

**ANALISIS ORGANIZATIVO Y ECONOMICO DE LAS 4 PRINCIPALES
ASOCIACIONES QUE INCURSIONAN EN LA TRANSFORMACION DEL
CACAO A TRAVEZ DE LA VALORACION DEL ESTADO ORGANIZACIONAL
VEO. MUNICIPIO DE TUMACO, DEPARTAMENTO DE NARIÑO. 2016**

**SINDY DAYANA OBANDO ROSALES
LEIDY VIVIANA URAN**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICA Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ECONOMIA
SAN JUAN DE PASTO
2019**

**ANALISIS ORGANIZATIVO Y ECONOMICO DE LAS 4 PRINCIPALES
ASOCIACIONES QUE INCURSIONAN EN LA TRANSFORMACION DEL
CACAO A TRAVEZ DE LA VALORACION DEL ESTADO ORGANIZACIONAL
VEO. MUNICIPIO DE TUMACO, DEPARTAMENTO DE NARIÑO. 2016**

**SINDY DAYANA OBANDO ROSALES
LEIDY VIVIANA URAN**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Economista**

**Asesor:
RAUL ARAUJO ARAUJO
Economista.
T.P:48934**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICA Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ECONOMIA
SAN JUAN DE PASTO
2019**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado por el Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

“La Universidad de Nariño no se hace responsable de las opiniones o resultados obtenidos en el presente trabajo y para su publicación priman las normas sobre el derecho de autor”.

Artículo 13, Acuerdo N. 005 de 2010 emanado del Honorable Consejo Académico.

Nota de Aceptación:

IGNACIO GARCES BUCHELY
Jurado

VICENTE FIGUEROA
Jurado

RAUL ARAUJO
Asesor

San Juan de Pasto, abril de 2019

DEDICATORIA

A Dios padre todopoderoso por haberme guiado y sostenido en esta etapa importante vivida durante mi carrera, a mis padres Alirio y Yolanda que con su amor y dedicación me dieron la confianza suficiente para no desfallecer en este proyecto de vida, que con su voz y aliento siempre lograron que confiara en mi misma y eso ayudó mucho para mi formación individual e intelectual. A mis hermanas Suany y Carolina por su amor, a mi amiga leidy por ser una gran compañera y lograr con sus locuras sacar una sonrisa de mi rostro, a mi familia, amigos y todas aquellas personas que han estado allí para apoyarme, en los momentos difíciles y han aportado en mi evolución como persona y profesional

A todas las personas que hicieron posible este proyecto y que colaboraron con el propósito

Sindy Dayana Obando Rosales
Tumaco -15 de abril de 2019

DEDICATORIA

Al culminar esta etapa tan importante, primero quiero agradecer a Dios, por darme la paciencia y perseverancia suficiente para concluirlo, por darme confianza para finalizar mi formación profesional. A mi madre Irene Uran y mi tía Ángela Uran, por darme el apoyo incondicional y alentarme a seguir y no quedarme en el camino, a mis amigos y colegas que siempre estuvieron a mi lado dándome voces de aliento. A todas esas personas que de alguna manera me acompañaron en este gran proceso, gracias y Dios les Bendiga.

Leidy Viviana Uran
Tumaco -15 de abril de 2019

AGRADECIMENTOS

Leidy Uran y Sindy Obando, agradecen este proyecto primeramente a Dios por permitir la culminación de este trabajo de grado, a nuestras familias por su incondicional apoyo y compañía.

Muchísimas gracias a los profesores y jurados **IGNACIO GARCES Y VICENTE FIGUEROA**, por su apoyo, paciencia, dedicación y confianza que nos ayudaron en la investigación

A nuestro asesor **RAUL ARAUJO ARAUJO**, por ayudarnos en la construcción de esta investigación, fue de vital importancia para culminarla, es un gran profesional sin duda alguna y siempre tendrá ese lugar especial en nuestros corazones.” Mil gracias Raulin”

Así mismo, a las personas que nos colaboraron y apoyaron en el desarrollo de este estudio

RESUMEN

Esta investigación se realizó con el fin de obtener unos resultados claros que muestren las falencias por la que están pasando la asociaciones que fueron objeto de estudio con la ejecución adecuada de la Valoración del Estado Organizacional (VEO). Con esto se podrá tener una idea clara de cuáles son las dificultades por las que pasan las principales asociaciones cacaoteras y hacer los análisis correspondientes para dar alternativas tentativas de solución a las problemáticas encontradas. Es de suma importancia el fortalecimiento económico de la región, ya que con este estudio lo que se busca es que hayan más garantías de progreso y desarrollo local.

