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura como componente básico para garantizar la inocuidad del producto.

❖ **Saneamiento**

Como parte del proceso de implementación y cumplimiento de las normas, las empresas destinadas a la fabricación, procesamiento envase y almacenamiento de alimentos deben contar con un plan de saneamiento orientado a disminuir los riesgos de contaminación de los alimentos. Este Plan de saneamiento requiere estar documentado y debe contar por lo menos con los siguientes programas:

- Programa de Limpieza y desinfección
- Programa de Desechos Sólidos
- Programa de Control Integrado de Plagas.

B. ORGANIZACIÓN: COOPERATIVA MULTIACTIVA PARA EL DESARROLLO AGROINDUSTRIAL, COAGROLOPEZ

ACTIVIDAD: Trapiche para la Producción de panela

LOCALIZACION: Vereda Muchindote, Sector Los López del Municipio de Gachetá.

❖ **Edificaciones e Instalaciones**

Dentro de los requerimientos para las instalaciones, se encuentra que las áreas de producción de alimentos, deben estar construidas de forma tal que protejan el

ambiente de producción evitando el ingreso de polvo, lluvia, suciedades, contaminantes, plagas o animales domésticos, situación que en el caso del trapiche no se da, debido a que la instalación está compuesta por una enramada, por lo cual se sugirió evaluar la posibilidad de adecuar correctamente la zona de procesamiento. Con relación a las condiciones específicas de las áreas de elaboración, es importante tener en cuenta que los pisos, paredes y techos deben estar contruidos en material resistente, no poroso, no absorbente y fácil de lavar y desinfectar. Se debe contemplar el mantener una buena ventilación e iluminación (con lámparas protegidas) que permitan desarrollar adecuadamente el proceso productivo.

Es importante que las zonas destinadas como instalaciones sanitarias (baños y vestieros), permanezcan limpias y dotadas de los elementos requeridos para la higiene personal tales como: papel higiénico, dispensador de jabón, implementos desechables o equipos de secado de manos y papeleras. Además se debe disponer de lavamanos debidamente dotados en las áreas cercanas a las áreas de procesamiento con el fin de garantizar la higiene personal de los manipuladores.

❖ Equipos y Utensilios

En general los equipos empleados en la producción de la panela cumplen con las especificaciones técnicas adecuadas, en cuanto a capacidad y materiales sanitarios adecuados para la producción de alimentos. Sin embargo es necesario que los utensilios tales como moldes, cucharones, elementos para revolver entre otros sean de materiales resistentes, no porosos, no absorbentes, y fáciles de lavar (como por ejemplo acero inoxidable, plástico, entre otros). También es importante tener en cuenta que las superficies de mesas y mesones deben cumplir las anteriores condiciones en cuanto a materiales de construcción.

❖ Personal Manipulador de alimentos

Se recomendó no olvidar que es indispensable que los manipuladores cumplan con los siguientes requerimientos:

Buen estado de salud. Por disposición de la legislación sanitaria vigente es necesario realizar un reconocimiento médico de todo el personal que labora en las áreas de producción por lo menos una vez al año.

Evitar que las personas enfermas o sospechosas de enfermedades transmitidas por alimentos (ETAS), producto de una infección o intoxicación laboren en la empresa sin antes haberse sanado, así mismo aquellas personas que presenten heridas infectadas, irritaciones en la piel, diarrea o cualquier enfermedad susceptible de transmitirse a los alimentos.

Es importante que en la organización se desarrolle un programa de capacitación continuo y permanente a los manipuladores en manejo higiénico de alimentos y

prácticas higiénicas a cumplir, para esto se puede explorar la opción de la seccional de salud u otro mecanismo externo.

Cumplimiento de prácticas higiénicas. Todos las personas que manipulen directamente el alimento deben recordar el cumplimiento de las siguientes prácticas higiénicas y medidas de protección: Esmerada higiene personal, uso adecuado de uniforme, gorro y tapabocas, lavarse y desinfectarse las manos antes de comenzar cualquier actividad y después de manipular materiales que puedan estar contaminados; mantener las uñas cortas, limpias y sin esmalte; no usar joyas u accesorios en las horas de trabajo; no comer, beber o fumar en las áreas de trabajo y exigir a los visitantes las mismas prácticas y comportamientos.

❖ **Requisitos higiénicos de fabricación**

Con relación al empaque es importante mantenerlos en condiciones higiénicas apropiadas mientras no sean utilizados.

En las operaciones de fabricación es importante establecer y documentar todos los procedimientos relacionados con la producción de la panela y en lo posible realizar pruebas de laboratorio de las características del producto final.

En el producto final se observó la presencia de abejas o partes de estas, lo cual debe ser controlado para evitar contaminación.

Es importante igualmente que se lleven registros de elaboración y producción de cada lote detallando las condiciones del proceso, estos registros se deben mantener más allá de la vida útil del producto.

❖ **Aseguramiento y Control de Calidad**

Se recomendó adoptar las Buenas Prácticas de Manufactura como parte básica para garantizar la inocuidad del producto terminado. De igual manera contar con documentación de equipos, planta y el proceso.

❖ **Saneamiento**

Se les recordó que las empresas dedicadas a la elaboración de productos alimenticios deben contar con un Plan de Saneamiento adecuado, que contribuya a mantener las condiciones higiénicas propicias para desarrollar el proceso productivo.

Este Plan de Saneamiento debe contemplar los siguientes programas:

Programa de Limpieza y desinfección. De acuerdo a las condiciones del proceso, se deben establecer programas por escrito que contemplen los procedimientos de limpieza y desinfección de instalaciones, equipos y utensilios y en donde se especifique las sustancias empleadas y sus condiciones de uso y los implementos necesarios.

Programa de Desechos Sólidos: En cuanto a los desechos sólidos se observó que la organización cuenta con un problema con los grandes volúmenes de bagazo generados a partir del proceso, esta situación genera condiciones propicias para la presencia y anidamiento de plagas. Es importante que se establezcan y documenten los procedimientos de recolección, conducción, manejo interno, clasificación, transporte y disposición final de dichos desechos y que se disponga de los recursos apropiados para realizar estas actividades.

Programa de Control integrado de plagas. Por las condiciones encontradas en la visita de la planta, en la cual el proceso se encuentra expuesto al medio ambiente, es muy propicio el acceso y anidamiento de plagas, al igual que por el mal manejo de los desechos. El programa de control de plagas debe orientarse a prevenir el ingreso de las plagas y para ello sería primordial por establecer acciones concretas que eviten esta situación, antes de pensar en algún tratamiento con productos químicos.

C. ORGANIZACIÓN: COLEGIO MONSEÑOR ABDON LOPEZ

ACTIVIDAD: Elaboración de productos lácteos y procesados de frutas y hortalizas.

LOCALIZACION: Municipio de Gachetá

❖ Edificaciones e Instalaciones

La organización cuenta con unas excelentes instalaciones que adoptan muy bien los criterios de las BPM, para la elaboración y producción de alimentos. El área destinada para el proceso protege adecuadamente contra la contaminación ambiental y el ingreso plagas, es de tamaño adecuado para el desarrollo de las actividades y cuenta con áreas separadas de producción y almacenamiento.

Los pisos, paredes y techos son de materiales adecuados para garantizar las condiciones de higiene. Se recomendó que en el caso de que las ventanas vayan a permanecer abiertas, éstas se adecuen con malla anti-insecto.

De las actividades a realizar la empresa debe definir bien la ubicación de las instalaciones sanitarias (baños y vestieres), las cuales deben permanecer con los implementos de higiene personal ((papel higiénico, dispensador de jabón, implementos desechables o equipos de secado de manos y papeleras).

❖ Equipos y Utensilios

Los equipos y utensilios utilizados en las actividades de producción cumplen con los requerimientos para estar en contacto con alimentos y tienen una capacidad adecuada a los volúmenes de producción, su mantenimiento y condiciones de limpieza y desinfección son los adecuados. Se recomendó realizar una revisión general de los utensilios y cambiar aquellos que sean de madera o vidrio por unos de material sanitario.

❖ Personal Manipulador de alimentos

Como en otras organizaciones, se insistió en que todo el personal debe mantener un buen estado de salud y contar con un reconocimiento médico por lo menos una vez al año. Evitar que las personas enfermas o sospechosas de enfermedades transmitidas por alimentos (ETAS), producto de una infección o intoxicación laboren en la empresa sin antes haberse sanado, así mismo aquellas personas que presenten heridas infectadas, irritaciones en la piel, diarrea o cualquier enfermedad susceptible de transmitirse a los alimentos.

Se recomienda que la organización se desarrolle un programa de capacitación continuo y permanente a los manipuladores en manejo higiénico de alimentos y prácticas higiénicas a cumplir, para esto se puede explorar la opción de la seccional de salud u otro mecanismo externo.

❖ Requisitos higiénicos de fabricación

Aunque no fue posible observar las condiciones de fabricación, se recomendó a nivel general mantener las materias primas e insumos en condiciones adecuadas para garantizar su inocuidad desde la recepción hasta su uso, e incluso comenzar a desarrollar actividades tendientes a contar con fichas técnicas de las materias primas e insumos y poco a poco ir desarrollando un programa de proveedores de manera que se garantice la calidad e inocuidad de las materias primas y así la obtención de un mejor producto.

Con relación a los empaques, se les recordó que estos deben ser de materiales apropiados por estar en contacto con alimentos y que deben almacenarse y mantenerse en óptimas condiciones mientras no se estén utilizando. También que es importante tener en cuenta la Resolución 2387 donde se reglamenta la NTC 512-1 (cuarta actualización) sobre rotulado de alimentos.

❖ Aseguramiento y Control de Calidad

Es necesario que la Organización comience a establecer su sistema de control y aseguramiento de la calidad, el cual debe contar como mínimo con:

- Especificaciones sobre materias primas y productos terminados.
- Documentación sobre planta, equipos y proceso.
- Iniciar a desarrollar gestiones para realizar un plan de muestreo
- Adoptar completamente las Buenas Prácticas de Manufactura como soporte básico de un sistema de aseguramiento y control de calidad.

❖ **Saneamiento**

Es necesario que las empresas destinadas a la fabricación, procesamiento envase y almacenamiento de alimentos cuenten con un plan de saneamiento orientado a disminuir los riesgos de contaminación de los alimentos. Este Plan de saneamiento requiere estar documentado y debe contar por lo menos con los siguientes programas:

- Programa de Limpieza y desinfección
- Programa de Desechos Sólidos
- Programa de Control Integrado de Plagas.

D. ORGANIZACIÓN: DELICIAS DEL CAMPO.

ACTIVIDAD: Elaboración de Productos Lácteos

LOCALIZACION: Municipio de Guasca

Se realizaron dos visitas. En la visita inicial realizada a la organización Delicias del Campo, la adopción de las Buenas Prácticas de Manufactura se dificultaba por que las instalaciones no eran las más adecuadas para la elaboración de alimentos pues el lugar designado también era utilizado como vivienda. La recomendación inicial fue buscar un sitio propicio para la actividad de producción de alimentos, la cual fue acogida por los beneficiarios siendo trasladados los equipos a otras instalaciones que cumplieran con las recomendaciones.

Con el fin de hacer seguimiento a la primera recomendación, se realizó una segunda visita en la cual la organización presentó a aprobación un nuevo lugar para llevar a cabo las actividades productivas; al respecto se realizaron las siguientes recomendaciones:

El lugar destinado para la producción de alimentos deberá contar con una separación que independice el área de proceso a las demás áreas de la nueva casa, de lo contrario se incurriría en el mismo error inicialmente encontrado.

En dicho lugar se deberán realizar las instalaciones de eléctricas y de disponibilidad de agua potable requeridas, como mínimo debe existir un lavamanos debidamente dotado y una instalación para disponer de agua en la cantidad requerida para realizar las actividades de limpieza y desinfección.

Es indispensable definir la disponibilidad de instalaciones sanitarias para el personal que labore en la planta: Baños y vestieros, los cuales deben estar debidamente dotados.

