

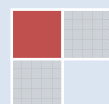
2014

**FONDO NACIONAL DEL
TABACO**

**PLAN ESTRATÉGICO:
DOCUMENTO EJECUTIVO**

2014-2015

CONSULTORES
MIGUEL ARTURO FAJARDO
OMAR MILLAN DELGADO
ARNULFO CORZO FARFAN



FONDO NACIONAL DEL TABACO

PLAN ESTRATÉGICO: DOCUMENTO EJECUTIVO

2014-2015

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
1. PRESENTACION	5
2. CARACTERIZACIÓN DEL FONDO NACIONAL DEL TABACO.....	7
2.1 ORIGEN, FINES Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL FONDO NACIONAL DEL TABACO.....	7
2.2 FINES DEL FONDO NACIONAL DEL TABACO	7
2.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL ADMINISTRADOR DEL FONDO	9
2.4 PROCESO DE RECAUDO DE LA CUOTA PARAFISCAL.....	9
2.5 ESTADO FINANCIERO DEL FONDO NACIONAL DEL TABACO	11
2.5.1 Recaudos	11
2.5.2 Inversiones.....	13
2.6 MISION Y VISION DEL FONDO NACIONAL DEL TABACO.	15
2.6.1 Misión.....	15
2.6.2 Visión	15
2.6.3 Principios y valores de la administración del fondo nacional del tabaco.	15
2.7 DIAGNÒSTICO Y PROYECCIÓN ESTRATÈGICA.....	17
2.7.1 Análisis interno.....	17
2.7.2 Análisis externo	18
2.7.3 Matriz de análisis estratégico	19
3. UBICACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACION	22
3.1 CONTEXTO SOCIAL.....	22
3.2 EL CULTIVO DEL TABACO.....	23

4. ESCENARIO APUESTA.....	26
4.1. GENERANDO VALOR CON CRECIMIENTO SOCIAL	26
5. EJES ESTRATEGICOS.....	29
5.1 PLAN DE ACCIÓN SOBRE LOS EJES ESTRATÉGICOS IDENTIFICADOS 2014- 2014.....	29
5.2 RECAUDO.....	35
6. PLAN DE INVERSIONES SEGÚN EJES ESTRATÉGICO.....	38
7. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	39
BIBLIOGRAFIA	39
ANEXO 1.....	40
1. DESCRIPCION	42
2. MARCO LEGAL	41
3. JUSTIFICACIÓN	43
4. OBJETIVO.....	44
4.1 OBJETIVO GENERAL	44
4.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS	44
5. PLAN DE TRABAJO	45
6. RESULTADOS TANGIBLES	46
7. CRONOGRAMA MACRO DE ACTIVIDADES.....	48

1. PRESENTACION

Fruto del trabajo de concertación entre diferentes actores de la cadena productiva del tabaco se promulgó la ley 534 del 11 de noviembre de 1.999 cuya intención principal es la modernización y diversificación del subsector de los tabacaleros. La ley establece una cuota parafiscal con la cual se forma el FONDO NACIONAL DEL TABACO. La misma ley establece los objetivos, los organismos de gestión y control en concordancia con lo legislado sobre los fondos parafiscales en la ley 101 de 1.993 en cuyo articulado se enuncian los objetivos y los mecanismos de gestión y control de dichos fondos. La ley 534 de establece el Fondo en las siguientes condiciones.

El cumplimiento de la ley demanda una planeación estratégica y prospectiva que garantice el cumplimiento de los objetivos del fondo y, al mismo tiempo, sirva de articulación entre las políticas de la CADENA PRODUCTIVA DEL TABACO y los intereses de los productores organizados en FEDETABACO y demás organizaciones del gremio.

La planeación tiene como marco de referencia los objetivos y criterios establecidos en la ley 534, las prioridades establecidas por la cadena productiva del tabaco y las propuestas y demandas de la organización tabacalera.

Los principios, criterios y metodologías de la “planeación estratégica” sirven de marco de referencia para la elaboración del plan quinquenal del Fondo Nacional del Tabaco.

La dirección del fondo nacional del tabaco está a cargo del “comité directivo integrado del Fondo”; Dentro del proceso de planeación este organismo cuenta con las facultades y competencias para aprobar y orientar la acción del fondo a largo plazo. En consecuencia la legalidad y legitimidad del proceso de planeación partirá del consenso logrado al interior del comité directivo del fondo nacional del tabaco.

El presente documento se orienta a cumplir los siguientes objetivos:

- Establecer una caracterización general de la CADENA PRODUCTIVA DEL TABACO que sirva de punto de referencia para la formulación del plan.
- Identificar y establecer mecanismos de aplicación los principios y criterios establecidos en la ley 534 y en el contrato de administración del fondo nacional de tabaco.
- Definir el direccionamiento estratégico de la organización: Escenario apuesta, Misión, Visión, ejes de trabajo, objetivos, estrategias, principios y valores organizacionales.

- Establecer el plan general de desarrollo para cada uno de los ejes de trabajo seleccionados.

La metodología de trabajo incluyó la revisión de documentos institucionales, políticas públicas, documentos de la cadena productiva del tabaco y la consulta a los actores y beneficiarios del Fondo.

2. CARACTERIZACIÓN DEL FONDO NACIONAL DEL TABACO

2.1 ORIGEN, FINES Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL FONDO NACIONAL DEL TABACO

El gremio de los tabacaleros inició un proceso de organización y articulación en 1981 con motivo de la conmemoración de la insurrección comunera. Durante toda la década 1980 y parte de la de 1990 los tabacaleros crearon una estructura organizacional para la promoción y defensa de sus intereses. El esfuerzo organizativo culminó con la creación de **FEDERACION NACIONAL DE TABACALEROS FEDETABACO** en el año de 1994.

Fruto del trabajo de concertación entre diferentes actores de la cadena productiva del tabaco se promulgó la ley 534 del 11 de noviembre de 1.999 cuya intención principal es la modernización y diversificación del subsector de los tabacaleros. La ley establece una cuota parafiscal con la cual se forma el **FONDO NACIONAL DEL TABACO**. La misma ley establece los objetivos, los organismos de gestión y control en concordancia con lo legislado sobre los fondos parafiscales en la ley 101 de 1.993 en cuyo articulado se enuncian los objetivos y los mecanismos de gestión y control de dichos fondos. La ley 534 de establece el Fondo en las siguientes condiciones.

“ART. 3º-Del Fondo Nacional del Tabaco. Créase el Fondo Nacional del Tabaco para el manejo de los recursos provenientes del recaudo de la cuota para la modernización y diversificación del sector tabacalero y el cual se ceñirá a los lineamientos de política del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural para el desarrollo del sector agrícola. El producto de la cuota de fomento, se llevará a una cuenta especial bajo el nombre de fondo nacional del tabaco con destino exclusivo al cumplimiento de los objetivos previsto en la presente ley”.