ABSTRACT

This research was carried out in order to obtain clear results that show the shortcomings that the associations that were the object of study are going through with the proper execution of the Organizational State Assessment (VEO). With this you can have a clear idea of what are the difficulties that the main cocoa associations go through and make the corresponding analyzes to give alternative tentative solutions to the problems encountered. The economic strengthening of the region is very important, since with this study what is sought is that there be more guarantees of progress and local development.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	18
1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACION	19
1.1 TEMA.....	19
1.2 TITULO	19
1.3 DESCRIPCION DEL PROBLEMA	19
1.3.1 Antecedentes.....	19
1.3.2 Situación actual.....	22
1.3.3 Formulación del problema:.....	23
1.3.3.1 Pregunta General.....	23
1.3.3.2 preguntas Específicas.....	24
1.4 JUSTIFICACION.....	24
1.5 OBJETIVOS.....	25
1.5.1 Objetivo General.....	25
1.5.2 Objetivos Específicos.....	25
1.6 DELIMITACION DEL PROBLEMA.....	25
2. MARCO REFERENCIAL.....	26
2.1 MARCO TEORICO	26
2.2 MARCO CONTEXTUAL.....	34
2.2.1 Generalidades:.....	34
2.3 MARCO LEGAL	39

2.3.1 Medio ambiente:	40
2.3.2. Poder público - rama legislativa nacional:.....	41
2.4 MARCO CONCEPTUAL:	41
3. METODOLOGIA	44
3.1 TIPO DE ESTUDIO.....	44
3.1.1 Exploratorio.....	44
3.1.2 Descriptivo.	44
3.1.3 Cualitativo.	44
3.1.4 Cuantitativo.	44
3.1.5 Propositivo.	44
3.2 POBLACION Y MUESTRA	45
3.2.1 Población o universo.....	45
3.2.2 Método de Muestreo.	45
3.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS	45
3.3.1 Entrevistas.	45
3.3.2 Taller según formato (VEO).	45
3.3.3 Diseños de procedimientos y métodos	45
3.3.4 Técnicas de análisis y presentación de resultados.	46
4. DEMOSTRACIÓN DE OBJETIVOS.....	47
4.1 EVOLUCION Y CONSOLIDACION DE LAS 4 PRINCIPALES ASOCIACIONES QUE INCURSIONAN EN LA TRANSFORMACIÓN DEL CACAO, MUNICIPIO DE TUMACO. 2016	47
4.1.1 Asociación de Pequeños Productores Agrarios La Esperanza.	49

4.1.2 Asociación de agricultores del alto mira (asopalmira).....	49
4.1.3 Asociación de Agricultores del Mira (Agromira).	51
4.2 SITUACIÓN ORGANIZATIVA Y ECONÓMICA DE LAS PRINCIPALES ASOCIACIONES QUE INCURSIONAN EN LA TRANSFORMACIÓN DEL CACAO A TRAVÉS DE LA VALORACIÓN DEL ESTADO ORGANIZACIONAL VEO, MUNICIPIO DE TUMACO. 2016.....	57
4.2.1 Desarrollo humano:.....	58
4.2.2 Negocios y servicios.	59
4.2.3 Gerencia y administración.....	60
4.2.4 Patrimonio.....	60
4.2.5 Democracia y participación.	61
4.2.6 Resultados generales asociación La Esperanza.	61
4.2.7 Resultado y análisis por ejes:	62
4.2.8 Resultados generales asociación PROCACAO	65
4.2.9 Resultado y análisis por ejes:	66
4.2.10 Resultados generales asociación AGROMIRA	69
4.2.11 Resultado y análisis por ejes:	70
4.2.12 Resultados generales asociación ASOPALMIRA.	73
4.2.13 Resultados y análisis por ejes:.....	74
4.3 ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN FRENTE A LAS FALENCIAS PRESENTADAS POR LAS 4 PRINCIPALES ASOCIACIONES QUE INCURSIONAN EN LA TRANSFORMACIÓN DEL CACAO. MUNICIPIO DE TUMACO 2016.	77
5. CONCLUSIONES	91
6. RECOMENDACIONES.....	92

BIBLIOGRAFIA.....	93
NETGRAFIA	94
ANEXOS.....	96

LISTA DE FOTOS

Pág.