Establecer en las instalaciones de la procesadora de productos lácteos áreas de almacenamiento de insumos como aditivos y coadyudantes alimentarios, empaques; materias prima (leche), producto terminado y sustancias químicas empleadas en las actividades de limpieza y desinfección.

Posterior a la adecuación de las instalaciones será necesario comenzar a estandarizar el proceso productivo, documentar los procesos y cumplir con las prácticas higiénicas de manipulación de alimentos y progresivamente adoptar las BPM.

E. ORGANIZACIÓN: ASOCIACION DE TRABAJADORES AGROPECUARIOS MANZALAC

ACTIVIDAD: Elaboración de productos Lácteos

LOCALIZACION: Municipio La Calera, Veredas el Manzano y La Jangada

❖ Edificaciones e Instalaciones

La organización cuenta con unas excelentes instalaciones adecuadas para la producción de alimentos, el diseño y la construcción apropiados en cuanto a características, tamaño y distribución del flujo de proceso.

Las áreas destinadas para el almacenamiento de insumos (empaques, instrumentos de pesaje, aditivos alimentarios, etc.), son de tamaño suficiente, en esta área se recomendó retirar los elementos que no se estuvieran utilizando, establecer un orden adecuado para el uso de las estanterías disponibles e identificarlas y procurar mantener en adecuadas condiciones de limpieza y desinfección el área para mantener las condiciones de los insumos.

A nivel general se recomendó proteger con malla anti-insecto las ventanas de las diferentes áreas y adecuar a las lámparas que se encuentran en las áreas de producción, alguna protección adecuada para evitar que posibles rupturas puedan ocasionar alguna contaminación al producto en proceso o terminado.

También se deben mejorar las condiciones de las Instalaciones sanitarias, baños y vestieros, dotándolos con los elementos de higiene y reforzar con el personal su adecuado uso, así mismo también contar con avisos alusivos al cumplimiento de prácticas higiénicas, ubicados en los lugares estratégicos de la planta.

❖ Equipos y Utensilios

Los equipos y utensilios utilizados en las actividades de producción cumplen con los requerimientos para estar en contacto con alimentos y tienen una capacidad adecuada a los volúmenes de producción, su mantenimiento y condiciones de limpieza y desinfección son los adecuados.

Se recomendó realizar una revisión general de los utensilios para cambiar aquellos que sean de madera o vidrio por unos de material sanitario.

Es necesario revisar los instrumentos de medición tales como densímetro, termómetros entre otros, pues estos deben mantenerse en buenas condiciones de funcionamiento y ser acordes en su escala con las mediciones a realizar.

❖ Personal Manipulador de alimentos

Durante la visita realizada, se tuvo la oportunidad de entrevistarse con el personal responsable del proceso, evidenciándose el interés por cumplir y adoptar los requisitos que deben cumplir los manipuladores, sin embargo se consideró importante recordar:

Buen estado de salud. Se debe mantener actualizado el reconocimiento médico de todo el personal que labora en las áreas de producción, el cual deber ser mínimo una vez al año.

Evitar que las personas enfermas o sospechosas de enfermedades transmitidas por alimentos (ETAS), producto de una infección o intoxicación laboren en la empresa sin antes haberse sanado, así mismo aquellas personas que presenten heridas infectadas, irritaciones en la piel, diarrea o cualquier enfermedad susceptible de transmitirse a los alimentos.

Es importante que en la organización se desarrolle un programa de capacitación continuo y permanente a los manipuladores en manejo higiénico de alimentos y prácticas higiénicas a cumplir, para esto se puede explorar la opción de la seccional de salud u otro mecanismo externo.

Cumplimiento de prácticas higiénicas. Se observa el interés del personal por cumplir las prácticas higiénicas y medidas de protección³, sin embargo es necesario reforzar el cumplimiento de algunas de ellas y exigir a los visitantes las mismas prácticas y comportamientos.

❖ Requisitos higiénicos de fabricación

³ Esmerada higiene personal, uso adecuado de uniforme, gorro y tapabocas, lavarse y desinfectarse las manos antes de comenzar cualquier actividad y después de manipular materiales que puedan estar contaminados; mantener las uñas cortas, limpias y sin esmalte; no usar joyas u accesorios en las horas de trabajo; no comer, beber o fumar en las áreas de trabajo

Las materias primas e insumos, dado que son parte esencial del proceso deben ser sometidos a los controles necesarios para garantizar su inocuidad y calidad, principalmente en los productos lácteos, dado que son considerados alimentos de mayor riesgo en salud pública. Por esta razón es muy importante revisar el producto desde la recepción, controlando las materias primas e insumos, su procesamiento (variables de proceso) hasta su comercialización.

De igual manera se les informó sobre la importancia de documentar todos los procesos de la planta y establecer las fichas técnicas de las materias primas e insumos. Adicionalmente se deben implementar todas las pruebas de control establecidas, así como las variables de proceso controladas, deben ser registradas.

❖ **Aseguramiento y Control de Calidad**

Se recomendó implementar completamente las BPM como herramienta base del sistema de aseguramiento y control de calidad; y explorar las opciones para el desarrollo de pruebas de laboratorio que deben estar incluidas dentro de un plan de muestreo como elemento de verificación de la calidad e inocuidad de las materias primas y el producto terminado.

❖ **Saneamiento**

Se recomendó documentar e implementar el Plan de saneamiento en el cual se incluyan los procedimientos del desarrollo de actividades que conduzcan a disminuir los riesgos de contaminación de alimentos, el plan de saneamiento debe incluir como mínimo:

- Programa de limpieza y desinfección
- Programa de control integrado de plagas
- Programa de manejo de residuos sólidos.

F. ORGANIZACIÓN: COLEGIO DEPARTAMENTAL PUENTE QUETAME

ACTIVIDAD: Producción de café molido

LOCALIZACION: Municipio de Quetame – Inspección Puente Quetame

❖ **Edificaciones e Instalaciones**

Las instalaciones empleadas en el desarrollo de las actividades de procesamiento corresponden a las de un laboratorio de la institución, para lo cual sería recomendable que se retiraran algunos elementos en desuso y que se estableciera

un área para el almacenamiento de materia prima e insumos adecuados, que evite la contaminación.

Se recomendó dotar adecuadamente los grifos con los elementos necesarios para el cumplimiento de prácticas higiénicas y verificar que los baños dispongan igualmente de los elementos necesarios, así mismo es importante disponer de avisos alusivos que recuerden el cumplimiento de prácticas de higiene. Es necesario adecuarle protección a las lámparas del área de proceso para evitar posible contaminación.

❖ Equipos y Utensilios

Los equipos y utensilios empleados cumplen con los requerimientos de materiales, capacidad y funcionamiento requeridos para el proceso productivo desarrollado, sin embargo se recomendó establecer el programa de mantenimiento preventivo de los principales equipos con el fin de prolongar la vida útil de los mismos.

❖ Personal Manipulador de alimentos

Con relación al personal se recomendó no olvidar que es indispensable que los manipuladores cumplan con los siguientes requerimientos:

Buen estado de salud. Por disposición de la legislación sanitaria vigente es necesario realizar un reconocimiento médico de todo el personal que labora en las áreas de producción por lo menos una vez al año.

Evitar que las personas enfermas o sospechosas de enfermedades transmitidas por alimentos (ETAS), producto de una infección o intoxicación laboren en la empresa sin antes haberse sanado, así mismo aquellas personas que presenten heridas infectadas, irritaciones en la piel, diarrea o cualquier enfermedad susceptible de transmitirse a los alimentos.

Es importante que en la organización se desarrolle un programa de capacitación continuo y permanente a los manipuladores en manejo higiénico de alimentos y prácticas higiénicas a cumplir, para esto se puede explorar la opción de la seccional de salud u otro mecanismo externo.

Cumplimiento de prácticas higiénicas. Todas las personas que manipulen directamente el alimento deben recordar el cumplimiento de las siguientes prácticas higiénicas y medidas de protección: Esmerada higiene personal, uso adecuado de uniforme, gorro y tapabocas, lavarse y desinfectarse las manos antes de comenzar cualquier actividad y después de manipular materiales que puedan estar contaminados; mantener las uñas cortas, limpias y sin esmalte; no usar joyas u

accesorios en las horas de trabajo; no comer, beber o fumar en las áreas de trabajo y exigir a los visitantes las mismas prácticas y comportamientos.

❖ **Requisitos higiénicos de fabricación**

Es necesario que en la organización se comience a establecer los requisitos estándares (fichas técnicas) de las materias primas e insumos con el fin de garantizar un producto con iguales características cada vez que se procesa un lote. Esto permite comenzar a desarrollar un programa de proveedores en el cual se cuente con un número de proveedores calificados acorde a los requerimientos del producto.

Se debe adecuar una zona para el almacenamiento de los empaques que evite su contaminación o deterioro.

❖ **Aseguramiento y Control de Calidad**

Es importante comenzar a estandarizar y documentar las actividades relativas al proceso productivo, así como las especificaciones del producto terminado. Dentro de este proceso se debe incluir el desarrollo de pruebas de calidad que permitan controlar desde la materia prima las características finales del producto.

Es muy importante mantener registros actualizados de las condiciones de proceso cada lote.

Se recomienda adoptar las BPM en su totalidad para disminuir los riesgos de contaminación del producto.

❖ **Saneamiento**

Es muy importante que la organización establezca el Plan de saneamiento, lo documente y lo implemente. Este plan debe incluir como mínimo los programas de limpieza y desinfección de instalaciones, equipos y utensilios, un programa de control integrado de plagas y un programa de manejo de residuos sólidos.

Es importante que en los programas se establezcan claramente los procedimientos de desarrollo de cada actividad, se disponga de las fichas técnicas de las sustancias química a emplear en las actividades, se determinen frecuencias, responsables y mecanismos de supervisión que permitan evidenciar la implementación de los programas, así mismo es muy importante mantener registros actualizados de las actividades realizadas.

G. ORGANIZACIÓN: COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO DE LAS VEREDAS DE NAPOLES Y PONCHOS

ACTIVIDAD: Producción de bocadillo

LOCALIZACION: San Antonio del Tequendama – Veredas Nápoles y Ponchos

❖ Edificaciones e Instalaciones

Las instalaciones definidas para la producción de bocadillo requieren ser mejoradas en los siguientes aspectos:

Adecuar las condiciones de pisos y paredes para que sean de materiales lavables, no porosos, no absorbente.

Proteger con malla anti-insecto los espacios entre pared y techo y las ventanas, para evitar la entrada de plagas.

Disponer de un fuente (grifo) de agua potable en el interior de las instalaciones para poder realizar las actividades de limpieza y desinfección de manos, utensilios, instalaciones, etc., y mantenerla dotada con los elementos necesarios de higiene.

Mantener la puerta del área de proceso cerrada para evitar la contaminación con factores externos.

Proteger las lámparas del área de proceso para evitar contaminación en caso de ruptura.

Disponer de sitios adecuados de almacenamiento de insumos.

❖ Equipos y Utensilios

Los equipos y utensilios a nivel general cumplen con los requisitos de diseño, capacidad y materiales de construcción adecuados para el procesamiento de alimentos. Se recomienda mejorar las condiciones de las instalaciones eléctricas.

Los utensilios empleados en el proceso como tablas, cucharones, cuchillos, y demás requieren ser cambiado por unos de material sanitario (por ejemplo, acero inoxidable, plástico) para evitar la contaminación del producto.

❖ Personal Manipulador de alimentos

Se recomendó reforzar el cumplimiento de prácticas y requerimientos del personal manipulador y no olvidar que es indispensable que los manipuladores cumplan con los siguientes requerimientos:

Buen estado de salud. Por disposición de la legislación sanitaria vigente es necesario realizar un reconocimiento médico de todo el personal que labora en las áreas de producción por lo menos una vez al año.

Evitar que las personas enfermas o sospechosas de enfermedades transmitidas por alimentos (ETAS), producto de una infección o intoxicación laboren en la empresa sin antes haberse sanado, así mismo aquellas personas que presenten heridas infectadas, irritaciones en la piel, diarrea o cualquier enfermedad susceptible de transmitirse a los alimentos.