2.2 FINES DEL FONDO NACIONAL DEL TABACO

La ley señala en su artículo séptimo (7) los siguientes objetivos aplicables:

a) Inversión en infraestructura física y social complementaria en las zonas tabacaleras, como sistemas de pequeña irrigación, reservorios de agua, electrificación rural, mejoramiento de vivienda rural, acueductos rurales;

- b) Promoción de cooperativas de doble vía, centros de acopio, cuyo objeto social sea beneficiar a los productores y organizaciones de productores tabacaleros;
- c) Investigación, asistencia técnica, transferencia de tecnología y capacitación de los productores de tabaco, para la modernización y diversificación del cultivo;
- d) Programas de modernización y diversificación de la producción en zona tabacalera;
- e) Apoyo a programas de reforestación y protección de microcuencas en las zonas tabacaleras.
- f) Apoyo a la comercialización de tabaco y de otros productos de economía campesina, en las zonas tabacaleras, y
- g) Los demás proyectos que por sugerencia y conveniencia, los productores de tabaco a través de sus organizaciones crean necesarios para el mejoramiento del nivel de vida de los cultivadores de tabaco, previa aprobación del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

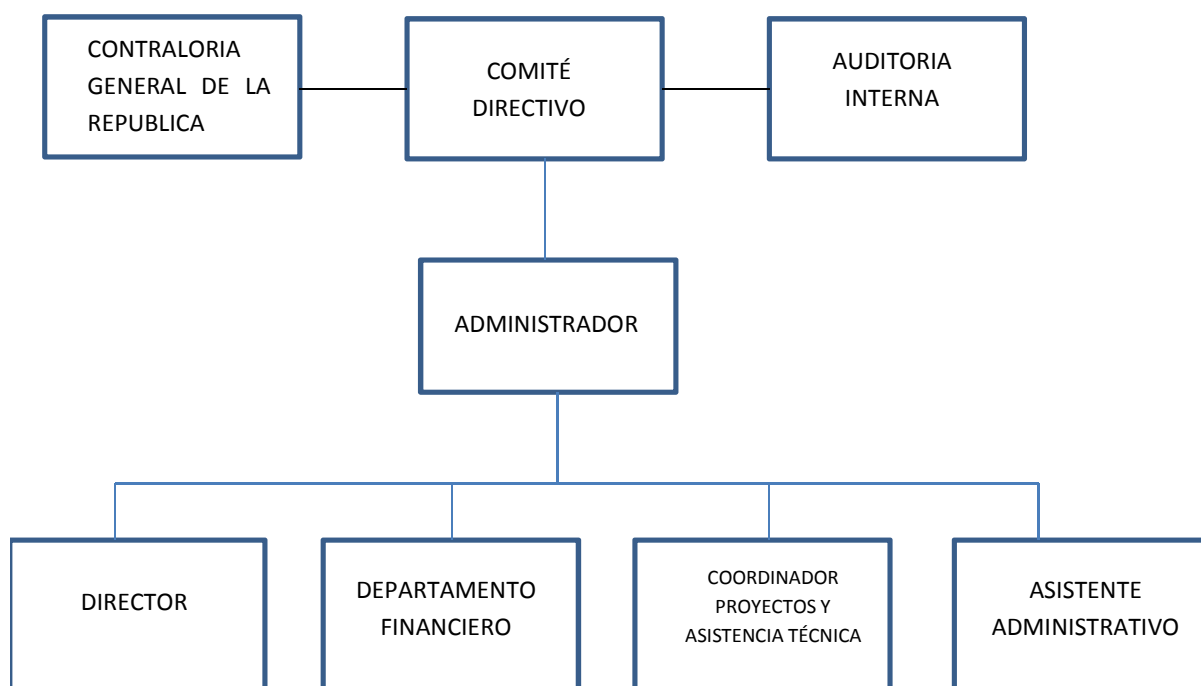
Estos objetivos habría que interpretarlos a la luz de las grandes intenciones del Fondo: la Modernización y la diversificación, como estrategias indispensables en la creación de condiciones de competitividad para los productores de la hoja de tabaco y en, consecuencia, para toda la cadena productiva. También es conveniente tener en consideración lo establecido en la ley 101 de 1993 respecto a los fines de todos los fondos parafiscales. Dicha ley señala que los fondos deben destinarse a los siguientes objetivos:

- a) Investigación y transferencia de tecnología y asesoría y asistencia técnicas (sic).
- b) Adecuación de la producción y control sanitario
- c) Organización y desarrollo de la comercialización.
- d) Fomento de las exportaciones y promoción del consumo.
- e) Apoyo a la regulación de la oferta y la demanda para proteger a los productores de las oscilaciones anormales de los precios y procurarles un ingreso remunerativo.
- f) Programas sociales económicos y de infraestructura para beneficio del subsector respectivo.

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL ADMINISTRADOR DEL FONDO

De acuerdo a lo establecido en la ley 534 de 1999, el Fondo Nacional del Tabaco y el recaudo de la cuota de fomento para la modernización y diversificación del subsector tabacalero se administra a través de la Federación Nacional de Productores de Tabaco, FEDETABACO, entidad que representa los intereses del sector tabacalero a nivel nacional. Para dicha administración, la Federación ha establecido una estructura organizativa diseñada por funciones.

Figura 1. Organigrama para la administración del Fondo Nacional del Tabaco

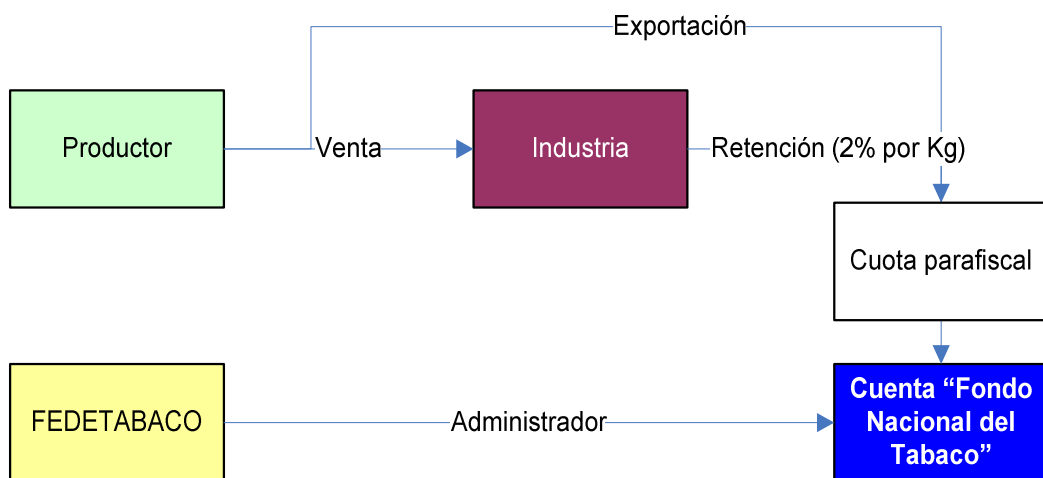


2.4 PROCESO DE RECAUDO DE LA CUOTA PARAFISCAL

El proceso de recaudo se inicia cuando el productor vende la hoja de tabaco a la industria. Esta, hace la retención del dos por ciento (2%) y gira los recursos a una

cuenta a nombre del Fondo Nacional del Tabaco, tal como se observa en la figura adjunta.

Figura 2. Proceso de recaudo



Se estima que cerca del 80 por ciento del total de la cuota recaudada proviene de productores de los departamentos de Santander, Boyacá, Huila, Sucre y Tolima¹, así como por concepto de la cobertura cambiaria.

Tabla 1. Procedencia del recado por tipo y zonas (2013)

PROCEDENCIA	RECAUDOS	PARTICIPACIÓN
SANTANDER	507.431.332	33,23
HUILA	470.009.885	30,78
SUCRE	183.171.939	12,00

¹ Fuente: boletín de Prensa de la Presidencia de la república.

<http://oacp.presidencia.gov.co/snerss/detalleNota1.aspx?id=2436>. Consultada el 30/10/08

BOYACA	121.675.266	7,97
BOLIVAR	90.485.018	5,93
NORTE DE SANTANDER	86.385.851	5,66
VALLE	19.382.823	1,27
TOLIMA	18.933.217	1,24
QUINDIO	13.980.467	0,92
CALDAS	9.685.299	0,63
EXPORTADORES	2.774.169	0,18

2.5 ESTADO FINANCIERO DEL FONDO NACIONAL DEL TABACO

2.5.1 Recaudos. A partir de su creación se han obtenido ingresos que han permitido la consolidación del fondo y por consiguiente, contribuir en atender las necesidades del productor para el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo de la producción tabacalera.