Foto 1. San Andrés de Tumaco. 2013	35
--	----

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Diagrama Participación por las organizaciones que intervienen en el sector cacaoero del municipio de Tumaco 2016.....	54
Figura 2. Diagrama de los retos que tienen mayor relevancia, dado por las organizaciones del sector cacaoero del municipio de Tumaco 2016	55
Figura 3. Diagrama de intervención de las organizaciones del sector cacaoero del municipio de Tumaco 2016	56
Figura 4. Diagrama de las nuevas propuestas que están creando las organizaciones para mejorar el sector cacaoero en Tumaco 2016.....	57
Figura 5. Asociación de Pequeños Productores La Esperanza, municipio de Tumaco 2016	62
Figura 6. Asociación Procacao, municipio de Tumaco 2016.....	66
Figura 7. Asociación de agricultores del MIRA-AGROMIRA, municipio de Tumaco 2016.....	70
Figura 8. Asociación de agricultores del alto mira-ASOPALMIRA, municipio de Tumaco 2016	74

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Asociación de Pequeños Productores Agrarios La ESPERANZA.....	78
Tabla 2. Asociación PROCACAO	81
Tabla 3. Asociación AGROMIRA	84
Tabla 4. Asociación ASOPALMIRA	88

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. FORMATO DE ENTREVISTA 1	97
ANEXO B. FORMATO DE TALLER SEGÚN FORMATO DEL VEO 2.....	98

INTRODUCCION

El cacao es una actividad productiva de gran importancia para el departamento de Nariño y en especial para el municipio de Tumaco, por la proyección de áreas cultivadas, las perspectivas de comercialización y sus potencialidades desde el punto de vista económico, social, ambiental y cultural.

Este es uno de los productos agrícolas que cuentan con ventajas organolépticas comparativas derivadas de las condiciones naturales para su producción, es decir, cuenta con características agroecológicas en términos de clima y humedad, además de su carácter de sistema agroforestal conservacionista del medio ambiente. Por esto, su producción y el proceso poscosecha que se realiza en el municipio de Tumaco lo han catalogado como fino y de aroma, que lo hace deseable para la producción de chocolates finos.

Las condiciones comparativas de la calidad del cacao de Tumaco frente a otras regiones del país, permite garantizar su competitividad en mercados internacionales. De esta manera, el apoyo institucional del orden nacional, departamental y municipal, cada vez muestran interés en fortalecer los diferentes eslabones de la cadena Cacao-Chocolate del departamento de Nariño, canalizando recursos para garantizar la producción y calidad del producto.

Las principales asociaciones cacaoteras que están vinculadas al proceso de transformación del cacao en Tumaco son las siguientes: La Asociación de pequeños productores agrarios La Esperanza, Procacao, ASOPALMIRA y la asociación de agricultores del mira-AGROMIRA donde estas tres últimas hacen maquila en Bogotá y les envían el chocolate hecho pasta a Tumaco.

En este orden, con el primer objetivo específico lo que se pretendió fue dar a conocer el dinamismo de producción, participación en el mercado e incentivo de valor de las principales asociaciones cacaoteras del municipio de Tumaco. El segundo objetivo se desarrolló después del análisis económico y organizativo por medio de las variables que arrojó la Valoración del Estado Organizacional VEO. Después de desarrollar el primer y segundo objetivo y haber encontrado las problemáticas de las principales asociaciones cacaoteras de Tumaco, municipio de Nariño se dieron estrategias de solución.

1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACION

1.1 TEMA

La Economía campesina

1.2 TITULO

ANALISIS ORGANIZATIVO Y ECONOMICO DE LAS 4 PRINCIPALES ASOCIACIONES QUE INCURSIONAN EN LA TRANSFORMACION DEL CACAO A TRAVEZ DE LA VALORACION DEL ESTADO ORGANIZACIONAL VEO. MUNICIPIO DE TUMACO, DEPARTAMENTO DE NARIÑO. 2016

1.3 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

1.3.1 Antecedentes. En Tumaco, aproximadamente el 70% de su extensión territorial es de vocación agropecuaria, tierras que no se aprovechan de la mejor manera, debido a la subutilización del suelo que repercute directamente en la calidad de vida de las familias y el desarrollo productivo de las zonas. Es por ello que, la presencia de cultivos ilícitos, grupos armados al margen de la ley y la falta de alternativas productivas que permitan la obtención de ingresos y que generen impactos socioeconómicos positivos en las comunidades, ha sido una de las limitantes para el desarrollo agropecuario de Tumaco.