Es importante que en la organización se desarrolle un programa de capacitación continuo y permanente a los manipuladores en manejo higiénico de alimentos y prácticas higiénicas a cumplir, para esto se puede explorar la opción de la seccional de salud u otro mecanismo externo.

Cumplimiento de prácticas higiénicas. Todos las personas que manipulen directamente el alimento deben recordar el cumplimiento de las siguientes prácticas higiénicas y medidas de protección: Esmerada higiene personal, uso adecuado de uniforme, gorro y tapabocas, lavarse y desinfectarse las manos antes de comenzar cualquier actividad y después de manipular materiales que puedan estar contaminados; mantener las uñas cortas, limpias y sin esmalte; no usar joyas u accesorios en las horas de trabajo; no comer, beber o fumar en las áreas de trabajo y exigir a los visitantes las mismas prácticas y comportamientos.

❖ **Requisitos higiénicos de fabricación**

Es necesario que se comience por estandarizar las características de las materias primas e insumos, con el propósito de obtener al final un producto de óptima calidad. Para esto es importante comenzar por desarrollar fichas técnicas de los productos y comenzar a trabajar con los proveedores.

Con relación a los empaques se recomienda verificar la resolución 2387 del Ministerio de la Protección Social para definir el cumplimiento en cuanto a rotulado.

❖ **Aseguramiento y Control de Calidad**

Se recomienda adoptar las BPM y desarrollar por escrito los procedimientos de procesamiento que permitan controlar las variables necesarias del proceso y mantener la inocuidad del producto.

Es necesario que de cada lote de producción se mantengan registros actualizados.

❖ **Saneamiento**

Es indispensable que las empresas destinadas a la fabricación, procesamiento envase y almacenamiento de alimentos cuenten con un plan de saneamiento orientado a disminuir los riesgos de contaminación de los alimentos. Este Plan de

saneamiento requiere estar documentado y debe contar por lo menos con los siguientes programas:

- Programa de Limpieza y desinfección
- Programa de Desechos Sólidos
- Programa de Control Integrado de Plagas.

H. ORGANIZACIÓN: ASOCIACION AGROINDUSTRIAL DEL TEQUENDAMA, ASAGROINTEQ

ACTIVIDAD: Producción de aceites esenciales y tomate deshidratado.

LOCALIZACION: Municipio de San Antonio del Tequendama, Veredas Caicedo, San José y Zaragoza.

❖ Edificaciones e Instalaciones

Se encontró que las instalaciones de esta empresa para el procesamiento de alimentos requieren para su óptimo funcionamiento:

- Adecuar zonas de almacenamiento de materias primas.
- Adecuar mallas anti-insecto en ventanas y otras aberturas para evitar el ingreso de plagas.
- Disponer de un grifo de agua en el área de proceso para las actividades de limpieza y desinfección y el cumplimiento de prácticas higiénicas.
- Adecuar protección a las lámparas que se encuentran en el área del proceso para evitar contaminación.

❖ Equipos y Utensilios

Los equipos y utensilios utilizados en las actividades de producción cumplen con los requerimientos para estar en contacto con alimentos y tienen una capacidad adecuada a los volúmenes de producción, su mantenimiento y condiciones de limpieza y desinfección son los adecuados. Se recomienda realizar una revisión general de los utensilios para cambiar aquellos que sean de madera o vidrio por unos de material sanitario.

❖ Personal Manipulador de alimentos

Es necesario reforzar el cumplimiento de prácticas y requerimientos del personal manipulador y se recomienda no olvidar que es indispensable que los manipuladores cumplan con los siguientes requerimientos:

Buen estado de salud. Por disposición de la legislación sanitaria vigente es necesario realizar un reconocimiento médico de todo el personal que labora en las áreas de producción por lo menos una vez al año.

Evitar que las personas enfermas o sospechosas de enfermedades transmitidas por alimentos (ETAS), producto de una infección o intoxicación laboren en la empresa sin antes haberse sanado, así mismo aquellas personas que presenten heridas infectadas, irritaciones en la piel, diarrea o cualquier enfermedad susceptible de transmitirse a los alimentos.

Es importante que en la organización se desarrolle un programa de capacitación continuo y permanente a los manipuladores en manejo higiénico de alimentos y prácticas higiénicas a cumplir, para esto se puede explorar la opción de la seccional de salud u otro mecanismo externo.

Cumplimiento de prácticas higiénicas. Todos las personas que manipulen directamente el alimento deben recordar el cumplimiento de las siguientes prácticas higiénicas y medidas de protección: Esmerada higiene personal, uso adecuado de uniforme, gorro y tapabocas, lavarse y desinfectarse las manos antes de comenzar cualquier actividad y después de manipular materiales que puedan estar contaminados; mantener las uñas cortas, limpias y sin esmalte; no usar joyas u accesorios en las horas de trabajo; no comer, beber o fumar en las áreas de trabajo y exigir a los visitantes las mismas prácticas y comportamientos.

❖ **Requisitos higiénicos de fabricación**

Es muy importante dadas las características de los productos, trabajar por el desarrollo de proveedores que permitan obtener materias primas de excelente calidad, y sin residuos de pesticidas para poder mantener las características del producto final. Esto se debe documentar e igualmente con los proveedores trabajar por el mantenimiento adecuado de Buenas Prácticas Agrícolas en los cultivos.

❖ **Aseguramiento y Control de Calidad**

Es necesario comenzar a documentar los procesos y estandarizar las variables de producción que permitan obtener un producto con las características de inocuidad y calidad requeridas.

Es muy recomendable mantener copia de los resultados de laboratorio de los análisis realizados a los productos con el fin de tener un historial e información detallada que soporte la estandarización del producto final.

Se deben mantener registros actualizados de los procesos realizados en las actividades de producción.

Es necesario que la organización conozca las BPM y comience a adoptarlas.

❖ **Saneamiento**

Es necesario que las empresas destinadas a la fabricación, procesamiento envase y almacenamiento de alimentos cuenten con un plan de saneamiento orientado a disminuir los riesgos de contaminación de los alimentos. Este Plan de saneamiento requiere estar documentado y debe contar por lo menos con los siguientes programas:

- Programa de Limpieza y desinfección
- Programa de Desechos Sólidos
- Programa de Control Integrado de Plagas.

I. ORGANIZACIÓN: COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO - COOPTRAPROGRESO

ACTIVIDAD: Elaboración de Productos Lácteos

LOCALIZACION: Municipio de Uña – Casco Urbano.

❖ **Edificaciones e Instalaciones**

La organización cuenta con unas instalaciones independientes para el desarrollo de las actividades de producción de alimento, sin embargo es necesario tener en cuenta que se deben mejorar algunos aspectos como:

Realizar mantenimiento a paredes y pisos de manera que sean de material sanitario (por ejemplo pueden ser pinturas epóxicas o baldosa), igualmente deben permanecer en buenas condiciones de limpieza y desinfección.

Se deben definir áreas de almacenamiento de materias primas e insumos que eviten la contaminación y mantengan las características de calidad e inocuidad de los mismos.

Es necesario proteger las lámparas del área de producción para evitar posibles contaminaciones.

Se requiere que al área de proceso no tenga acceso personal que no se encuentre involucrado con el trabajo que se está realizando. Las áreas para visitantes deben

definirse fuera de esta área. Así mismo en los casos que sea necesario alguna visita, esta debe cumplir con las medidas de protección necesarias.

La puerta y ventanas del área de proceso deben permanecer cerradas o protegidas con malla anti-insecto para prevenir el ingreso de plagas.

Se debe dotar las instalaciones sanitarias con los elementos de higiene personal necesaria.

Se debe disponer de canecas tapadas para el desecho de residuos, los cuales deben ser evacuados constantemente del área de proceso.

❖ Equipos y Utensilios

Los equipos y utensilios a nivel general cumplen con los requisitos de diseño, capacidad y materiales de construcción adecuados para el procesamiento de alimentos. Se recomienda mejorar las condiciones de las instalaciones eléctricas.

Los utensilios empleados en el proceso como tablas, cucharones, cuchillos, y demás requiere ser cambiado por unos de material sanitario (por ejemplo, acero inoxidable, plástico) para evitar la contaminación del producto

Se deben retirar del área de proceso los trapos (de tela) por ser de material inapropiado para estar en contacto con alimento, se deben buscar alternativas como materiales desechables o plásticos para el desarrollo de actividades como el colado.

Es muy importante recordar que tanto equipos como utensilios e instalaciones deben permanecer limpios y desinfectados.

❖ Personal Manipulador de alimentos

Es necesario reforzar el cumplimiento de prácticas y requerimientos del personal manipulador y se recomienda no olvidar que es indispensable que los manipuladores cumplan con los siguientes requerimientos:

Buen estado de salud. Por disposición de la legislación sanitaria vigente es necesario realizar un reconocimiento médico de todo el personal que labora en las áreas de producción por lo menos una vez al año.

Evitar que las personas enfermas o sospechosas de enfermedades transmitidas por alimentos (ETAS), producto de una infección o intoxicación laboren en la empresa sin antes haberse sanado, así mismo aquellas personas que presenten heridas infectadas, irritaciones en la piel, diarrea o cualquier enfermedad susceptible de transmitirse a los alimentos.

Es importante que en la organización se desarrolle un programa de capacitación continuo y permanente a los manipuladores en manejo higiénico de alimentos y prácticas higiénicas a cumplir, para esto se puede explorar la opción de la seccional de salud u otro mecanismo externo.

Cumplimiento de prácticas higiénicas. Todos las personas que manipulen directamente el alimento deben recordar el cumplimiento de las siguientes prácticas higiénicas y medidas de protección: Esmerada higiene personal, uso adecuado de uniforme, gorro y tapabocas, lavarse y desinfectarse las manos antes de comenzar cualquier actividad y después de manipular materiales que puedan estar contaminados; mantener las uñas cortas, limpias y sin esmalte; no usar joyas u accesorios en las horas de trabajo; no comer, beber o fumar en las áreas de trabajo y exigir a los visitantes las mismas prácticas y comportamientos.

❖ **Requisitos higiénicos de fabricación**

Es necesario que se inicie por estandarizar las condiciones de la materia prima y controlar su calidad e inocuidad manteniendo proveedores confiables y seguros que cumplan con mínimas prácticas de higiene. Los utensilios en que se recibe la leche deben permanecer limpios y desinfectados y deben proteger el producto contra la contaminación ambiental. Así mismo, se debe procurar mantener la leche (materia prima) en excelentes condiciones de conservación previo a su uso para evitar cualquier daño o contaminación.

Todas las actividades de procesamiento deben al máximo realizarse bajo las mejores condiciones higiénicas y deben controlarse las principales variables que permitan al final garantizar productos inocuos.

Los empaques deben cumplir con los requisitos de rotulado de alimentos (Resolución 2387 del Ministerio de la Protección Social).

❖ **Aseguramiento y Control de Calidad**

Se recomendó implementar completamente las BPM como herramienta base del sistema de aseguramiento y control de calidad; y explorar las opciones para el desarrollo de pruebas de laboratorio que deben estar incluidas dentro de un plan de muestreo como elemento de verificación de la calidad e inocuidad de las materias primas y el producto terminado.

❖ **Saneamiento**

Es necesario que las empresas destinadas a la fabricación, procesamiento envase y almacenamiento de alimentos cuenten con un plan de saneamiento orientado a disminuir los riesgos de contaminación de los alimentos. Este Plan de saneamiento

requiere estar documentado y debe contar por lo menos con los siguientes programas:

- Programa de Limpieza y desinfección
- Programa de Desechos Sólidos
- Programa de Control Integrado de Plagas.

❖ RECOMENDACIONES GENERALES

Realizar capacitación a las organizaciones para que puedan conocer y adoptar correctamente las BPM y las prácticas de higiene necesarias para la producción de alimentos.

3.3. EMPRENDIMIENTOS Y PLANES DE MEJORAMIENTO:

3.3.1 EMPRENDIMIENTOS: Teniendo en cuenta que el desarrollo de este trabajo contempla las organizaciones que venían siendo atendidas con el Convenio 032 del año 2001, se presenta a continuación un cuadro que relaciona las 35 organizaciones y su evolución a través del acompañamiento del Convenio.