Los recaudos, generados desde el año 2000 ascienden a \$20.388.952.629, contando lo proyectado para el año 2013, observándose un incremento importante en los años 2010 Y 2013 debido al incremento de las tierras cultivables como consecuencia del PLAN MILENIO ejecutado por PROTABACO. Una Vez terminado el plan, se produjo un descenso en la producción que a la fecha se proyecta del orden del 1,5% anual, ocasionando un descenso en el recaudo según se puede observar en el cuadro adjunto.

Tabla 2. Recaudos Fondo Nacional del Tabaco (2000-2013)

AÑOS	RECAUDOS	VARIACIÓN anual
2000	1.210.582.595	0%
2001	1.277.127.934	5.5%

2002	1.233.233.709	-3,44%
2003	1.482.381.182	20,20%
2004	1.755.377.485	18,42%
2005	1.850.821.250	5,44%
2006	1.118.399.979	-39,57%
2007	1.878.051.474	67,92%
2008	1.652.776.479	-12%
2009	1.376.191.049	-16,73
2010	1.744.711.970	26,77
2011	1.249.639.837	-28,37
2012	1.316.162.629	5,36
2013	1.526.604.079	15,94
TOTAL	20.672.604.079	

El año 2013 presenta un incremento del recaudo del 15.94% respecto al año anterior.

La tasa de recaudo es directamente proporcional a la producción de tabaco y la comercialización del mismo, pero es preciso fortalecer el control y el sistema de información para evitar la evasión del recaudo parafiscal.

Tabla 3. Recaudos por entidades

EMPRESA	RECAUDO	PARTICIPACION
CIA. COLOMBIANA DE TABACOS - COLTABACO	820.261.378	53,72
B.A.T.	530.353.217	34,73
C.I. CdF COLOMBIA S.A.	172.920.791	11,32

NORTH LOGISTIC OPERATOR S.A.S	2.422.620	0,16
DIVALIER CHAPARRO/FABRICA DE TABACO PARAMACONI	344.670	0,02
COMANDANTE	247.000	0,02
PROCESADORA INTERNACIONAL CIGARRERA	144.585	0,01
EMPRECOLTA S.A.	127.742	0,01
OSCAR VENANCIO SUAREZ PULIDO	79.222	0,01
TOTAL	1.526.901.225	100,00

La industria del tabaco como agentes retenedores autorizados para el recaudo parafiscal, tales como compañías procesadoras de la hoja de tabaco, exportadores de la hoja de tabaco y comerciantes particulares compradores de la hoja de tabaco, contribuyen en el fortalecimiento del fondo, por lo tanto es preciso ejercer controles efectivos sobre la aplicación de la ley, para que no se presenten evasiones tales como el incumplimiento de los exportadores al no aplicar la ley.

Existen en Colombia dos grandes compradores de la hoja de tabaco, según se observa en el cuadro, lo que permite observar un oligopolio que impone condiciones en sus negociaciones.

2.5.2 Inversiones. El artículo 7 de Ley 534 de 1999 establece las condiciones para realizar las inversiones, que deben estar enmarcadas en las políticas establecidas para el sector agropecuario. Es en ese orden de ideas que las inversiones realizadas en su mayor proporción se dirigen a apoyar al productor para el mejoramiento de la infraestructura física y social complementaria

Tabla 4. Inversiones 2000 – 2013

PROGRAMA	VALOR	PARTICIPACIÓN	LINEAS DE ACCION
VIVIENDA RURAL	14.168.060.713	31%	Infraestructura física y social complementaria
SEGUROS	8.447.726.495	18%	Apoyo al productor con seguro de cosecha
DIVERSIFICACIÓN	6.173.423.073	13%	Programas de modernización y diversificación de la producción en zona tabacalera
SIST. IRRIGACIÓN	6.125.225.479	13%	Infraestructura física y social complementaria
INFRAESTRUCTURA	5.191.077.335	11%	Infraestructura física y social complementaria
AGUA POTABLE Y ACUEDUCTOS	1.825.362.077	4%	Infraestructura física y social complementaria
ESTUDIO E INVESTIGACION	1.179.090.800	3%	Investigación, asistencia técnica, transferencia de tecnología y capacitación
MAQUINARIA Y EQUIPO	969.894.444	2%	Programas de modernización y diversificación de la producción en zona tabacalera
CONS. RECURSOS NATURALES	755.835.280	2%	Apoyo a programas de reforestación y protección de microcuencas en las zonas tabacaleras
CAPACITACION Y DESARROLLO INSTITUCIONAL	393.757.478	1%	Fortalecimiento institucional del Sector Tabacalero
COMERCIALIZACIÓN	284.500.000	1%	Apoyo a la comercialización de tabaco y de otros productos de economía campesina, en las zonas tabacaleras
SISTEMAS DE INFORMACION	135.499.667	0%	Investigación, asistencia técnica, transferencia de tecnología y capacitación
ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO	129.660.970	0%	Apoyo la Cadena Nacional del Tabaco
VIAS TERCARIAS	49.735.451	0%	Infraestructura física y social complementaria
TOTAL	45.828.849.262	100%	

2.6 MISION Y VISION DEL FONDO NACIONAL DEL TABACO.

2.6.1 Misión. Somos un fondo parafiscal creado por el Estado Colombiano que administra los recursos provenientes del recaudo de la cuota tabacalera destinada a la modernización y diversificación del sector tabacalero bajo los lineamientos de la política del Ministerio de agricultura y desarrollo rural para el desarrollo del sector agrícola.

2.6.2 Visión. En el año 2015, el Fondo Nacional del Tabaco es reconocido por el Estado, los productores e industriales como la instancia de orientación y articulación de las inversiones dirigidas a la modernización y diversificación del sector tabacalero por liderazgo e incidencia en el mejoramiento de la competitividad, en las condiciones de vida de los tabacaleros y en el manejo sostenible de la actividad.

2.6.3 Principios y valores de la administración del fondo nacional del tabaco. La administración del Fondo Nacional del tabaco debe ceñirse a los principios y criterios de la ética civil en el manejo de los recursos públicos señalados en la constitución nacional en el artículo 209: “La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de: Igualdad, Moralidad, Eficacia, Economía, Celeridad, Imparcialidad y Publicidad. Mediante la delegación y desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señala la ley”.

a) Autocontrol. Es la capacidad que ostenta cada servidor público para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y/o tareas bajo su responsabilidad, se desarrollen con fundamento en los principios establecidos en la Constitución Política.

b) Autorregulación. Es la capacidad institucional para aplicar de manera participativa al interior de las entidades, los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad, que permitan el desarrollo e implementación del Sistema de Control Interno bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación pública.

c) Autogestión. Es la capacidad institucional de toda entidad pública para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por la Constitución, la Ley y sus Reglamentos.