De acuerdo con la información del Ministerio de Agricultura, el cultivo de cacao en Colombia participó en el año 2006 con 50.735 toneladas, el 0,2% de la producción agropecuaria nacional. Ese mismo año, la cadena transformó 36.356 toneladas del grano para producir cacao en polvo, cobertura de chocolate, chocolate de mesa, manteca de cacao y confites con chocolate. En total, la cadena obtuvo una producción bruta de \$ 511.127 millones, de los cuales el 44% correspondió al valor agregado por las industrias. Entre 2002 y 2005, el valor de las exportaciones de cacao y de sus derivados ascendió a US\$ 37.398.291, equivalentes al 9,4% del valor de las exportaciones totales de la cadena de azúcar, confites y chocolates. Las importaciones alcanzaron un valor de US\$ 19.654.010, que corresponden al 34% de las importaciones totales en productos de la cadena azúcar, confites y chocolates. Nariño se encuentra entre los departamentos productores de cacao con el mayor número de unidades productivas. De estas unidades cerca del 97% se limitan, en sus procesos productivos, a labores básicas de recolección, control de malezas y poda, lo cual ubica a Nariño como el departamento con el uso más bajo de tecnología. Entre 2000 y 2004 Nariño presentó una tasa decreciente en la producción y reducciones en sus rendimientos, con una participación en 2004 del

5,1% en la producción nacional total.

En esa dinámica, en las últimas décadas el cacao ha sido el producto de pervivencia agrícola en los pequeños productores, es por esto que, los cultivos de cacao existentes son plantaciones viejas, con precarios rendimientos. Sin embargo, el apoyo de la institucionalidad gubernamental y no gubernamental, ha permitido, que los productores puedan acceder a innovaciones tecnológicas y a renovar sus plantaciones con las nuevas tecnologías, logrando mejorar su productividad, mediante un adecuado proceso, de inversión y de acompañamiento técnico integral.

Sumado a lo anterior, se tiene que desde hace muchos años, los ingresos percibidos de muchas familias campesinas en Tumaco, han sido, gracias al sistema de producción tradicional del cacao y a la diversificación de los cultivos como el plátano, frutales, maderables y en las zonas bajas de los ríos el cultivo de coco. Por otro lado, las zonas de ubicación de los productores siempre han sido suelos de muy buena calidad, aptos para la implementación de proyectos productivos, es por esto que, las comunidades asentadas en esta zona, han desarrollado prácticas ancestrales de producción en sistemas agroforestales, agrícola, pecuaria y principalmente el cultivo cacao.

La producción de Cacao, debe entrelazarse con la comercialización o la venta de estos productos, es por ello que, las iniciativas de comercialización de Cacao Seco, las viene adelantando las 3 principales organizaciones de pequeños productores de segundo nivel; La Comercializadora Campesina de Cacao Tumaco – COMCACAOT SAS, La Asociación de Organizaciones Productoras de Cacao de Tumaco – CHOCOLATE TUMACO y Palmeros del Pacífico Sur – PALMA SUR SAT, quienes permiten la comercialización de la producción de más 300 personas naturales y jurídicas, en especial los que produce las asociaciones objeto de estudio. Gran parte de la comercialización de cacao Seco, se está exportando a España y Suiza a través de gestiones de la Empresa Mariana Cocoa del departamento de Santander, quienes permitieron a través de una alianza comercial, exportar para dar a conocer el tipo de cacao que se produce en Tumaco.