Cuadro 15. EMPRENDIMIENTOS INICIALES

Nº	MUNICIPIO	NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN
*1	SOACHA	CONSTRUYENDO UN FUTURO MEJOR
2	SOACHA	SOACHA VIVE
*3	SOACHA	JENPAZ
4	SIBATE	COOP. DE TRABAJO ASOCIADO SIBATELARES
5	LA MESA	ASOARTEMESA
6	LA MESA	ASOCIACIÓN JUVENIL MANOS UNIDAS POR LA MESA
7	EL COLEGIO	ARDECO
8	EL COLEGIO	CONDE

Informe Final-Convenio 024/03- GENERACIÓN DE EMPLEO URBANO Y RURAL EN 20
MUNICIPIOS DE CUNDINAMARCA”

Nº	MUNICIPIO	NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN
9	EL COLEGIO	COMCOLTRI
10	SAN ANTONIO DEL TEQUENDAMA	PRECONAP
11	SAN ANTONIO DEL TEQUENDAMA	ASOGROINTEQ
12	FOSCA	ASOMURS
13	FOSCA	PROMOFIQUE
14	FOSCA	ASOCIACION DE JOVENES RURALES
15	FOSCA	PAPELCICLAR
*16	MEDINA	ASOVARIEDADES-CONFECCIONES
17	QUETAME	COLEGIO DPTAL PUENTE QUETAME
18	MEDINA	ASOVARIEDADES-ABONO ORGÁNICO
19	MEDINA	COOPTRAFAM LTDA
20	MEDINA	MEDEYLIM
21	CHIPAQUE	AROMATICAS CHIPAQUE
22	CAQUEZA	ASOPROAGRO
23	GACHETA	COAGROLOPEZ
24	GACHETA	COL MONSEÑOR ABDON LÓPEZ
25	UBALA	EL REBAÑITO
26	GACHALA	ASOJUGA
27	LA CALERA	MANZALAC
28	LA CALERA	ETCAL
29	GUATAVITA	AMAG

Nº	MUNICIPIO	NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN
30	SOPO	AGRAS
31	GUASCA	DELICIAS DEL CAMPO
*32	EL COLEGIO	ALFA Y OMEGA
*33	UNE	COOPTRAPROGRESO
*34	QUETAME	CARNICOS DE QUETAME
*35	GUAYABETAL	ASODELICIAS

*Organizaciones que entregaron los equipos al convenio y fueron trasladados a otra organización.)
(Ver cuadro 16.)

3.3.2 EMPRENDIMIENTOS TRASLADADOS:

Como parte del trabajo realizado durante el proceso de acompañamiento, se detectó que algunas de las organizaciones atendidas (se resaltan con * en el Cuadro 15.), presentaban serias debilidades en varios aspectos pero principalmente en lo organizacional y comercial que hacían evidente su desintegración. Por esta razón, fue necesario evaluar conjuntamente con beneficiarios, la situación que presentaban cada una de las organizaciones y finalmente, no sin antes haber realizado esfuerzos por parte de los técnicos para no disolverlas, se tomó la decisión por parte de las organizaciones de entregar los equipos al Convenio para que fueran redireccionados hacia otras organizaciones que garantizaran el objeto del mismo. (Ver cuadro 16.).

Las circunstancias que motivaron estos traslados fueron básicamente tres:

- a. Debilidad organizativa, generalmente evidenciada en conflictos de orden interpersonal que no permitieron un adecuado manejo de la organización y repercutió negativamente en la productividad del emprendimiento, generándose un círculo vicioso en el que los conflictos conducían a la pérdida de productividad y esta a su vez ahondaba los conflictos internos. Es el caso de COOPTRAPROGRESO en Une, JENPAZ en Soacha, ASODELICIAS en Guayabetal y ALFA Y OMEGA en El Colegio.

Adicional a los conflictos, también incidió de manera negativa el carácter “mesianico” de algunas organizaciones, en las que existía una persona con un evidente liderazgo que de alguna manera servía de elemento articulador, sin embargo cuando esta persona por algún motivo se ausentaba o retiraba de la organización, ésta decaía hasta desaparecer, es el caso de Cárnicos de Quetame.

- b. Estrechez de mercado para los productos: En el último caso (Alfa & Omega), incidió también la estrechez del mercado local para los productos que ésta organización elaboraba (cerería) y el poco capital con que contaban para emprender producciones a escala regional. Algo similar ocurrió cuando los productos elaborados contaban con una competencia bastante cualificada y no se contaba con estrategias de mercadeo efectivas, tal como sucedió con la Panificadora Construyendo un Futuro Mejor, en Soacha.
- c. Orden Público: Es el caso de la organización Asovariedades del Llano en el municipio de Medina, donde se presentó un fenómeno de desplazamiento masivo de carácter forzoso, por el cual debieron salir los integrantes de la Asociación.

Los anteriores inconvenientes, de alguna manera sirvieron como insumo al diagnóstico organizacional que el convenio elaboró y los traslados de equipos obedecieron en adelante a un estudio a las nuevas organizaciones en términos de capacidad organizativa y empresarial, de manera que garantizaran la continuidad de los procesos. Las propuestas de reubicación fueron presentadas al comité coordinador del convenio y aprobadas por el mismo.

Cuadro 16. EMPRENDIMIENTOS TRASLADADOS

ORGANIZACIÓN CESANTE	MUNICIPIO	ACTIVIDAD	ORGANIZACIÓN RECEPTORA	MUNICIPIO
CONSTRUYENDO UN FUTURO MEJOR	SOACHA	PANADERÍA	FUNDACIÓN FÉ, ESPERANZA y VIDA.	SOACHA
CÁRNICOS QUETAME	QUETAME	CÁRNICOS	ASPROALICAMPO	UNE
ALFA & OMEGA	EL COLEGIO	CERERÍA	COOGRANSUMAPAZ FÉ ESPERANZA Y VIDA	GRANADA SOACHA
COOPTRAPROGRESO	UNE	LÁCTEOS	LÁCTEOS EL HATO	UNE
ASODELICIAS	GUAYABETAL	CÁRNICOS	ALBERTO REYES FONSECA.	GUAYABETAL
ASOVARIEDADES DEL LLANO	MEDINA	CONFECCIONES	CONFECCIONES. CONDE	EL COLEGIO
JENPAZ	SOACHA	ARTESANÍAS	ARTEMSUA	SOACHA
SIBATELARES	SIBATE	TELARES	CASA DE LA CULTURA Y EL REBAÑITO	SIBATE Y UBALA

3.3.3 NUEVOS EMPRENDIMIENTOS:

De acuerdo al compromiso adquirido, se identificaron y viabilizaron quince (15) nuevas propuestas de inversión, de las cuales se seleccionaron cinco (5) para ejecutar. Es importante anotar que dentro de la propuesta inicial presentada por el

IICA, se había establecido la implementación de 6 nuevos emprendimientos, sin embargo fue necesario realizar un ajuste a las actividades que fue aprobado por el Comité Coordinador del Convenio por cuanto los recursos presupuestados versus las propuestas presentadas no permitían implementar este número de proyectos.

Los criterios de selección de las propuestas fueron establecidas a partir del Manual Operativo General y como resultado de las reuniones de los comités coordinador y Técnico del Convenio.

a. Producción de papel reciclado con base en el capacho de la uchuva. Municipio de Granada.

Esta iniciativa se seleccionó teniendo en cuenta las vocaciones del territorio, las posibilidades de encadenamiento con la producción primaria y el valor agregado que encierra la transformación del capacho de la uchuva, además de las bondades ambientales inherentes y el respaldo de la administración municipal frente a la iniciativa.

b. Producción de jabones y cremas con base en hierbas aromáticas. Municipio de Guasca.

El criterio para apoyar este emprendimiento, fue la potencialidad existente frente a este mercado, el valor agregado de la producción y los precios favorables de estos productos, la experiencia en la actividad por parte de los beneficiarios, el capital humano con que cuenta la organización.

c. Manejo de residuos sólidos en el municipio de Guayabetal.

Las bondades de este proyecto son de carácter ambiental y la sostenibilidad en el tiempo que tiene dada su carácter permanente y el apoyo por parte de la administración municipal. Adicionalmente este grupo de beneficiarios cuenta con experiencia en la actividad, genera empleo a todos sus integrantes y permitirá ampliar la organización generando más puestos de trabajo en un futuro próximo.

d. Corredores ecoturísticos y recuperación paisajística urbana en el municipio de Sibaté.

Esta iniciativa combina el manejo ambiental, la recuperación paisajística y consolidación de identidad territorial y la generación de empleo, y la formación y consolidación del capital humano de la organización. Este grupo se caracteriza por ser conformado en su totalidad por jóvenes del Municipio con una gran conciencia ambiental que no contaban con los recursos para poder comprar los equipos para iniciar esta actividad.

e. Fortalecimiento del aula de gestión empresarial del Colegio Alonso Ronquillo en el municipio de Medina.

Este proyecto permite la utilización de los equipos de manera eficiente, en tanto en las mañanas serán utilizados por el Colegio en su labor pedagógica para las cátedras de desarrollo productivo y gestión empresarial, y por la tarde serán utilizados inicialmente por la Asociación de padres de familia del Colegio.

Cuadro 17. NUEVOS EMPRENDIMIENTOS

No.	MUNICIPIO	NOMBRE DEL PROYECTO	NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN
1.	GUAYABETAL	Manejo de residuos sólidos en el municipio de Guayabetal.	ASOMONTE
2.	SIBATE	Corredores ecoturísticos y recuperación paisajística urbana en el municipio de Sibaté.	GEAPAZ
3.	GRANADA	Producción de papel reciclado con base en el capacho de la uchuva.	COOGRANSUMAPAZ-ACALDIA MUNICIPAL
4.	GUASCA	Producción de jabones y cremas con base en hierbas aromáticas.	AGREGUA
5.	MEDINA	Fortalecimiento del aula de gestión empresarial del Colegio Alonso Ronquillo en el municipio de Medina.	COLEGIO ALONSO RONQUILLO

3.3.4 TOTAL DE EMPRENDIMIENTOS ATENDIDOS POR EL CONVENIO:

El cuadro que se muestra a continuación, presenta las 38 organizaciones que desarrollaron los emprendimientos durante el año de ejecución del Convenio 024, en cada una de las actividades mencionadas. De igual manera, se relaciona en el mismo cuadro el representante legal de cada organización u otro miembro de la organización con su respectivo teléfono con el fin de facilitar el contacto con los beneficiarios del Convenio.