Por su parte la ley 534 en su artículo 13 señala los criterios especiales para la asignación de los recursos del fondo de la siguiente forma:

“Criterios de asignación de los recursos. La asignación de los recursos de las regiones tabacaleras será proporcional al recaudo de la cuota parafiscal en cada una de ellas y se aplicará de manera concertada con el gremio tomando en consideración criterios como los siguientes:

- a) El origen de la cuota por zona y por concepto;
- b) La atención especial que deba prestársele a las regiones que dependen fundamentalmente del cultivo de tabaco.
- c) El número de productores que se beneficiarán con el programa;
- d) El apoyo que debe brindarse a los pequeños productores, y
- e) El impacto que cada programa tendrá en el desarrollo económico y social del productor y su familia”

2.7 DIAGNÓSTICO Y PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

2.7.1 Análisis Interno

Análisis interno	
Fortalezas	Debilidades
<p>Se ha ganado espacios ante el Ministerio de Agricultura para considerar la producción tabacalera como un sector a involucrar dentro de las políticas estatales.</p> <p>Posee un medio económico representado en un fondo parafiscal que permite el recaudo de dinero destinado a la inversión para diversificación y desarrollo del sector tabacalero</p> <p>Recursos financieros que provienen del recaudo de la cuota parafiscal</p> <p>Establecimiento de líneas específicas de Inversiones</p> <p>Credibilidad y adecuada imagen institucional ante la cadena productiva y otros organismos para el logro de cofinanciación de proyectos</p> <p>Sostenimiento de una organización nacional de tabaco que cada vez gana en capacidad para negociar con las compañías y los demás actores del sector</p> <p>Inversiones significativas en el fortalecimiento del subsector tabacalero.</p>	<p>Débil sistema de información que permita conocer oportunamente el estado verdadero de la cadena productiva, así como la gestión desarrollada por el fondo hacia los actores relevantes</p> <p>Procesos con ausencia de normalización y estandarización lo que conlleva a disminuir posibilidades de incrementar niveles de eficiencia operativa</p> <p>Dependencia de entidades estatales para el mantenimiento y robustecimiento del fondo</p> <p>Posibilidad de fugas de capital por concepto de evasión en el recaudo</p> <p>Limitada capacidad para atraer recursos de inversión de otros entes gubernamentales y empresariales</p> <p>Débil articulación a los procesos liderados por la cadena productiva del tabaco</p>

2.7.2 Análisis Externo

Análisis externo	
Oportunidades	Amenazas
<p>Preocupación del sector productivo del tabaco para buscar estrategias de desarrollo para el sostenimiento y crecimiento de la actividad productiva del tabaco.</p> <p>Existe asociación de productores tabacaleros a nivel regional y nacional que permite colaborar con el estado en la orientación y en la formulación de políticas para fomentar el sostenimiento y el desarrollo de la actividad tabacalera</p> <p>Incremento gradual del área de cultivo y de producción de tabaco en Colombia</p> <p>Actual interés gubernamental en mejorar las condiciones de vida de los productores tabacalero.</p>	<p>Ausencia de una comunidad académica, científica e ingeniería que trabaje de manera permanente en el desarrollo del sector tabacalero colombiano.</p> <p>Disminución de las calidades de las materias primas por debilitamiento de los aparatos productivos de cultivo y pos cosecha, lo que implicaría importaciones y disminución del recaudo.</p> <p>Desestimulo a la producción y comercialización de productos derivados del tabaco para fumar en varios países del mundo.</p> <p>Disminución de la rentabilidad de los productores de tabaco ocasionada por los altos costos de producción.</p> <p>Poco interés de la industria tabacalera en el compromiso social para lograr el mejoramiento de las condiciones de producción y comercialización.</p> <p>Baja tecnificación y calidad de los procesos de curado de la hoja de tabaco.</p> <p>Cuestionamiento de las entidades internacionales sobre los efectos del tabaco en la salubridad pública, y desarrollo de campañas de desestimula al consumo del tabaco.</p> <p>Ausencia de explotación comercial de otros usos y aplicaciones del tabaco Desmonte de los subsidios gubernamentales asociados al cultivo de tabaco a nivel mundial.</p>

2.7.3 Matriz de análisis estratégico

	Análisis interno	
	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> (1) Lograr espacios ante el Ministerio de Agricultura para considerar la producción tabacalera como un sector a involucrar dentro de las políticas estatales (2) .Posee un medio económico representado en un fondo parafiscal que permite el recaudo de dinero destinado a la inversión para diversificación y desarrollo del sector tabacalero (3) Recursos financieros que provienen del recaudo de la cuota parafiscal (4) Establecimiento de líneas específicas de Inversiones (5) Credibilidad y adecuada imagen institucional ante la cadena productiva y otros organismos para el logro de cofinanciación de proyectos (6) Sostenimiento de una organización nacional de tabaco que cada vez gana en capacidad para negociar con las compañías y los demás actores del sector (7) Inversiones significativas en el fortalecimiento del subsector tabacalero 	<ul style="list-style-type: none"> (1) Débil sistema de información que permita conocer oportunamente el estado verdadero de la cadena productiva, así como la gestión desarrollada por el fondo hacia los actores relevantes (2) Procesos con ausencia de normalización y estandarización lo que conlleva a disminuir posibilidades de incrementar niveles de eficiencia operativa (3) Dependencia de entidades estatales para el mantenimiento y robustecimiento del fondo (4) Posibilidad de fugas de capital por concepto de evasión en el recaudo (5) Limitada capacidad para atraer recursos de inversión de otros entes gubernamentales y empresariales (6) Débil articulación a los procesos liderados por la cadena productiva del tabaco.

<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>(1) Preocupación del sector productivo del tabaco para buscar estrategias de desarrollo para el sostenimiento y crecimiento de la actividad productiva del tabaco.</p> <p>(2) Existe asociación de productores tabacaleros a nivel regional y nacional que permite colaborar con el estado en la orientación y en la formulación de políticas para fomentar el sostenimiento y el desarrollo de la actividad tabacalera</p> <p>(3) La ley 534 de 1999 que establece una cuota parafiscal dirigida a la modernización y diversificación del subsector de los tabacaleros. con la cual se forma el FONDO NACIONAL DEL TABACO.</p> <p>(4) Incremento gradual del área de cultivo y de producción de tabaco en Colombia</p> <p>(5) Actual interés gubernamental en mejorar las condiciones de vida de los productores tabacalero.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <p>F(2,3,4)-O(1,5): Desarrollo y fomento de proyectos de vinculación y fortalecimiento social;</p> <p>F(2,3,4)-O(1) Monitoreo, seguimiento y control de proceso de recaudo</p> <p>F(3, 4, 5, 7) –O(1, 3, 5): Desarrollo de los programas de acuerdo con los objetivos de la ley 534 de 1999</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <p>D(3, 5, 6)- O(1, 4, %): Consolidación de alianzas estratégicas con los sectores público y privado</p> <p>D(2)-O(2, 5): Integrar el sistema de gestión de la calidad a los lineamientos estratégico del fondo</p>
--	--	--

- (1) Ausencia de una comunidad académica, científica e ingeniería que trabaje de manera permanente en el desarrollo del sector tabacalero colombiano
- (2) Disminución de las calidades de las materias primas por debilitamiento de los aparatos productivos de cultivo y pos cosecha, lo que implicaría importaciones y disminución del recaudo
- (3) Desestimulo a la producción y comercialización de productos derivados del tabaco para fumar en varios países del mundo
- (4) Disminución de la rentabilidad de los productores de tabaco ocasionada por los altos costos de producción
- (5) Poco interés de la industria tabacalera en el compromiso social para lograr el mejoramiento de las condiciones de producción y comercialización
- (6) Baja tecnificación y calidad de los procesos de curado de la hoja de tabaco
- (7) Cuestionamiento de las entidades internacionales sobre los efectos del tabaco en la salubridad pública, y desarrollo de campañas de desestimula al consumo del tabaco
- (8) Ausencia de explotación comercial de otros usos y aplicaciones del tabaco
- (9) Desmonte de los subsidios gubernamentales asociados al cultivo de tabaco a nivel mundial

Estrategias FA

F(2, 4, 5) -A(1, 2, 5, 6): Fortalecimiento del subsector tabacalero vía fomento de la Investigación, asistencia técnica y, transferencia de tecnología;

Instalar la infraestructura física y social complementaria para mejorar los sistemas de producción asociados con la economía de la familia tabacalera

F(1,2)-A(1, 2, 5, 6): Desarrollar programas de modernización y diversificación de la producción en zona tabacalera

Estrategias DA

A(1, 2, 3)-D(5, 6): Apoyar proyectos de comercialización del tabaco y de otros productos de economía campesina

D(5, 6) A(6, 8): Desarrollo de los programas de acuerdo con los objetivos de la ley 534 de 1999

Desarrollar programas de modernización y diversificación de la producción en zona tabacalera

3. UBICACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACION

3.1 CONTEXTO SOCIAL

El desarrollo socioeconómico de las naciones y de los sectores productivos requiere, cada vez con mayor urgencia, de sistemas de planeación y gestión de largo plazo. De hecho, la sostenibilidad exitosa de un sistema productivo radica principalmente en su capacidad de insertarse de manera competitiva en la economía local y global. Por eso, los gremios de la producción, los organismos del estado y algunos centros del conocimiento han coincidido en la necesidad de formular políticas de largo plazo para el desarrollo de las cadenas productivas.