En esa dinámica, la exportación juega un papel importante en el reconocimiento del producto de una empresa y en la generación de ingresos a las organizaciones campesinas, el paso a otro eslabón de la cadena, como es el caso de la transformación de la materia prima permite la generación de valor agregado e incrementa los ingresos percibidos de estas comunidades, por ello, en el municipio de Tumaco, existen organizaciones de pequeños productores que incursionan en la transformación de cacao, como es el caso de La Asociación de Productores agrario la Esperanza, Procacao, Asociación de Agricultores del Mira – AGROMIRA y la Asociación de Agricultores del Alto Mira - ASOPALMIRA

En ese orden, la Asociación Esperanza, nace jurídicamente para el año 2005 con 22 asociados teniendo como función la cría de aves y cerdos, realizando reuniones cada 8 días según lo acordado entre todos. Por la falta de organización de muchos agricultores de la vereda, nace la idea de tomar la iniciativa como cacaoteros, iniciando artesanalmente en el año 2007. Después se dieron de cuenta que les generaba un alto costo tener que comprar la materia prima puesto que la evaporación de dicho cacao no era de calidad y les tocaba aceptar un producto sin selección. Para evitar estas pérdidas deciden cultivar entre ellos haciendo a un lado lo artesanal, para el 2011 deciden arriesgarse no tanto por rentabilidad, sino por darse a conocer y adquirir experiencia contando también con accesibilidad a tecnología y maquinarias.

Para el año 2013 empiezan a realizar proyectos con el fin de industrializar sus procesos de buena calidad en sus productos, que les llevo a participar en ferias con buenos resultados pues así fue donde consiguieron un molino. Pocos asociados vendieron 8165 kilos de cacao seco lo que significa que tienen la suficiente materia prima y garantizada. Cuentan con un centro de beneficio donde se hace postcosecha homogeneizando y estandarizando para un cacao de calidad. Sus funciones son: cultivar y procesar.

Es complicado trabajar con cacao y no cultivarlo puesto que los procesos son un poco complicados y de cuidado. El cacao debe tener un 7% a 8% de humedad y cuando les tocaba comprar era un cacao de 10% a 11% de humedad por lo tanto no era garantía para ellos. Procesan un cacao Premium en un 80% el 20% restante es cacao corriente.

En el caso de la Asociación de Agricultores del Alto Mira – ASOPALMIRA y la Asociación de Agricultores del Mira – AGROMIRA, pertenecen al proceso de Palmeros del Pacífico Sur – PALMA SUR SAT, una organización de segundo nivel que agrupa a seis Asociaciones de Palma de Aceite y Cacao.

AGROMIRA, se constituyó el 21 de Julio de 2001; como Asociación agrupa a pequeños productores de palma de aceite y cacao, que se ubican en la zona rural del municipio de Tumaco, en especial en la zona del Bajo Jagua, cuenta con 40 asociados, de los cuales 25 son hombres y 15 son mujeres, cuenta con 108 hectáreas establecidas de cacao, 100 hectáreas en producción, 327 hectáreas por establecer y 120 kilogramos de cacao seco comercializándose a través de PALMA SUR SAT. Por otro lado, cuenta con un centro de beneficio para el proceso postcosecha del cacao, ubicado en la zona del Bajo Jagua del río Mira.

ASOPALMIRA, Se constituyó el 11 de Diciembre de 2005; como Asociación agrupa a pequeños productores de palma de aceite y cacao, se ubican en la zona rural del municipio de Tumaco, en el corregimiento de Candelillas, cuenta con 91 miembros, de los cuales 42 son cacaoteros 61 son hombres y 30 son mujeres, cuenta con 155 hectáreas establecidas y en producción de cacao, 85 hectáreas

por establecer, la comercialización la realizan a través de PALMA SUR SAT, cuentan con dos centros de beneficio, uno en la zona de Candelillas y otro en la Vereda la Sonadora del río Mira.

PROCACAO, se fundó como proceso asociativo en el 2008, gracias a la gestión y al liderazgo de la señora Yolanda Gomez productora de cacao de la zona de Caunapi, que con el interés de 35 agricultores de esta misma zona, deciden constituirse como asociación para acceder a recursos de crédito del Banco Agrario de Colombia e iniciar actividades lícitas en la región, PROCACAO, ha sido una de las organizaciones líderes en la transformación de chocolate de mesa en Tumaco, por lo cual las ONG,s y el ente territorial han promovido el crecimiento de esta organización.