Cuadro 18. TOTAL EMPRENDIMIENTOS ATENDIDOS

MUNICIPIO	ORGANIZACIÓN	CONTACTO	TELEFONO
Cáqueza	ASPROAGRO	Leonor Cruz de Ávila	310 -2963927
Chipaque	AROMÁTICAS DE CHIPAQUE	Alberto Daza	315 - 3581431
El Colegio	CONDE	Gloria Pulido	8 474 115
El Colegio	ARDECO	Luz Marina Garcés	8848375
El Colegio	COMCOLTRI	Stella Crespo	8 474 311
Fosca	PAPELCICLAR	Esperanza Lizcaino	8 490 003
Fosca	PROMOFIQUE	Leonardo Agudelo	8 712 263
Fosca	ASOMURS	Elba Leonor Guevara	8 490 301
Fosca	ASOCIACION DE JÓVENES RURALES EMPRESARIAS	Maribel Acosta	8 490 003
Gachalá	ASOJUGA	Haiber Buitrago	310 2 306 462
Gachetá	COAGROLOPEZ	Remberto Bejarano	310 300 097
Gachetá	COL. MONSEÑOR ABDON LOPEZ	Padre Francisco Robayo	8 535 091
Granada	COGRANSUMAPAZ	Elba Rosa Velasco	8 669300
Guasca	AGREGUA	Clementina Barajas	8 504 759
Guasca	DELICIAS DEL CAMPO	Yorleny Ortiz	8 504 781
Guatavita	AMAG	Lidia Velandia	8 577 056
Guayabetal	INSTITUCION EDUCATIVA DEPARTAMENTAL MONSEÑOR REYES FONSECA	José Antonio González	8 495015
Guayabetal	ASOMONTE	Clavijo Hernández	8 496 001
La Calera	MANZALAC	Javier Martínez	8 605 219
La Calera	ETCAL	Patricia Sánchez	6 606 260
La Mesa	ASOARTEMESA	Alexis Valero	8 970 135
La Mesa	MANOS UNIDAS POR LA MESA	Miguel Herrera	8 472 370
Medina	COOPTRAFAM LTDA	Carlos Alberto Bejarano	8 6768295
Medina	MEDEYLIM	Gherses Garzón	8 6 768 119
Medina	ASOVARIEDADES	Laureano Torres	098 6 870 229
Medina	COLEGIO DPTAL. ALONSO RONQUILLO	Desiderio Bernal	098-6768040
Quetame	COLEGIO DEPARTAMENTAL PUENTE QUETAME	Camilo Cruz	8 493 023
San Antonio	PRECONAP	Bibiana Alfonso	8 450 237

MUNICIPIO	ORGANIZACIÓN	CONTACTO	TELEFONO
San Antonio	ASAGROINTEQ	Carlos Santana	8 450 026
Sibaté	SIBATELARES	Casa de la Cultura de Sibaté	7 250 934
Sibaté	GEA PAZ	Juan Álvaro Silva	7 250 307
Soacha	SOACHA VIVE	Iván Figueroa	7 814 309
Soacha	ARTEMSUA	Dora Margarita Vásquez	7 414 490
Soacha	FUNDACION FE ESPERANZA Y VIDA	Luz Adriana Rincón	7 21 2752
Sopó	AGRAS	Amparo Martínez de Rozo	310 2 72 08 96 8 570 506
Ubalá	EL REBAÑITO	Ligia Garavito o Fernando Gómez	6 88 93 43
Une	ASPROALICAMPO	Héctor Hernán Cruz	8 488607
Une	PRECOPERATIVA DE LACTEOS EL HATO	Felipe Arturo Guevara	8 488 186 8 488 051 7 951 150

3.3.5 PLANES DE MEJORAMIENTO:

Como se mencionó en la metodología, a partir de los diagnósticos y de los planes estratégicos se diseñó de manera participativa una estrategia de intervención para mejorar la capacidad de los beneficiarios, teniendo en cuenta 3 premisas:

- a. Las comunidades con organizaciones fuertes tienen más poder de negociación con terceros.
- b. Las organizaciones comunitarias pueden ser altamente efectivas en satisfacer necesidades de supervivencia pero están restringidas por recursos y conocimiento técnico escaso.
- c. La capacidad organizacional local es clave para la efectividad del desarrollo.

Bajo estos postulados se propuso un plan de fortalecimiento organizacional que combinó la capacitación en el puesto de trabajo (aprender haciendo) con talleres pedagógicos teórico prácticos.

El diseño e implementación del programa de mejoramiento se desarrollo a partir de cuatro módulos:

- **Módulo de planeación estratégica participativa**

Incluyó el acompañamiento en campo a las organizaciones beneficiarias para la elaboración de sus planes estratégicos a través de talleres grupales participativos y acompañamiento de los resultados de tales talleres por parte de los consultores de IICA.

- **Módulo de técnicas de oficina, informática, contabilidad y mercadeo.**

Abarcó la capacitación y acompañamiento en campo a las organizaciones en informática básica, organización del archivo y la contabilidad de cada una. Para tal efecto, se dictaron talleres de sistemas, de contabilidad y archivo, a la vez que los consultores de IICA asesoraron en el lugar de trabajo a los encargados de cada organización. Adicionalmente se trabajaron los aspectos de régimen tributario y comercialización en talleres teórico prácticos.

- **Módulo de técnicas de producción, calidad, sanidad e inocuidad de alimentos:**

Se diseñó a partir de capacitaciones en los puestos de trabajo:

- ✓ Elaboración de productos lácteos y artesanales
- ✓ Manejo de equipos y maquinaria de industrias lácteas y artesanales
- ✓ Diseño y elaboración de confecciones, artesanías y papel reciclado.
- ✓ Taller teórico práctico en sanidad e inocuidad de alimentos.

- **Módulo de Fortalecimiento organizacional:**

Esta actividad se abordó a partir de 3 talleres en cada una de las provincias atendidas con el fin de hacer una reflexión frente a los principales problemas y conflictos que se presentan en los siguientes niveles:

- ✓ En la organización
- ✓ Con los clientes
- ✓ Con los proveedores.
- ✓ Con las instituciones.

CUADRO 19. FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

ÁREA DE FORMACIÓN	MUNICIPIO	ORGANIZACIÓN	BENEFICIARIOS
CONFECCIONES	EL COLEGIO	CONDE	8
	FOSCA	ASOC. JOVENES RURALES	6
ARTESANÍAS	EL COLEGIO	ARDECO	6

ÁREA DE FORMACIÓN	MUNICIPIO	ORGANIZACIÓN	BENEFICIARIOS
	FOSCA	ASOMURS	10
	LA MESA	ASOARTEMESA	5
	LA MESA	ASO. JUVENIL MANOS UNIDAS POR LA MESA	5
	EL COLEGIO	ALFA & OMEGA	4
PAPEL RECICLADO	EL COLEGIO	COMCOLTRI	8
	FOSCA	PAPELCICLAR	15
	FOSCA	PAPELCICLAR	8
	GRANADA	COOGRANSUMAPAZ	5
BOCADILLO	SAN ANTONIO	PRECONAP	6
LÁCTEOS	GUASCA	DELICIAS DEL CAMPO	10
	UNE	LÁCTEOS EL HATO	10
	GACHETÁ	COLEGIO MONSEÑOR ABDÓN	17
MANEJO TELARES	UBALÁ	EL REBAÑITO	6
FORTALECIMIENTO TÉCNICO, ESTRATÉGICO Y FINANCIERO			
SISTEMAS	19 municipios (Excepto Medina)	25 ORGANIZACIONES*	50
CONTABILIDAD	7 municipios (Región Guavio)	9 ORGANIZACIONES*	36
PLANES ESTRATÉGICOS	18 Municipios	27 ORGANIZACIONES* [▼]	81
VENTAS Y MERCADEO - MANEJO TRIBUTARIO DE EMPRESAS	15 Municipios	19 ORGANIZACIONES	56
SANIDAD E INOCUIDAD	7 Municipios	10 ORGANIZACIONES	40
	GACHETÁ	TRAPICHE LOS LÓPEZ	4
	GUASCA	DELICIAS DEL CAMPO	4
	UNE	LÁCTEOS EL HATO	4

* Las siguientes organizaciones no fueron capacitadas en el manejo básico de sistemas, por cuanto ya habían recibido dicha capacitación por parte de otros organismos: Colegio Quetame, Colegio el Triunfo, Asociación Juvenil Manos Unidos por la Mesa. Para el Caso de las organizaciones de Medina, sus miembros no asistieron debido a las dificultades de transporte.

* Las demás organizaciones formaron parte de las capacitaciones del SENA en su módulo de formación empresarial, que incluyó en su programa el manejo básico de la contabilidad en la microempresa.

▼ Algunas organizaciones no elaboraron planes estratégicos, pese a la disposición de los asesores de IICA a brindar su asesoría para la construcción de dicho plan.

ÁREA DE FORMACIÓN	MUNICIPIO	ORGANIZACIÓN	BENEFICIARIOS
	GACHETÁ	COLEGIO MONSEÑOR ABDÓN	4
	SAN ANTONIO	PRECONAP	4
	QUETAME	COLEGIO PTE. QUETAME	4
	CHIPAQUE	AROMÁTICAS DE CHIPAQUE	4
	SOACHA	FUNDACIÓN FÉ, ESPERANZA Y VIDA	4
	UNE	ASPROLICAMPO	4
	SAN ANTONIO	ASAGROINEQ	4
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	EL COLEGIO	CONDE	2
	EL COLEGIO	ARDECO	3
	EL COLEGIO	COMCOLTRI	3
	LA MESA	ASOARTEMESA	1
	LA MESA	MANOS UNIDAS POR LA MESA	1
	SAN ANTONIO	PRECONAP	2
	QUETAME	CAFÉ QUETAME	4
	FOSCA	ASOMURS	2
	FOSCA	JÓVENES RURALES	1
	FOSCA	PAPELCICLAR	3
	FOSCA	ASPROAGRO	3
	GUAYABETAL	ASOMONTE	1
	GUAYABETAL	CÁRNICOS DE ORIENTE	1
	GUASCA	DELICIAS DEL CAMPO	2
TOTAL			421

Igualmente, se recurrió al “diálogo de saberes” entre beneficiarios, realizando capacitaciones por parte de beneficiarios de un proyecto o a otra agrupación también beneficiarias con la misma actividad económica (Ejemplo: Sibatelares a El Rebañito, en manejo de telares).

3.4 RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO POR PROYECTO

Una vez implementada la estrategia de fortalecimiento organizacional, encontramos los siguientes cambios en las organizaciones:

CUADRO 20. RESULTADOS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

ANTES DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO	DESPUÉS DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO
62% llevan registros contables	100% de las organizaciones están en capacidad de llevar registros contables.
Ninguna organización cuenta con plan estratégico	72% las organizaciones tienen su plan estratégico definido.
El 10% de las organizaciones tiene en cuenta los costos de producción a la hora de fijar los precios	El 100% de las organizaciones tienen en cuenta los costos de producción, precios y cantidades de equilibrio, para la comercialización de sus productos.
El 50% de las organizaciones manejan equipos de cómputo y técnicas de oficina.	Al 83% de las organizaciones que no tenían conocimientos de cómputo, se les brindó capacitación en el manejo de los equipos de cómputo y técnicas de oficina, quedando capacitadas el 89% de las organizaciones atendidas.
La sanidad e inocuidad se percibe como algo importante pero no se tienen claros los criterios para su evaluación.	Todas las organizaciones que manipulan alimentos, cuentan con una guía clara para aplicar los criterios de sanidad e inocuidad.

Adicionalmente, todas las organizaciones se encuentran activas y con contratos de suministro vigentes por diversas entidades tanto públicas como privadas. Igualmente, las organizaciones recibieron capacitación por parte de entidades estatales como el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, la Universidad nacional, la Universidad Javeriana entre otras, como se detalla más adelante en las fichas técnicas por proyecto implementado.

Fruto de la implementación de la estrategia de fortalecimiento, el Índice de Capacidad Organizacional ICO, pasó de 40.51 puntos a 54.9 puntos incrementándose la capacidad organizacional en un 35.55 %

Es de resaltar que el acompañamiento por parte de IICA a las organizaciones beneficiarias no se limitó a la implementación de la estrategia de fortalecimiento, tal acompañamiento incluyó asesoría permanente en términos legales, administrativos, de reformas institucionales (reformas a estatutos, cambio de tipo de organización, etc.), resolución de conflictos internos, etc. Contando para esto con tres asesores técnicos regionales (uno por cada región), los cuales realizaron en promedio 25 visitas de asesoría a cada una de las organizaciones, constituyendo el principal insumo para el sistema de monitoreo del proyecto y permitiendo la toma de decisiones y correctivos a tiempo.

3.5 FICHA TECNICA DE EMPRENDIMIENTOS IMPLEMENTADOS

3.5.1 REGIÓN TEQUENDAMA:

Para efectos del ámbito de operación del Convenio se entiende como región del Tequendama la comprendida por los municipios de Soacha, Sibaté, Granada, San Antonio del Tequendama, Mesitas del Colegio y La Mesa.

3.5.1.1. Confecciones Deportivas

Municipio:	EL COLEGIO
Organización:	CONFECCIONES DEPORTIVAS CONDE EAT.
Actividad Económica:	Confecciones
No Asociados	7
Puestos de trabajo generados	4 permanentes-Se contratan 2 operarias
Capacitación	Índice de Capacidad organizacional Costos de producción Archivo Planeación Estratégica Sistemas Confecciones deportivas Ventas y Mercadeo Régimen tributario Resolución de Conflictos
Alianzas	Alcaldía Programa red de Pueblos-Mercado del Trueque SENA-Curso de Confecciones Capacitación Coogerenciar-Economía solidaria-Apoyado por la Secretaría de Desarrollo Económico-Gobernación de Cundinamarca.