La globalización ha impulsado la conformación circuitos o cadenas mundiales de la economía. De esta manera se puede hablar de las cadenas productivas de carácter internacional. Lamentablemente, se han establecido actores monopólicos que manipulan a su interés todos los actores y factores intervinientes en el proceso de producción distribución y consumo de las más importantes cadenas productivas. Por eso es de vital importancia para el gremio de los tabacaleros conocer y asumir las condiciones externas e internas que influyen sobre el desarrollo de la cadena productiva. Es decir, la cadena productiva del tabaco de Colombia debe planear su existencia en un escenario global y competitivo.

El **Fondo Nacional del Tabaco** es una de las grandes fortalezas del gremio tabacalero, que le aporta recursos financieros para el mejoramiento de los sistemas de producción del tabaco y, por ende, para el mejoramiento de la calidad de vida de las familias tabacaleras. Pero para lograr la efectividad y el uso adecuado de los recursos las entidades responsables del manejo del fondo deben elaborar y desarrollar un plan de inversiones acorde con la realidad y las demandas del gremio.

La gestión del Fondo Nacional del Tabaco ha sido exitosa entre otros aspectos especialmente por los siguientes:

- Más de 20 mil millones en inversiones en el fortalecimiento del subsector tabacalero de los cuales cerca del 40% han sido recursos obtenidos por cofinanciación de otros organismos del Estado.
- El sostenimiento de una organización nacional de tabaco que cada vez gana en capacidad para negociar con las compañías y los demás actores del sistema.

- El reconocimiento social del Fondo por parte de todos los actores sociales involucrados en la cadena productiva.

Sin duda la calidad de vida de los tabacaleros y su competitividad en el mercado dependen en gran medida de las políticas públicas y de la capacidad de interacción del gremio. El FONDO NACIONAL DEL TABACO es un instrumento de desarrollo de los tabacaleros. Para aplicarlo con eficacia es necesario establecer un plan de mediano plazo orientado a cumplir los objetivos de la ley y responder a las necesidades del gremio de tabacaleros.

3.2 EL CULTIVO DEL TABACO

Según datos obtenidos por el grupo de investigación Bio-gestión de la Universidad Nacional “el total de la superficie cultivada en Colombia con Tabaco se redujo durante 1990 a 2003 a cerca de 2.5% anual, de tal forma que mientras en 1990 se dedicaban al cultivo de este producto, Tanto Rubio como Negro, 19.906 hectáreas., en el 2003 la superficie empleada fue 16.131/Ha, la producción tuvo un comportamiento ascendente en razón de un 0.9% anual durante el periodo. En el 2003, la producción alcanzó 26.332 Toneladas, cifra mucho menor a las 32.989 Toneladas producidas en 1990. A pesar de lo anterior, en el 2003 la producción consiguió 34.458 Ton., El mayor volumen alcanzado durante todo el periodo, como resultado de los incrementos en la productividad, la cual fue del orden de 1.5% anual. Un claro fenómeno que se dio durante los 90 es la sustitución de la producción de Tabaco Negro por Tabaco Rubio en algunas zonas del país, presionada por la mayor demanda de cigarrillos suaves”.

Sin embargo, los datos obtenidos por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural dejan entrever que el área sembrada y el volumen de producción ha aumentado en los últimos años, como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 5. Área de producción de tabaco en Colombia 2012-2013

AREA, PRODUCCION, RENDIMIENTOS CULTIVO DE TABACO 2012				AREA, PRODUCCION, RENDIMIENTOS PROYECTADO CULTIVO DE TABACO 2013*		
DEPARTAMENTO	AREA	RENDIMIENTO	PRODUCCION	AREA	RENDIMIENTO	PRODUCCION
SANTANDER	5.607	1,84	7.844.298	5.607	2	7.844.298
SUCRE	1.136	9,07	1.608.907	1.168	9	1.654.477
CALDAS	55	187,05	84.389	46	236	70.129
CESAR	1	12.223,63	1.686	0,2	48.366,9	447
HUILA	1.488	6,92	3.468.355	1.595	7	3.717.259
NORTE DE SANTANDER	375	27,48	568.337	403	27	611.507
QUINDIO	66	156,49	111.531	70	154	119.055
RISARALDA	36	283,82	55.615	42	256	64.681
BOLIVAR	521	19,77	785.584	816	13	1.230.371
BOYACA	779	13,23	1.262.098	860	13	1.394.573
TOLIMA	118	87,08	254.500	101	107	217.363
VALLE DEL CAUCA	119	86,22	268.389	104	104	233.599
CAUCA	1	7.320,98	1.987	0,5	22.324,4	684
TOTAL	10.303	20.424	16.315.674	10.814	71.619	17.158.443

De acuerdo con el estudio de prospectiva realizado por la Universidad Nacional de Colombia en el largo plazo el cultivo del tabaco enfrenta unos factores críticos para su adecuado desarrollo. Tales aspectos pueden verse en la siguiente tabla.

Tabla 6. Aspectos críticos de la cadena productiva del tabaco en el largo plazo

Aspectos considerar	a Factores críticos
Tecnológico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asimetría en la oferta de soluciones tecnológicas en los diferentes eslabones de la cadena. 2. Ausencia de una comunidad académica, científica e ingeniería que trabaje de manera permanente en el desarrollo del sector tabacalero colombiano. 3. Disminución de las calidades de las materias primas por debilitamiento de los aparatos productivos de cultivo y pos cosecha 4. Impacto real de los proyectos de I+D en los aparatos productivos y en el mejoramiento agronómico del cultivo. 5. Baja tecnificación y calidad de los procesos de curado de la hoja de tabaco.
Social	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencia decreciente en el área cultivada de tabaco en el país.
Económico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencia decreciente en el área cultivada de tabaco en el país.
Político	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desestimulo a la producción y comercialización de productos derivados del tabaco para fumar en varios países del mundo.
Institucional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grado de consolidación de los procesos de integración

4. ESCENARIO APUESTA

4.1 GENERANDO VALOR CON CRECIMIENTO SOCIAL

Para abordar la apuesta del Fondo Nacional del tabaco es conveniente tener en cuenta los estudios de prospectiva realizados por la Universidad Nacional. En ella se expresan diferentes alternativas de las cuales se ha elegido el escenario optimista.