1.3.2 Situación actual. En la actualidad la producción de cacao es deficitaria para el consumo a nivel nacional, pues existe un faltante de “aproximadamente 10.000 toneladas, motivo por el cual se está trabajando para lograr la autosuficiencia y comenzar un proceso de exportaciones. Según la cadena de cacao una de las metas es incrementar la producción nacional hasta alcanzar como mínimo 150.000 toneladas de grano en el año 2022, brindando sostenibilidad económica, social y ambiental a todos los eslabones de la cadena, conservando las características de grano fino para satisfacer las exigencias de los mercados nacionales e internacionales, y posicionando a Colombia dentro de los principales países exportadores de productos elaborados y de cacaos especiales”¹.

De otra parte, y como efecto de la problemática evidenciada en estas zonas, la cual ataca su tejido social y económico, se obstruye la capacidad para gestar fuerzas asociativas que permitan, aumentar las posibilidades que les brinda la zona en términos productivos, y acceder a las políticas de Gobierno que ofrezcan alternativas de siembra, renovación y sostenimientos de cultivos, haciendo uso también de mecanismos financieros que se hayan creado para este efecto.

Si bien algunos proyectos productivos en el sector cacaotero se han desarrollado a través de emprendimientos individuales, es importante señalar que en los últimos años se han observado importantes avances en la conformación de proyectos productivos de carácter asociativo. En este sentido, los pequeños productores presentan tendencia de organización asociativa, evidenciando una participación, cercana al 90%, de las unidades productivas en cacao en alguna de las asociaciones de la región.

La actividad cacaotera, entre otras actividades productivas, le ha brindado a la zona del pacífico una opción productiva estable, generando impactos positivos en

¹ MESA TÉCNICA MUNICIPAL DE CACAO DE TUMACO. [en línea] [Citado 25 de mayo de 2017] Disponible en internet: www.agenciadenoticias.unal.edu.co 2015

su desarrollo económico y social, lo que se convierte en el fundamento para reactivar la agroindustria del grano del cacao en la subregión y en el Municipio de Tumaco.

En virtud de lo anterior, y dado que el sector privado adolece de las capacidades de intervención necesarias para llevar a cabo desarrollo de proyectos productivos con los pequeños y medianos productores de cacao de la costa pacífica, es importante e indispensable el fortalecimiento de la política nacional existente en la cual, el gobierno desempeñe un rol innovador, mediante la aplicación de herramientas especiales que permitan mejorar las producciones e ingresos actuales, dando viabilidad y futuro a la reactivación económica y social de estas poblaciones.

Es por esto que, las principales organizaciones que transforman cacao en Tumaco como es el caso de la Asociación La Esperanza, AGROMIRA, ASOPALMIRA y PROCACAO, hacen parte del proyecto de fortalecimiento a la cadena de valor del cacao – chocolate en el Municipio de Tumaco, el cual goza de aportes hechos por empresa Ecopetrol, El Fondo Rotatorio del Ministerio de Relaciones Exteriores, La oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito - UNODC y La Alcaldía de Tumaco.

Cada una de estas Asociaciones cuentan, con equipos y maquinarias para la transformación del cacao, desde equipos para la molienda del cacao tostado, descascarilladora, molino pulidor, mesa en acero, enfriador, moldes, instalaciones o talleres de procesos y el permiso de vertimiento de aguas correspondiente y demás aspectos para transformar cacao. Sin embargo, las asociaciones AGROMIRA y ASOPALMIRA, realizan procesos de maquila en talleres de transformación en Bogotá, en especial con la empresa Chocolate Nuevo Horizonte, quienes cada seis meses envían 5000 pastillas de chocolate de mesa que le producen con los 950 kilogramos de cacao seco que le envía estas dos asociaciones.

La Esperanza y PROCACAO, cuenta con un taller propio, que a través de iniciativas productivas lícitas liderada por Consolidación Territorial y Colombia Responde en sus componentes de apoyo agrícola en Tumaco “Respuesta Rápida”, dotaron a estas dos organizaciones de maquinarias y equipos para transformar cacao e incursionar en la comercialización de chocolate de mesa.

1.3.3 Formulación del problema:

1.3.3.1 Pregunta General. ¿Cuál es la situación organizativa y económica de las 4 principales asociaciones que incursionan en la transformación del cacao en el municipio de Tumaco. 2016?

1.3.3.2 preguntas Específicas.