3.5.1.2. Proyecto de Artesanías:

Municipio:	EL COLEGIO
Organización:	ASOCIACIÓN DE ARTESANOS DE EL COLEGIO “ARDECO”
Actividad Económica:	Artesanías y ebanistería
No Asociados	20
Puestos de trabajo generados	8
Capacitación	Índice de Capacidad organizacional Costos de producción Archivo Planeación Estratégica Sistemas Ventas y Mercadeo Régimen tributario Diseño y utilización de la maquinaria Manejo y diseño de artesanías en guadua Resolución de Conflictos
Alianzas	Alcaldía Universidad Nacional- estudiantes de Diseño Industrial capacitación en diseño y acabados de los productos.

3.5.1.3. Proyecto de Papel Reciclado:

Municipio:	EL COLEGIO
Organización:	INSTITUCIÓN EDUCATIVA EL TRIUNFO “COMCOLTRI”
Actividad Económica:	Papel Reciclado
No Asociados	23
Puestos de trabajo generados	12
Capacitación	Índice de Capacidad organizacional Costos de producción Ventas y Mercadeo Régimen tributario Archivo Diseño y elaboración de papel reciclado Planeación Estratégica Resolución de Conflictos
Alianzas	Alcaldía y el Colegio

3.5.1.4. Proyecto de Artesanías y Juegos didácticos:

Municipio:	LA MESA
Organización:	ASOCIACIÓN DE ARTESANOS DE LA MESA - ASOARTEMESA.
Actividad Económica:	Juegos didácticos para discapacitados
No Asociados	7
Puestos de trabajo generados	4
Capacitación	Índice de Capacidad organizacional Costos de producción Archivo Ventas y Mercadeo Régimen tributario Diseño y elaboración de Juegos Planeación Estratégica Sistemas Resolución de Conflictos.
Alianzas	Alcaldía-Manos Unidas por La Mesa.

3.5.1.5. Proyecto de Instrumentos Musicales:

Municipio:	LA MESA
Organización:	MANOS UNIDAS POR LA MESA.
Actividad Económica:	Instrumentos musicales andinos y Juegos didácticos para discapacitados
No Asociados	14
Puestos de trabajo generados	12
Capacitación	Índice de Capacidad organizacional Costos de producción Archivo Diseño y elaboración de Juegos Planeación Estratégica Resolución de Conflictos
Alianzas	Alcaldía ASOARTEMESA Programa presidencial Colombia joven.

3.5.1.6. Proyecto de Aceites Esenciales:

Municipio:	SAN ANTONIO DEL TEQUENDAMA
Organización:	ASAGROINTEC
Actividad Económica:	Aceites esenciales, deshidratación de aromáticas y hortalizas
No Asociados	12
Puestos de trabajo generados	5
Capacitación	Índice de Capacidad organizacional Costos de producción Ventas y mercadeo Régimen tributario Sanidad e inocuidad de alimentos Planeación Estratégica
ALIANZAS	Alcaldía, CORDESUS AGROCALIDAD Y CORPOEDUAGRO

3.5.1.7. Proyecto de Bocadillos y mermeladas:

Municipio:	SAN ANTONIO DEL TEQUENDAMA
Organización:	PRECONAP
Actividad Económica:	Bocadillos y mermeladas
No Asociados	6
Puestos de trabajo generados	3
Capacitación	Índice de Capacidad organizacional Archivo Sistemas Ajuste estatutos Costos de producción Manipulación de alimentos-SENA Elaboración de pulpas y mermeladas Ventas y mercadeo Régimen tributario Sanidad e inocuidad de alimentos Planeación Estratégica Resolución de Conflictos.
Alianzas	Alcaldía.

3.5.1.8. Proyecto de Panadería con niños discapacitados:

Municipio:	SOACHA
Organización:	FE ESPERANZA Y VIDA.
Actividad Económica:	Panadería para niños discapacitados
No Asociados	13
Puestos de trabajo generados	13
Capacitación	Índice de Capacidad organizacional Costos de producción Planeación Estratégica Sanidad e inocuidad de alimentos Ventas y Mercadeo Régimen tributario
Alianzas	Alcaldía Entidades públicas y privadas

3.5.1.9. Proyecto para elaboración de elementos aseo por parte de adultos de la tercera edad:

Municipio:	SOACHA
Organización:	SOACHA VIVE
Actividad Económica:	Elaboración de Escobas y traperos.
No Asociados	18
Puestos de trabajo generados	18
Capacitación	Índice de Capacidad organizacional Costos de producción Planeación Estratégica
Alianzas	Alcaldía, Fundación Soacha Vive.

3.5.1.10. Proyecto de cerámica en yeso:

Municipio:	SOACHA
Organización:	Asociación de artesanos de Soacha.- ARTEMSUA
Actividad Económica:	Cerámica en yeso
No Asociados	15
Puestos de trabajo generados	3
Alianzas	Alcaldía

3.5.1.11. Proyecto de Tejidos en Telar:

Municipio:	SIBATE
Organización:	Inicialmente SIBATELARES y fue trasladado a la Escuela de artes y oficios de la casa de la Cultura de Sibaté
Actividad Económica:	Confecciones en telar
No Asociados	6
Puestos de trabajo generados	3
Capacitación	Índice de Capacidad organizacional Costos de producción Planeación Estratégica Sistemas Archivo
Alianzas	Alcaldía-Casa de la Cultura-Escuela de artes y oficios.

3.5.1.12. Proyecto de Conservación de zonas verdes y ecoturismo:

Municipio:	SIBATE
Organización:	CORPORACIÓN AMBIENTAL GEAPAZ
Actividad Económica:	Conservación de zonas verdes y ecoturismo en el municipio de Sibaté.
No Asociados	12
Puestos de trabajo generados	12
Capacitación	Planeación Estratégica
Alianzas	Alcaldía- Secretaría de Desarrollo Social. SENA- manejo de la maquinaria entregada. y en el manejo forestal de las especies existentes en los sectores urbanos del municipio. UNIVERSIDAD DISTRITAL: Asesoramiento a la organización en arboricultura. Agencia de cooperación alemana GTZ, a través de la cual están gestionando recursos para la empresa.

3.5.1.13. Proyecto de Papel reciclado a partir del capacho de uchuva:

Municipio:	GRANADA
Organización:	COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO -COOGRANSUMAPAZ
Actividad Económica:	Elaboración de papel ecológico a partir del capacho de Uchuva.
No Asociados	10
Puestos de trabajo generados	10
Capacitación	Diseño y elaboración de papel Diseño y elaboración de empaques a partir del papel reciclado. Planeación Estratégica Costos de producción
Alianzas	Alcaldía-

3.5.2 REGIÓN GUAVIO:

Para efectos del ámbito de operación del Convenio se entiende como región del Guavio la que comprende los municipios de Sopó, La Calera, Guasca, Guatavita, Gachetá, Gachalá y Ubalá.

3.5.2.1. Proyecto Mercado campesino:

Municipio:	GACHALA
Organización:	ASOJUGA
Actividad Económica:	Mercado Campesino
No Asociados	28
Puestos de trabajo generados	15 (Entre directos e indirectos)
Capacitación	Índice de Capacidad organizacional Archivo
Alianzas	Alcaldía-SENA-CAP GUAVIO.

3.5.2.2. Proyecto Confecciones en Telares:

Municipio:	UBALA
Organización:	EL REBAÑITO
Actividad Económica:	Pastoreo de rebaño, hilado y tejidos en

	telar.
No Asociados	8
Puestos de trabajo generados	8
Capacitación	Índice de Capacidad organizacional Costos de producción Archivo Planeación Estratégica Mejoramiento de técnicas de bordado y tinturado Sistemas Principios de contabilidad Régimen tributario
Alianzas	Municipio- Sibatelares

3.5.2.3. Proyecto Derivados Lácteos:

Municipio:	GACHETA
Organización:	FRUTILAC
Actividad Económica:	Derivados Lácteos y procesamiento de pulpas de fruta y bocadillo
No Asociados	12
Puestos de trabajo generados	6
Capacitación	Índice de Capacidad organizacional Costos de producción Plan Estratégico Sanidad e inocuidad de alimentos Derivados lácteos y transformación de pulpas de fruta. Sistemas Archivo Principios de contabilidad Régimen tributario Ventas y Mercadeo
Alianzas	Alcaldía-SENA-HOSPITAL DE GACHETÁ CAP-GACHETÁ-Economía solidaria

3.5.2.4. Proyecto Trapiche:

Municipio:	GACHETA
Organización:	LA COOPERATIVA MULTIACTIVA PARA EL DESARROLLO AGROINDUSTRIAL COAGROLOPEZ
Actividad Económica:	Molienda
No Asociados	22
Puestos de trabajo generados	4 DIRECTOS Y 30 INDIRECTOS
Capacitación	Índice de Capacidad organizacional Costos de producción Sanidad e inocuidad de alimentos Principios de contabilidad, Archivo Planeación estratégica.
Alianzas	Alcaldía- CORPOGUAVIO

3.5.2.5. Proyecto Derivados Lácteos:

Municipio:	GUASCA
Organización:	COOPERATIVA DELICIAS DEL CAMPO
Actividad Económica:	PROCESAMIENTO DE LÁCTEOS
No Asociados	13
Puestos de trabajo generados	4
Capacitación	Índice de Capacidad organizacional Costos de producción Sistemas Archivo Principios de contabilidad Régimen tributario Ventas y Mercadeo Taller de planeación estratégica Elaboración de derivados lácteos (queso, arequipe y otros.) Resolución de conflictos
Alianzas	Gestiones para la asociación de las organizaciones beneficiarias de los Municipios de Guasca, Calera y Sopo, y adicionalmente otras organizaciones de Sesquile y Tocancipá, que apoyados en las administraciones Municipales, han logrado desarrollar actividades de mercadeo como mercados campesinos y mercacundi.

3.5.2.6. Proyecto para la producción de jabones, cremas, ungüentos y aceites derivados de plantas aromáticas.

Municipio:	GUASCA
Organización:	AGREGUA
Actividad Económica:	Producción de jabones, cremas, ungüentos y aceites derivados de plantas aromáticas.
No Asociados	10
Puestos de trabajo generados	6
Capacitación	Sanidad e inocuidad de alimentos Resolución de Conflictos
Alianzas	Alcaldía Municipal

3.5.2.7. Proyecto de cerámica en arcilla.

Municipio:	GUATAVITA
Organización:	ASOCIACIÓN DE MUJERES ARTESANAS DE GUATAVITA, AMAG
Actividad Económica:	Elaboración de productos en arcilla.
No Asociados	18
Puestos de trabajo generados	6 rotación
Capacitación	Índice de capacidad organizacional Planeación estratégica Costos de producción Sistemas Principios de contabilidad Archivo Régimen tributario
Alianzas	Alcaldía-Capacitación, la Universidad Javeriana apoyó en cuanto a técnicas de producción y el SENA aportó la capacitación en elaboración de manualidades y decorativos.

3.5.2.8. Proyecto de derivados Lácteos:

Municipio:	LA CALERA
Organización:	ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES AGROPECUARIOS, MANZALAC
Actividad Económica:	Derivados lácteos
No Asociados	8
Puestos de trabajo generados	4 y 6 indirectos
Capacitación	Índice de capacidad organizacional Sistemas Principios de contabilidad, Archivo Régimen tributario Ventas y Mercadeo Planeación estratégica Costos de producción. Sanidad e Inocuidad de alimentos
Alianzas	Alcaldía-FENALCO- COAGROLÓPEZ

3.5.2.9. Proyecto de Cerámica en Yeso:

Municipio:	LA CALERA
Organización:	ESCUELA TALLER DE ALFARERIA Y CERÁMICA DE LA CALERA, ETCAL
Actividad Económica:	Elaboración de productos en yeso
No Asociados	10
Puestos de trabajo generados	3
Capacitación	Índice de capacidad organizacional Sistemas Principios de contabilidad Archivo Régimen tributario Ventas y Mercadeo Planeación estratégica Costos de producción.
Alianzas	Alcaldía-Talleres en la universidad Nacional, dentro del programa ACUNAR - Gobernación.