“Este escenario caracteriza las aspiraciones de desarrollo en la cadena productiva del tabaco: El desarrollo tecnológico se dará como resultado de las exigencias tecnológicas y no tecnológicas del entorno, tanto en el mejoramiento de los procesos productivos del cultivo y la pos cosecha como en el desarrollo de nuevas aplicaciones para el tabaco. Los niveles socioeconómicos de la población colombiana con actividades en tabaco se verán aumentados a raíz de la diferenciación y agregación de valor a los productos de la cadena productiva a partir del desarrollo tecnológico. Con el desarrollo de nuevas aplicaciones, el portafolio de productos del sector tabacalero colombiano se verá diversificado y nuevas variedades se desarrollarán para atender las necesidades comerciales” (BIOGEN: 2006)

Dentro de esta perspectiva el escenario apuesta del FONDO NACIONAL DEL TABACO se refiere a dos ejes centrales: De una parte al desarrollo del mismo fondo y de otra a las misiones sustantivas que debe cumplir.

El FONDO NACIONAL DEL TABACO es un modelo de apalancamiento del desarrollo gremial del campesinado colombiano caracterizado por:

- a) La gestión de calidad.
- b) La transparencia y eficiencia en el manejo de recursos.
- c) La capacidad para atraer recursos de inversión de otros entes gubernamentales y empresariales para fortalecer el desarrollo integral de los tabacaleros.
- d) La articulación a los procesos liderados por la cadena productiva del tabaco.

Por otra parte el FONDO NACIONAL DEL TABACO apuesta por el cumplimiento al mejor nivel de los objetivos establecidos en la ley 534 de 1999. El Fondo está comprometido con el desarrollo de la calidad de vida de las familias tabacaleras especialmente en los siguientes aspectos:

- a) Mejoramiento de las condiciones de producción mediante la inclusión de programas de tecnología, innovación que incrementen la productividad del trabajo de las familias tabacaleras.
- b) Desarrollo de tecnologías para mejorar los sistemas de producción de los tabacaleros.
- c) Instalación de infraestructuras técnicas y sociales que faciliten y mejoren los sistemas de producción asociados con la economía de las familias tabacaleras.
- d) Mejoramiento de las capacidades sociales del gremio tabacalero para concertar alianzas con el Estado, las empresas, sectores empresariales nacionales e internacionales.
- e) Mejoramiento de las condiciones de vida de las familias tabacaleras.

5. EJES ESTRATEGICOS

El análisis de la realidad tanto del Fondo como de las dinámicas propias de la economía del tabaco permitió identificar ejes estratégicos para el direccionamiento del plan de inversiones del FONDO NACIONAL DEL TABACO.

- 1) Recaudo e ingresos
- 2) Convenios y alianzas: estatales y privados.
- 3) Fortalecimiento del subsector tabacalero
- 4) Gestión de calidad

De otra parte, la junta directiva de FEDETABACO priorizó los objetivos de la ley de acuerdo a sus necesidades e intereses en la siguiente forma.

Objetivos del Fondo Nacional del Tabaco según priorización

- a) Inversión en infraestructura física y social complementaria en las zonas tabacaleras, como sistemas de pequeña irrigación, reservorios de agua, electrificación rural, mejoramiento de vivienda rural, acueductos rurales;
- b) Investigación, asistencia técnica, transferencia de tecnología y capacitación de los productores de tabaco, para la modernización y diversificación del cultivo;
- c) Programas de modernización y diversificación de la producción en zona tabacalera;
- d) Promoción de cooperativas de doble vía, centros de acopio, cuyo objeto social sea beneficiar a los productores y organizaciones de productores tabacaleros;
- e) Apoyo a la comercialización de tabaco y de otros productos de economía campesina, en las zonas tabacaleras, y
- f) Apoyo a programas de reforestación y protección de microcuencas en las zonas tabacaleras;

Con estos antecedentes y sumado a ello la caracterización (análisis estratégico) y contextualización del fondo, se puede establecer un plan de mediano plazo que tenga como objeto orientar las inversiones del FONDO NACIONAL DEL TABACO teniendo en cuenta las disposiciones legales y las necesidades e intereses de las familias tabacaleras.

5.1 PLAN DE ACCIÓN SOBRE LOS EJES ESTRATÉGICOS IDENTIFICADOS 2014-2015

EJES ESTRATEGICOS	Estrategia	Objetivo	Meta	Acciones de mejora	Indicador
RECAUDO INGRESOS	E Monitoreo, seguimiento y control de proceso de recaudo	Lograr adecuados niveles de recaudo parafiscal bajo el referente de área cultivada	Incrementar recaudos por cuota parafiscal proporcionales al área cultivada en mínimo el 10% anual	Programas de concientización y motivación al cultivador.	(Valor \$ recaudado por cuota parafiscal por zona) / (Ha cultivadas por zona) anual
			incrementar índice de recaudo	Programa de control al recaudo en la exportación	(Volumen de exportaciones anual \$) / (Recaudo por exportación anual \$)
			Mejorar ingreso por concepto de recaudo en exportaciones		(Total recaudo año actual - Total recaudo año anterior) / (Total recaudo año anterior) *100

CONVENIOS ALIANZAS	Y Consolidación de alianzas estratégicas con los sectores público y privado	Formulación y elaboración de proyectos para apalancar el cumplimiento de los objetivos del fondo. Fortalecer la capacidad de negociación de FEDETABACO y de las agremiaciones asociadas	Mantener una relación como mínimo de 1 a 3 entre la participación por parte de las entidades públicas y privadas en la cofinanciación de los proyectos de desarrollo y el Fondo Nacional del Tabaco	Gestión de convenios inter institucionales Gestión en co financiación de proyectos Gestión de convenios de cooperación internacional	(Valor en pesos de cofinanciación en los proyectos ejecutados del fondo) / (Total inversión de proyectos ejecutados)*100 No. de convenios de cooperación ejecutados por año (No. de proyectos con cofinanciación ejecutados) / (Total proyectos ejecutados) al año
FORTALECIMIENTO DEL SUBSECTOR TABACALERO	Desarrollo de los programas de acuerdo	Instalar la infraestructura física y social complementaria	Coordinar la ejecución de proyectos de mejoramiento de	Realización de Programas y proyectos de mejoramiento de	No. de mejoramientos de vivienda ejecutados

	con los objetivos de la ley 534 de 1999	para mejorar los sistemas de producción asociados con la economía de la familia tabacalera	vivienda por zona tabacalera.	vivienda en zonas prioritarias	por zona al año. Número de familias beneficiadas
			Construcción de sistemas de riego. Para habilitar 2000 hectáreas de terreno. (400 ha. Año)	Incentivar la construcción y depósitos transitorios de agua	No. de lagunas y jagüeyes construidos por zona al año No. de hectáreas habilitadas. No. de familias beneficiadas
		Promover la creación de cooperativas de doble vía	Impulsar o fortalecer una cooperativa del sector	Identificar áreas potenciales. Planear la acción de emprendimiento.	No. de cooperativas constituidas por zona. No. de asociados por cooperativa constituida por zona.