- ¿Cuál es la evolución y consolidación de las 4 principales asociaciones que incursionan en la transformación del cacao en el municipio de Tumaco 2016?
- ¿Cuál es la situación actual en lo organizativo y económico de las 4 principales asociaciones que incursionan en la transformación del cacao según la Valoración del Estado Organizacional VEO, municipio de Tumaco. 2016?
- ¿Qué estrategias de solución frente a las falencias presentadas por las 4 principales asociaciones que incursionan en la transformación del cacao se propondrán en el municipio de Tumaco 2016?

1.4 JUSTIFICACION

La producción de cacao es una de las actividades del sector agropecuario con mayores ventajas comparativas, derivadas de las características agroecológicas en términos de clima y humedad y su carácter de sistema agroforestal conservacionista del medio ambiente. Además, una porción no despreciable de la producción de cacao se cataloga como de cacao fino y de aroma que la hace deseable para la producción de chocolates finos. Gracias a estas características el encadenamiento del cacao se encuentra incluido dentro de las apuestas productivas del departamento de Nariño en la agenda de productividad y competitividad regional. El desarrollo rural se concibe focalizado en la integración de sus elementos de organización social, económica-productiva, educativa, cultural y ambiental, que deben ajustarse a las actividades presentadas en su conjunto, estrechamente articulado con las necesidades e intereses de los pobladores campesinos de san Andrés de Tumaco.

Esta investigación se realizó con el fin de obtener unos resultados claros que muestren las falencias por la que están pasando la asociaciones que fueron objeto de estudio con la ejecución adecuada de la Valoración del Estado Organizacional (VEO). Con esto se podrá tener una idea clara de cuáles son las dificultades por las que pasan las principales asociaciones cacaoteras y hacer los análisis correspondientes para dar alternativas tentativas de solución a las problemáticas encontradas. Es de suma importancia el fortalecimiento económico de la región, ya que con este estudio lo que se busca es que hayan más garantías de progreso y desarrollo local.

De igual forma la investigación puede ser tomada por alguna directivas como un punto de partida para la aplicación de correctivos para las diferentes asociaciones cacaoteras del municipio de San André de Tumaco, que permitan mejorar las estrategias e incrementar la efectividad en el cumplimiento del objetivo de cada asociación y de esta forma contribuya a niveles mayores de productividad y competitividad

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General. Estudiar la situación organizativa y económica de las 4 principales asociaciones que incursionan en la transformación del cacao en el municipio de Tumaco, y plantear estrategias de mejoramiento a los problemas encontrados. 2016

1.5.2 Objetivos Específicos.

- Analizar la evolución y consolidación de las 4 principales asociaciones que incursionan en la transformación del cacao, municipio de Tumaco 2016
- Analizar la situación organizativa y económica de las 4 principales asociaciones que incursionan en la transformación del cacao a través de la Valoración del Estado Organizacional VEO, municipio de Tumaco. 2016
- Formular estrategias de solución frente a las falencias presentadas por las 4 principales asociaciones que incursionan en la transformación del cacao en el municipio de Tumaco 2016.

1.6 DELIMITACION DEL PROBLEMA

Universo de Estudio. Las 4 principales asociaciones del sector cacaotero en el municipio de Tumaco.

Espacio Geográfico. Veredas Espriella, Caunapi, Bajo Jagua y Candelillas, municipio de Tumaco Departamento de Nariño.

Tiempo a Investigar y a Emplear:

Tiempo a Investigar. Sera corte de información estadística al año 2016.

Tiempo a Emplear. De Marzo 2016 a Diciembre de 2018

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEORICO

En los referentes teóricos es indispensable nombrar cuatro ejes temáticos los cuales son: Teoría del Tercer Sector y Economía Solidaria, Cooperativismo, Asociativismo Agrario y por último se tendrá en cuenta la Teoría del factor C Luis Razeto.

El tercer sector y la economía solidaria: “El Tercer Sector, asociado por lo regular con Organizaciones de la Sociedad Civil, es caracterizado por una gran multiplicidad de intereses y propósitos”². Esta caracterización está relacionada con la asunción de principios democráticos otorgados a la sociedad civil: individualidad y libertad inalienables. Así, los presupuestos de una sociedad democrática descansan en la voluntad de esta sociedad y su capacidad de elección de su destino, desde Rousseau hasta Ha bermas.