3.5.2.10. Proyecto de Mercado Campesino:

Municipio:	SOPO
Organización:	ASOCIACIÓN DE GRANJEROS DE SOPO, AGRAS
Actividad Económica:	Cultivo de productos orgánicos y la comercialización de estos productos los días domingos en la plaza de mercado de Sopó.
No Asociados	15
Puestos de trabajo generados	15
Capacitación	Índice de capacidad organizacional Sistemas Archivo Principios de contabilidad Régimen tributario Ventas y mercadeo Planeación estratégica Sanidad e inocuidad de alimentos Costos de producción. Resolución de Conflictos
Alianzas	Se están coordinando trabajos para poner en marcha el proyecto para lograr una alianza con los Municipios de Sopó, Calera, Guasca y Tocancipá para mejorar la producción y comercialización de los productos.

3.5.3. REGIÓN ORIENTE

Para efectos del ámbito de operación del Convenio se entiende como región de Oriente la que comprende los municipios de Cáqueza, Chipaque, Une, Fosca, Quetame, Guayabetal, Medina.

3.5.3.1. Proyecto Aromáticas de Chipaque:

Municipio:	CHIPAQUE
Organización:	AROMATICAS DE CHIPAQUE EAT.
Actividad Económica:	Deshidratación de aromáticas y especies condimentarias
No Asociados	14

Puestos de trabajo generados	7
Capacitación	Índice de Capacidad organizacional Costos de producción Gestión empresarial-SENA Planeación Estratégica Sistemas Sanidad e Inocuidad de Alimentos Ventas y Mercadeo
Alianzas	Alcaldía Apoyo para participación en ferias y eventos, apoyo para adecuación de instalaciones. SENA-Curso de Gestión Empresarial Capacitación con el apoyo de la S.D.E.- Gobernación de Cundinamarca. COOPERAR-Economía solidaria y Régimen tributario.

3.5.3.2. Proyecto de elaboración de Productos Lácteos:

Municipio:	UNE
Organización:	PRECOOPERATIVA DE LACTEOS EL HATO
Actividad Económica:	ELABORACION DE PRODUCTOS LACTEOS
No Asociados	7
Puestos de trabajo generados	7
Capacitación	Índice de Capacidad organizacional Costos de producción Planeación Estratégica Sanidad e Inocuidad de Alimentos Elaboración de productos Lácteos Ventas y Mercadeo Régimen tributario
Alianzas	Alcaldía Apoyo para participación en ferias y eventos. SENA -Curso de Gestión de Proyectos. Capacitación con el apoyo de la S.D.E.- Gobernación de Cundinamarca. COOPERAR-Economía solidaria Bienestar Familiar

3.5.3.3. Proyecto de elaboración de Productos Cárnicos:

Municipio:	UNE
Organización:	ASPROALICAMPO
Actividad Económica:	Procesamiento de Productos Cárnicos
No Asociados	7
Puestos de trabajo generados	7
Capacitación	Costos de producción Gestión avanzada solidaria-Cogerenciar Planeación Estratégica Sistemas Sanidad e Inocuidad de Alimentos Elaboración de productos Carnicos-SENA Ventas y Mercadeo Régimen tributario
Alianzas	Alcaldía: Apoyo para participación en ferias y eventos. SENA -Curso de elaboración de productos cárnicos Coogerenciar Capacitación -Economía solidaria a través de la SDE-Gobernación de Cundinamarca.

3.5.3.4. Proyecto de Confecciones de ropa deportiva:

Municipio:	FOSCA
Organización:	ASOCIACIÓN DE JOVENES RURALES DE FOSCA.
Actividad Económica:	CONFECCIONES
No Asociados	7
Puestos de trabajo generados	5
Capacitación	Índice de capacidad Organizacional Costos de producción Gestión avanzada solidaria Planeación Estratégica Sistemas Elaboración de Ropa Deportiva Ventas y Mercadeo Régimen tributario

Municipio:	<p>Alcaldía Apoyo para participación en ferias y eventos. Comodato de sede de Trabajo. Expedición de póliza contra todo riesgo para los equipos entregados a la organización asumiendo su costo.</p> <p>SENA- Curso de Gestión Empresarial.</p> <p>Coogerenciar Capacitación -Economía solidaria a través de la SDE-Gobernación de Cundinamarca.</p>
-------------------	---

3.5.3.5. Proyecto de elaboración de costales en fique:

Municipio:	FOSCA
Organización:	PROMOFIQUE
Actividad Económica:	ELABORACION DE COSTALES DE FIQUE
No Asociados	7
Puestos de trabajo generados	5
Capacitación	<p>Índice de capacidad Organizacional Costos de producción Sistemas Gestión avanzada economía solidaria Planeación Estratégica Ventas y Mercadeo Régimen tributario</p>
Municipio:	<p>Alcaldía Apoyo para participación en ferias y eventos. Comodato de sede de Trabajo. Expedición de póliza contra todo riesgo para los equipos entregados a la organización asumiendo su costo.</p> <p>COOGERENCIAR Capacitación -Economía solidaria a través de la SDE-Gobernación de Cundinamarca.</p>

3.5.3.6. Proyecto de elaboración de Papel reciclado:

Municipio:	FOSCA
Organización:	PAPEL- CICLAR
Actividad Económica:	ELABORACION DE PAPEL RECICLADO
No Asociados	11
Puestos de trabajo generados	10 por 2 días a la semana
Capacitación	Índice de capacidad Organizacional Costos de producción Gestión avanzada economía solidaria Planeación Estratégica Ventas y Mercadeo Régimen tributario Diseño y elaboración de artículos con papel reciclado. Resolución de Conflictos.
Alianzas	Alcaldía Apoyo para participación en ferias y eventos. Expedición de póliza contra todo riesgo para los equipos entregados a la organización asumiendo su costo. Colegio Rural Comodato de sede de Trabajo Coogerenciar Capacitación -Economía solidaria Alcaldía a través de la SDE- Gobernación de Cundinamarca.

3.5.3.7. Proyecto de elaboración de artesanías en Guadua:

Municipio:	FOSCA
Organización:	ASOMURS
Actividad Económica:	ELABORACION DE ARTESANIAS EN GUADUA
No Asociados	7
Puestos de trabajo generados	5
Capacitación	Índice de capacidad Organizacional Costos de producción Gestión avanzada solidaria Planeación Estratégica Sistemas Ventas y Mercadeo Régimen tributario

	Diseño y elaboración de artesanías en Guadua. Resolución de Conflictos
Alianzas	Alcaldía Apoyo para participación en ferias y eventos. Expedición de póliza contra todo riesgo para los equipos entregados a la organización asumiendo su costo. Local en comodato. COOGERENCIAR Capacitación -Economía solidaria a través de la SDE-Gobernación de Cundinamarca.

3.5.3.8. Proyecto de elaboración de abonos orgánicos:

Municipio:	CAQUEZA
Organización:	ASPROAGRO
Actividad Económica:	ELABORACIÓN DE ABONOS ORGANICOS
No Asociados	16
Puestos de trabajo generados	5
Capacitación	Índice de capacidad Organizacional Costos de producción Gestión avanzada solidaria Planeación Estratégica Sistemas Ventas y Mercadeo Régimen tributario Resolución de Conflictos Agricultura Orgánica SENA Ganadería Alternativa SENA Sanidad e Inocuidad de Alimentos
Alianzas	COOGERENCIAR Capacitación -Economía solidaria con el apoyo de la S.D.E de la gobernación de Cundinamarca. SENA Capacitaciones agricultura y ganadería orgánica, asesorías. UNILLANOS Y NACIONAL: la organización permite realizar las prácticas de los estudiantes y las universidades le dictan capacitación sobre nuevas técnicas de producción limpia.

3.5.3.9. Proyecto Procesamiento de Café pergamino:

Municipio:	QUETAME
Organización:	COL. DEPTAL NACIONALIZADO
Actividad Económica:	PROCESAMIENTO DEL CAFÉ PERGAMINO
No Asociados	35
Puestos de trabajo generados	30 pero semanalmente por grupos de 8aprox.
Capacitación	Índice de capacidad Organizacional Costos de producción Gestión avanzada solidaria Planeación Estratégica Ventas y Mercadeo Régimen tributario Resolución de Conflictos Sanidad e Inocuidad de Alimentos
Alianzas	Alcaldía Apoyo para participación en ferias y eventos. Colegio DEPARTAMENTAL Comodato de sede de Trabajo COOGERENCIAR Capacitación -Economía solidaria con el apoyo de la S.D.E de la gobernación de Cundinamarca.

3.5.3.10. Proyecto Cárnicos de Oriente:

Municipio:	GUAYABETAL
Organización:	CARNICOS DEL ORIENTE-COLEGIO ALBERTO REYES FONSECA
Actividad Económica:	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS CARNICOS
No Asociados	10
Puestos de trabajo generados	8

Capacitación	Índice de capacidad Organizacional Costos de producción Gestión avanzada solidaria Planeación Estratégica Sistemas Ventas y Mercadeo Régimen tributario Resolución de Conflictos Sanidad e Inocuidad de Alimentos Taller elaboración de Productos cárnicos-SENA.
Alianzas	Alcaldía Apoyo para participación en ferias y eventos. COLEGIO DEPARTAMENTAL Comodato de sede de Trabajo. Expedición de póliza contra todo riesgo para los equipos entregados a la organización asumiendo su costo. del IICA COOPERACIONAR Capacitación -Economía solidaria con el apoyo de la S.D.E de la gobernación de Cundinamarca. SENA Capacitación

3.5.3.11. Proyecto elaboración de abono orgánico y reciclaje de basuras:

Municipio:	GUAYABETAL
Organización:	ASOMONTES
Actividad Económica:	ELABORACIÓN DE ABONO ORGANICO Y RECICLAJE DE BASURAS
No Asociados	6
Puestos de trabajo generados	6
Capacitación	Planeación Estratégica Ventas y Mercadeo Régimen tributario Resolución de Conflictos Elaboración de Abonos Orgánicos- SENA
Alianzas	Alcaldía Apoyo para participación en ferias y eventos.