		Fomentar la Investigación, asistencia técnica, transferencia de tecnología y	Apoyar como mínimo 2 proyectos de innovación en los procesos productivos del tabaco por año	Fomentar grupos de investigación en la cadena productiva del tabaco	(No. de proyectos desarrollados con orientación de innovación) / (Proyectos ejecutados) por año Grupos de investigación consolidados al año
		Promover jornadas de capacitación a los productores de tabaco	Destinar como mínimo \$20000000 al año para el fortalecimiento de competencias de los productores de tabaco	Programas de formación en cosecha y pos cosecha	(Presupuesto ejecutado en formación) / (presupuesto planificado en formación) al año

		Desarrollar programas de modernización y diversificación de la producción en zona tabacalera	Apoyar el desarrollo de un proyecto de modernización y diversificación en cada una de las zonas tabacaleras por año	Identificar la capacidad de la zona Mejorar la capacidad de gestión de las asociaciones de tabacaleros que forman parte de FEDETABACO	Proyecto de línea de modernización ejecutado por zona y por año No. de familias beneficiadas % de cofinanciación recibida
		Prevenir y mitigar la contaminación ambiental generada en la dinámica de la producción del tabaco	Apoyar dos proyectos de producción <i>más limpia</i> por año en el país.	Formación en ciclos de vida de productos	No. de familias beneficiadas Proyectos formulados
			Fomentar como mínimo 20 iniciativas de reforestación por zona	Apoyo a programas de reforestación y protección de microcuencas en las zonas tabacaleras	Proyectos de reforestación por zona ejecutados al año

		<p>Apoyar proyectos de comercialización del tabaco y de otros productos de economía campesina</p>	<p>Desarrollar 3 experiencias especiales de comercialización del tabaco y otros productos de las zonas tabacaleras.</p>	<p>Apoyo a formulación y ejecución de Planes de mercadeo del tabaco por zona.</p> <p>Impulsar experiencias de comercialización de productos complementarios a la economía del tabaco.</p>	<p>Proyectos orientados a la comercialización ejecutados por zona al año</p>
<p>GESTIÓN DE LA CALIDAD</p>	<p>Integrar el sistema de gestión de la calidad a los lineamientos estratégicos del fondo</p>	<p>Lograr la certificación de la administración del fondo como eje para el mejoramiento continuo de los procesos</p>	<p>Certificación de procesos para el período 2009-2010</p>	<p>Aplicación de principios y formación de personal en gestión de la calidad</p>	<p>Consecución de certificación</p>

5.2 RECAUDO

El Plan de ingresos gastos e inversiones presentado por las vigencias de 2013-2015 se fundamentará en la ley 534, el decreto 2025, y en la resolución 554 de noviembre primero de 2000, las funciones misionales del Fondo, las recomendaciones del Comité Directivo del Fondo, las recomendaciones de la Junta Directiva de FEDETABACO y el plan decenal de FEDETABACO 2.005 - 2.015.

Los recaudos se estiman de acuerdo con proyecciones realizadas a partir de la evolución del recaudo en los últimos años. Es conveniente explicitar que los recaudos del fondo provienen de los siguientes conceptos:

1. Recaudo de la cuota parafiscal por concepto de cultivo y exportación de tabaco
2. Rendimiento financieros
3. Intereses de mora
4. Otros ingresos
 - a. Ingresos por deudores
 - b. Recuperación de Inversiones
 - c. Fondos de Reposición
5. Superávit de la vigencia Anterior
6. Cobertura Cambiaria.

Como puede observarse en la siguiente tabla el recaudo tuvo un comportamiento inestable, pero en promedio el fondo creció al 2.5% cada año.

Tabla 7 Recaudo Fondo Nacional del Tabaco 2000-2013

AÑOS	RECAUDOS	DIFERENCIA
2000	1.210.582.595	
2001	1.277.127.934	5,00%
2002	1.233.233.709	-3,00%
2003	1.482.381.182	20,00%
2004	1.755.377.485	16,00%
2005	1.850.821.250	5,00%
2006	1.118.399.979	-40,00%
2007	1.878.051.474	15,00%
2008	1.365.346.535	6,35%
2009	1.376.191.619	-16.73%

2010	1.744.711.970	26,77%
2011	1.249.639.837	-28,37%
2012	1.316.162.629	5,36%
2013	1.526.604.079	15,94%
TOTAL	20.672.604.079	

Las condiciones de productividad, la variación de los precios, los cambios en la tasa de cambio y el volumen de exportaciones inciden en el volumen del recaudo. Considerando que los ingresos del 2006 decrecieron significativamente por una situación anómala y asumiendo una posición optimista se podría pensar que en los próximos años en promedio del recaudo crecerá a una tasa anual del 10%. .. Basado en tales previsiones se propone el siguiente plan de mediano plazo.

6. PLAN DE INVERSIONES SEGÚN EJES ESTRATÉGICO

FONDO NACIONAL DEL TABACO PLAN GENERAL DE INVERSIONES 2014 – 2015 (EN MILES DE LILLONES)				
EJES ESTRATEGICOS	Estrategia	Objetivos	2014	2015
	INGRESOS	INGRESOS	1.573.000	1.620.000
RECAUDOS E INGRESOS	Monitoreo, seguimiento y control de proceso de recaudo	Lograr adecuados niveles de recaudo parafiscal bajo el referente de área cultivada	1,5%	1,5%
CONVENIOS Y ALIANZAS	Consolidación de alianzas estratégicas con los sectores público y privado	Elaboración de proyectos para apalancar el cumplimiento de los objetivos del Fondo	4,50%	4,50%
		Fortalecer la capacidad de negociación del Fondo a través del subsector tabacalero complementaria	3%	3%
FORTALECIMIENTO DEL SECTOR	Desarrollo de los programas de acuerdo con objetivos de la ley 534 de 1999	Promoción de cooperativas de doble vía	37%	37%
		Investigación, asistencia técnica, transferencia de tecnología, y capacitación de los productores de tabaco	2%	2%
		Desarrollo de programas modernización y diversificación de la producción en zonas tabacaleras	14%	15%
		Prevenir y mitigar la contaminación ambiental generada en la dinámica de la producción del tabaco	12%	12%
		Incrementar los niveles de comercialización del tabaco y de otros productos de economía campesina	4%	5%
		8%	6%	
GESTION DE CALIDAD	Integrar el sistema de gestión de la calidad a los lineamientos estratégico del Fondo	Lograr la certificación de la administración del Fondo como eje para el mejoramiento continuo de los procesos		
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	Realizar las operaciones necesarias para el correcto funcionamiento del Fondo		8%	8%
ADMINISTRACION GENERAL DEL FONDO	Realizar los procesos de administración general del Fondo		12%	12%
TOTALES			100%	100%

7. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Con el ánimo de responder a las directrices establecidas a través del Ministerio de Agricultura y sobre la base de lograr procesos propios del Fondo Nacional del Tabaco que sean eficaces y que logren plena satisfacción de necesidades y expectativas de las partes interesadas, se ha propuesto como eje estratégico implementar el sistema de gestión de la calidad para el fondo sobre los requisitos de la norma internacional NTC-ISO 9001:2000. (Ver anexo 1)

BIBLIOGRAFIA

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley Número 534 de 1999. Por la cual se Establece la Cuota de Fomento para la Modernización y Diversificación del Subsector Tabacalero y se dictan otras Disposiciones. Bogotá.

COLOMBIA. SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE. Estudio de Caracterización Ocupacional del Sector Tabacalero. SENA, 2006.

FEDERACIÓN NACIONAL DE PRODUCTORES DE TABACO. Manual de Procedimientos del Fondo Nacional del Tabaco. San Gil. FEDETABACO. 2005

FEDERACIÓN NACIONAL DE PRODUCTORES DE TABACO. Informe de Inversiones y Gastos del Fondo Nacional del Tabaco. San Gil. FEDETABACO, 2007 - 2008

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Bogotá: ICONTEC, 2001. 28 p. NTC-ISO 9001:2000.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Acuerdo de Competitividad de la Cadena Productiva del Tabaco en Colombia. Secretaria Técnica. Corporación Colombia Internacional. Bogotá D.C. 2001.

ANEXO 1.

1. DESCRIPCIÓN

El presente documento contempla las directrices que se deben tener en cuenta para establecer, desarrollar, implementar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad del Fondo nacional del Tabaco² bajo la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2000. La propuesta parte del hecho del compromiso y plan estratégico de la dirección de la entidad en aras de lograr mejoras significativas en los resultados de eficacia, eficiencia y efectividad de todos los procesos estratégicos, misionales y de soporte propios de la institución y relacionados con la administración del Fondo y relativos el Sistema de Gestión de la Calidad de la entidad.

Con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad se logra un avance altamente significativo para posteriormente obtener la certificación del sistema por entes certificadores. El logro de este proceso ubicaría al administración del fondo Nacional de Tabaco como una institución que es consistente con parámetros exigidos por entes reguladores de la actividad pública y con requisitos internacionales,

2. MARCO LEGAL

La normatividad que hace referencia al modelo del sistema de Gestión de Calidad para las Entidades Públicas es la siguiente.

LEY NÚMERO 534 DE 1999. (Noviembre 11) Por la cual se establece la cuota de fomento para la modernización y diversificación del subsector tabacalero y se dictan otras disposiciones".

² Sistema de Gestión de la Calidad, en adelante: S.G.C

ART. 3º-Del Fondo Nacional del Tabaco. Créase el Fondo Nacional del Tabaco para el manejo de los recursos provenientes del recaudo de la cuota para la modernización y diversificación del sector tabacalero y el cual se ceñirá a los lineamientos de política del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural para el desarrollo del sector agrícola. El producto de la cuota de fomento, se llevará a una cuenta especial bajo el nombre de fondo nacional del tabaco con destino exclusivo al cumplimiento de los objetivos previsto en la presente ley.

ART. 8º-El Gobierno Nacional, por intermedio del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, contratará con la Federación Nacional de Productores de Tabaco, FEDETABACO, o en su defecto con otra entidad sin ánimo de lucro lo suficientemente representativa del sector tabacalero a nivel nacional, la administración del fondo nacional del tabaco y el recaudo de la cuota de fomento para la modernización y diversificación del subsector tabacalero.

3. JUSTIFICACIÓN

Con el establecimiento, la implementación, la documentación y el mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad bajo los requisitos de la Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001:2000, se logran beneficios tanto internos como al exterior de la administración del Fondo. Entre los más importantes se pueden destacar:

Al interior se logra:

- ✓ Mejor control estadístico de los procesos que agregan valor.
- ✓ Cambio cultural progresivo.
- ✓ Un incremento en los niveles de eficiencia y eficacia
- ✓ Una mejor documentación (saber hacer)
- ✓ Respuesta rápida a los requerimientos del ministerio
- ✓ Confianza sobre la base de la gestión de calidad de los procesos de manejo financiero del fondo a través de la cuota de fomento para la modernización y diversificación del subsector tabacalero.

Externamente se obtiene los siguientes beneficios:

- ✓ Evidencia de las capacidades de la entidad administradora del fondo a clientes o aportantes.
- ✓ Mejoramiento de la imagen institucional (Good Will).
- ✓ Facultad para demostrar su capacidad en proporcionar de forma coherente servicios asignados por el ministerio que satisfagan los requisitos de los aportantes
- ✓ Uniformidad y alineación con requerimientos y directrices de gestión de calidad exigidos por el Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural.

Las personas naturales y jurídicas requieren que el aporte realizado por ellos sea manejado bajo los principios de transparencia, pertinencia y eficiencia. La cultura de la calidad es un imperativo para poder atender las exigentes demandas y crecientes necesidades del sector tabacalero. Es por esto que el Sistema de Gestión de Calidad y su certificación es en definitiva una herramienta que potencia la ventaja competitiva que puede desarrollar la administración del fondo, orientándolo hacia la excelencia en calidad y el cumplimiento de los parámetros emanados por la legislación pertinente.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer, documentar, implementar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2000 para el fondo Nacional del Tabaco y los procesos para su administración desarrollados por la federación Nacional de Productores de Tabaco.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 4.2.1 Planear y elaborar el Diagnóstico situacional del Fondo Nacional del Tabaco sobre la base del cumplimiento de requisitos de la Norma Técnica Colombiana NTC -ISO 9001:2000
- 4.2.2 Diseñar el S.G.C, incluyendo documentación, procesos, procedimientos, planes de calidad, registros e instructivos de trabajo
- 4.2.3 Diseñar la fase de implementación del sistema de gestión de la calidad
- 4.2.4 Diseñar e implementar la fase de verificación del sistema
- 4.2.5 Desarrollar aspectos de capacitación acerca del cumplimiento de requisitos de la Norma Técnica Colombiana, ISO 9001 y el S.G.C propio de la administración del Fondo Nacional del Tabaco

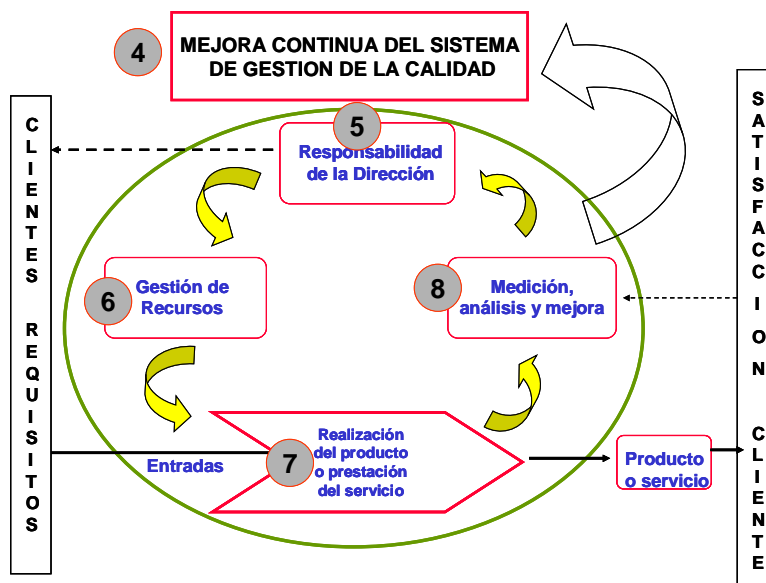
5. PLAN DE TRABAJO

La metodología que se sugiere para el desarrollo eficaz de la presente propuesta se fundamenta en el cumplimiento a los objetivos específicos planteados en el anterior numeral.



Figura 1. Fases Para Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad para el fondo Nacional del Tabaco

Figura 2. Modelo de Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos



6 RESULTADOS TANGIBLES

A continuación se describen los productos que se generarán en el desarrollo de la presente propuesta:

- Documento de Diagnóstico situacional
- Documento Plan de trabajo
- Manual de calidad (política de calidad, objetivos de calidad, alcance del sistema, mapa de procesos)
- Documento manual de procesos (caracterización) y procedimientos implementados y operando según requisitos de la NTC ISO 9001:2000
- Diseño de indicadores en funcionamiento
- Resultado de la auditoría interna de calidad
- Informes mensuales de avances
- Material de capacitación

Nota: Los documentos referenciados arriba se pueden diseñar en formato digital (sistema o software para el sistema de gestión de la calidad del fondo Nacional del Tabaco) o en formato físico.

7 CRONOGRAMA MACRO DE ACTIVIDADES

Fases del proyecto	Actividades	Tiempo (meses)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Diagnóstico Situacional	1 Elaboración de la agenda												
	2 Realizar el diagnóstico												
	3 Socializar informe de diagnóstico												
	4 Ajustar informe y entrega oficial												
5.2 Planificación del SGC	1 Precisar el alcance del SGC												
	2 Definir la Estructura Organizativa del Proyecto												
	3 Elaborar Plan detallado de actividades												
	4 Socializar, validar y ajustar el plan detallado												
	5 Elaborar Plan de Comunicaciones para el Proyecto												
	6 Socializar, validar y ajustar el plan de comunicaciones												
5.3 Diseño	1 Identificación de procesos del SGC y procedimientos requeridos (por la norma y por el Hospital)												
	2 Metodología para la documentación												

Capacitación	2 Formación de auditores internos de calidad												
5.7 Gestión del Proyecto	Coordinación de la implementación del sistema de gestión de la calidad para el Fondo Nacional del Tabaco												