	<p>Comodato de sede de Trabajo. Contrato de prestación de servicios para clasificar las basuras del Municipio. SENA- Capacitación y asesoría.</p>
--	--

3.5.3.12. Proyecto elaboración de abono orgánico y reciclaje de basuras:

Municipio:	MEDINA
Organización:	MEDEYLIM
Actividad Económica:	ELABORACIÓN DE ABONOS ORGANICOS Y RECICLAJE DE BASURAS
No Asociados	12
Puestos de trabajo generados	6
Capacitación	Índice de capacidad Organizacional Costos de producción Gestión avanzada solidaria Planeación Estratégica Sanidad e Inocuidad de Alimentos Elaboración de Abonos Orgánicos- SENA
Alianzas	<p>Alcaldía Apoyo para participación en ferias y eventos. Comodato de sede de Trabajo. Contrato de prestación de servicios para clasificar las basuras del Municipio. SENA Capacitación y asesoría.</p>

3.5.3.13. Proyecto elaboración de abono orgánico:

Municipio:	MEDINA
Organización:	ASOVARIEDADES DEL LLANO
Actividad Económica:	ELABORACIÓN DE ABONOS ORGANICOS Y AGRICULTURA ORGANICA.
No Asociados	10
Puestos de trabajo generados	5
Capacitación	Índice de capacidad Organizacional Costos de producción Planeación Estratégica Elaboración de Abonos Orgánicos SENA

Alianzas	<p>Alcaldía</p> <p>Apoyo para participación en ferias y eventos.</p> <p>Expedición de póliza contra todo riesgo para los equipos entregados a la organización asumiendo su costo.</p> <p>SENA Capacitación</p>
-----------------	--

3.5.3.14. Proyecto elaboración de tubos y postes de Cemento.:

Municipio:	MEDINA
Organización:	COOPTRAFAM
Actividad Económica:	ELABORACIÓN DE TUBOS Y POSTES DE CEMENTO.
No Asociados	12
Puestos de trabajo generados	5
Capacitación	Índice de capacidad Organizacional Costos de producción Planeación Estratégica
Alianzas	<p>Alcaldía</p> <p>Apoyo para participación en ferias y eventos.</p> <p>Expedición de póliza contra todo riesgo para los equipos entregados a la organización asumiendo su costo.</p> <p>Contrato para la elaboración de 300 tubos de cemento.</p>

3.5.3.15. Proyecto elaboración de derivados lácteos:

Municipio:	MEDINA
Organización:	COLEGIO ALONSO RONQUILLO
Actividad Económica:	ELABORACIÓN DE DERIVADOS LÁCTEOS
No Asociados	30
Puestos de trabajo generados	0
Capacitación	Acompañamiento en el ajuste del proyecto
Alianzas	<p>Alcaldía: \$2.000.000 representado en equipos.</p> <p>Colegio: Expedición de la póliza</p>

4. LOGROS Y LECCIONES APRENDIDAS

Después de un año de acompañamiento a las organizaciones beneficiarias encontramos que en la actualidad a través del Convenio 024 de 2003 se logró:

4.1 LOGROS:

- ✓ Treinta y ocho organizaciones activas, con emprendimientos productivos y de transformación funcionando.
- ✓ 499 socios en las 38 organizaciones apoyadas
- ✓ 327 puestos de trabajo permanentes al cierre del convenio generados por los emprendimientos del proyecto.
- ✓ 27 organizaciones con visión y misión definidas en sus planes estratégicos.
- ✓ 15 organizaciones con mayor capacidad productiva y con conocimiento y aplicación de las normas de calidad e inocuidad de los alimentos.
- ✓ Todas las organizaciones atendidas conscientes de la importancia del manejo empresarial y la calidad como criterios de éxito.
- ✓ Grupos de población vulnerables involucrados en actividades que generan ingresos.
- ✓ Cinco nuevos emprendimientos acorde a las vocaciones y potencialidades del territorio.
- ✓ 421 personas capacitadas de acuerdo al plan de mejoramiento establecido.

Sin embargo y a pesar del esfuerzo realizado, encontramos:

- ✓ Aún cuando se lograron avances significativos en términos de fortalecimiento organizacional, persiste, en menor grado, una gran dificultad de armonizar los intereses colectivos con los individuales en el marco empresarial.
- ✓ Las organizaciones cuentan con un nivel de autonomía, autorregulación y desarrollo de potencialidades propias, pero se hace necesario continuar acompañándolas para que superen la cultura de la dependencia y paternalista a la que están acostumbrados.
- ✓ Como fue manifestado durante el proceso a la EEB y a la Secretaría de Desarrollo Económico de la Gobernación, teniendo en cuenta la mínima capacidad organizacional de este tipo de organizaciones, se requiere un período de acompañamiento más amplio al estipulado en este trabajo que les permita asumir capacidades empresariales para lograr ser competitivos en el mercado.
- ✓ La capacidad de interlocución de estas entidades es deficiente no solamente con los clientes y proveedores, sino también con las instituciones, por lo cual es necesario realizar acompañamiento con miras a mejorar la gestión de las organizaciones que les permitan iniciar procesos de contratación con el Estado.
- ✓ No se puede dejar de lado que estas organizaciones presentan características similares como son mercados muy pequeños, con baja capacidad de oferta, poco acceso a la información de mercados y con baja articulación a los programas públicos de demanda productiva.

4.2 LECCIONES APRENDIDAS

- ✓ El tiempo requerido para hacer sostenible un proceso de fortalecimiento organizacional rebasa el período del presente convenio, pues se requiere realizar un seguimiento más prolongado a la implementación de los planes estratégicos de las organizaciones beneficiarias.
- ✓ En la mayoría de los casos los cuatro cuellos de botella identificados fueron: Gerencia, Calidad, comercialización y organización. Por lo tanto cualquier estrategia deberá actuar simultáneamente estos aspectos.
- ✓ Dados los recursos financieros tan limitados, este tipo de emprendimientos deberán orientarse a cubrir necesidades de mercado local, pues debido a la falta de capital su capacidad de oferta se reduce cuando se trata de productos con vocación de mercados regionales o nacionales (Ej. Velas)

- ✓ La selección de los proyectos debe hacerse con una visión estratégica de manera que a través de este se dinamicen otros sectores de la economía local.
- ✓ Estos programas deben ser incluidos dentro de los programas de gobierno como dinamizadores del mercado interno de los municipios, en la medida en que generan demanda agregada.
- ✓ Los proyectos deberán obedecer a las vocaciones y potencialidades del territorio.
- ✓ Las organizaciones de los pequeños productores deben tener un carácter sostenible. Para ello se requiere un ánimo permanente de asociación, que enfrente riesgos y permita una transición de apoyos del Estado hacia un emprendimiento con un objetivo de rentabilidad. Se requiere generar las condiciones para que pueda pasarse de una idea o un proyecto, a una empresa con un grupo de asociados. Aquí son fundamentales, tanto la calidad de la asociación de productores, como el proyecto de desarrollo social que acompaña usualmente la consolidación de la organización en el tiempo.
- ✓ La calidad de la evolución del proyecto desde la etapa de perfil es también fundamental. Aquí se requiere el cumplimiento de todos los elementos de la técnica de una evaluación de proyectos adecuada a las condiciones particulares de la pequeña empresa.
- ✓ La estructuración financiera del proyecto debe tener presente la institucionalidad que acompaña estos procesos, las dificultades de acceso al crédito formal y los tiempos requeridos para el desembolso de recursos en los procesos para hacer efectivo el apoyo financiero.
- ✓ Una de las razones principales para la puesta en marcha de empresas asociativas productivas de pequeños productores, es el enfrentamiento de un mercado seguro para los productos que produce la asociación. Esto exige por un lado la identificación de uno o varios aliados comerciales con responsabilidad social y las condiciones de calidad que exige el mercado.
- ✓ El elemento más crítico en la transición de un proyecto productivo a una empresa es la calidad y sostenibilidad de una gerencia integral que asegure la buena toma de decisiones en todos los niveles, la cual se requiere para la marcha de una empresa expuesta a la competencia interna y externa.

5. APORTES DEL IICA

Aportes del IICA AC Colombia:

5.1.1 En recursos financieros:

Tal y como se estableció en la propuesta, el IICA asumió los costos que se generaron por concepto de honorarios, viáticos y trasportes de los -Consultores Especializados del IICA en los temas que se relacionaran en la propuesta, el cual presentó algunas modificaciones con respecto a la misma de acuerdo a las demandas de cooperación a través de la ejecución del Convenio. Para este trabajo, se realizaron reuniones con el equipo de especialistas del IICA en cada uno de los campos de cooperación, como también la participación activa de algunos de ellos en cuanto a talleres, visitas de campo y recomendaciones. El aporte en recursos financieros, fue de TRECE MILLONES SEISCIENTOS DIEZ MIL SEISCIENTOS SESENTA Y CUATRO PESOS (\$13 610,664), cuya disponibilidad presupuestal se origina de recursos del fondo regular del Instituto y fue ejecutado en su totalidad.

5.1.2 En Bienes y servicios de tipo técnico y metodológico:

Dentro de las actividades programadas para la ejecución del proyecto “Generación de empleo Urbano y rural en 20 Municipios de Cundinamarca, el IICA aportó para desarrollo del mismo la participación de especialistas en cada una de las áreas al igual que instrumentos y metodologías definidas en la propuesta aprobada.

De igual manera, el Instituto aportó instrumentos validados en otros proyectos ejecutados en el área de identificación y formulación de proyectos (Instructivos y formatos para formulación de proyectos con metodología participativa), en fortalecimiento organizacional (ICI-Índice de capacidad Organizacional), el software de manejo), el cual fue ajustado a las necesidades del convenio, con presupuesto asignado en el Plan Operativo del mismo.

5.1.3 En Bienes y servicios de tipo Administrativo y Logístico

EL IICA puso a disposición del Convenio sus instalaciones y servicios tal y como se relacionó en la propuesta los cuales fueron utilizados de acuerdo a las necesidades del mismo.

Adicionalmente el IICA hizo entrega en calidad de donación de 2 computadores Pentium 2 con disco duro de 8 higas y 256 en memoria RAM, uno a la organizacion Manzalac y el otro a la Fundación fe esperanza y vida.

5.1.3.1 En Bienes y servicios de tipo Administrativo:

El IICA mantuvo comunicación permanente con la Secretaría de Desarrollo Económico del Departamento de Cundinamarca y con la Empresa de Energía de Bogotá S.A. ESP, sosteniendo un flujo regular de información sobre los aspectos de contratación, seguimiento y ejecución de los recursos, las inversiones y el cumplimiento de los objetivos y metas fijados. El seguimiento financiero y administrativo se realizó, utilizando los sistemas automatizados de información (SIFO -Sistema de Información Financiera y SAFIMO -Sistema de Información Contable, con que cuenta el Instituto, sistemas éstos que permitieron elaborar y entregar informes técnicos, financieros y de ejecución física, con periodicidad mensual o según los requerimientos que se hicieron por parte de la Secretaría de Desarrollo Económico del Departamento de Cundinamarca y la Empresa de Energía de Bogotá.

Las acciones específicas en el área administrativa y financiera se centraron en:

- Recibir y manejar en cuenta especial, los recursos monetarios asignados al Convenio, con sujeción a lo dispuesto en el mismo.
- La celebración todos los contratos del equipo del IICA como la elaboración y liquidación de los contratos para desarrollar el programa de capacitación con los diferentes especialistas. De igual manera se celebraron los contratos y ordenes de servicios para la realización de las compras de los nuevos emprendimientos para el desarrollo del objeto del Convenio, de acuerdo con las instrucciones de la Secretaría de Desarrollo Económico del Departamento de Cundinamarca y la Empresa de Energía de Bogotá.
- Se definieron y elaboraron los términos de referencia y la selección de personal calificado e idóneo y con experiencia profesional, administrativa y técnica, para el manejo de todo lo relacionado con la ejecución del Convenio.
- Se presentaron informes financieros mensuales sobre flujo de fondos, dentro de los primeros quince (15) días calendario de cada mes, a la Secretaría de Desarrollo Económico del Departamento de Cundinamarca y a la Empresa de Energía de Bogotá, que incluyen : Un informe sobre el estado de ejecución presupuestal del convenio, precisando el valor total del convenio, valor recibido; monto de los compromisos contraídos; pagos efectuados; disponibilidad presupuestal; recursos por recibir; saldos por pagar de los contratos y convenios suscritos.

5.1.3.2 En Bienes y servicios de tipo Logístico:

La infraestructura y servicios con que cuenta el IICA, de acuerdo a la propuesta presentada, estuvo a disposición del convenio durante toda su vigencia.

6. ANEXOS

- Anexo 1. Planes estratégicos por proyecto
- Anexo 2. Programa de formación y capacitación
- Anexo 3. Quince proyectos viabilizados
- Anexo 4. Relación de pólizas contra todo riesgo**
- Anexo 5. Actas de entrega equipos de Proyectos Nuevos
- Anexo 6. Manual Operativo General
- Anexo 7. Costos de Producción
- Anexo 8. Manual del usuario Software ICO
- Anexo 9. Formatos diseñados
 - Formulario encuesta Índice de Capacidad Organizacional
 - Formato visita técnica de asesores locales a organizaciones
 - Formato presentación informes técnicos locales
 - Formato Evaluación de beneficiarios a asesoría técnica
 - Formato costos de producción
 - Formato presentación de proyectos
 - Formato Actas de entrega
 - Formato acta de Acuerdo entre IICA, beneficiarios y alcaldías
 - Formato verificación de inventarios
- Anexo 10. Resultados Encuesta Índice de capacidad organizacional