En la sociedad global actual, estas formas de configuración democrática, antes cobijadas bajo el nombre de pueblo, han tomado distintas formas como evolución de la figura del individuo que se organiza y negocia sus intereses con otros en la sociedad. El pueblo comienza a adquirir rostro con movimientos sociales, organizaciones civiles, y grupos comunitarios, grupos religiosos, clubes y asociaciones, en fin, toda emergencia organizativa que no tenga un cuño productivo o estatal. A pesar de la transformación, la idea de soberanía sigue siendo exclusiva de este sector, por lo tanto el principal motor de la democracia³.

De esta forma, mirar al tercer sector, no es sólo ver la democratización de la sociedad en acción, es encontrar las contradicciones del mercado, es observar la lucha de sistemas políticos contrarios (clientelismo versus participación directa, por ejemplo), es hallar aproximaciones en las formas organizativas que generan desintegración en las propuestas de desarrollo. Estos no son problemas de desviación de alguna real misión de la sociedad civil con respecto a la democratización, sino características intrínsecas del sector, que también lo determinan⁴.

“Es importante recalcar que en este artículo hay diferentes posturas de acuerdo al tercer sector”⁵. Por ejemplo el economista Juan Fernando Alvares considera que el tercer sector es un concepto que se construye sobre realidades situacionales. Esto implica la necesidad de categorizar conceptualmente al tercer sector

² REVISTA REDES. [en línea] [Citado 25 de mayo de 2017] Disponible en internet: <http://revista-redes.rediris.es/webredes/novedades/FINAL.pdf>

³ Ibíd.

⁴ Ibíd.

⁵ Ibíd.

dependiendo del contexto social, económico, político y cultural en el que se trate. Para cada concepción existen no sólo lógicas organizacionales distintas, sino también destinos y orígenes diferenciados en la provisión de bienes y servicios. En este sentido, el abanico de posibilidades de actuación del tercer sector abarca desde la producción de bienes públicos no estatales, hasta la producción de bienes de mercado. En el caso colombiano, las formas organizacionales propias al tercer sector, están definidas en el Estatuto Tributario e incluyen, entre otras organizaciones, fundaciones, ONG y las entidades de la economía solidaria; de manera que el tercer sector en Colombia agrupa dinámicas solidarias de origen mutual y dinámicas orientadas por el interés general.

Para el profesor Guerra,⁶ el tercer sector se define como un conjunto de organizaciones autónomas de la sociedad civil, fundadas y constituidas con el objeto de producir bienestar, inspiradas en valores solidarios, cuyas eventuales ganancias monetarias no se dividen entre los asociados. Al respecto cabe destacar que entre los autores que siguen esta línea conceptual hay una tendencia, particularmente, a construir la noción de tercer sector como representación física de la sociedad civil; mientras que otros autores enfatizan que el tercer sector es sólo parte de una dimensión mayor denominada sociedad civil y con fronteras poco claras y en constante renovación. Vale la pena traer a colación las reflexiones del profesor Villar quien considera que “mientras el Tercer Sector es una categoría descriptiva que define un conglomerado de organizaciones sin especificar valores ni espacios de acción, ni tipo de relaciones establecidas, la sociedad civil es un concepto del análisis socio-político que se circunscribe a la acción en la esfera pública, a las relaciones con el Estado y el mercado y que especifica la diversidad y la pluralidad como valores necesariamente presentes para su existencia.”⁷ Bajo este enfoque conceptual cobra fuerza la noción trazada al inicio de este apartado: “el tercer sector es un concepto que se construye sobre realidades situacionales”. Sin duda, a cada espacio de desarrollo de la sociedad civil corresponde un marco legal, de financiación y fomento que impacta en el tipo de organizaciones existentes y en el grado de desarrollo que alcanzan.

Entonces, Retomando el análisis del profesor Juan Fernando Álvarez Rodríguez sobre organizaciones que buscan el interés general y organizaciones que buscan el interés mutuo, se anota como conclusión de este primer apartado que tomando en cuenta que el tercer sector se construye a partir de particularidades culturales, económicas, políticas y sociales, es claro que en algunas áreas las organizaciones de bienestar general constituyen buena parte del contenido del tercer sector y por tanto son temas de interés especial en la investigación el voluntariado y la no redistribución de ingresos; mientras en los países donde el bienestar mutuo ha

⁶ COOPERATIVISMO. [en línea] [Citado 25 de mayo de 2014] Disponible en internet: [file:///C:/Users/XXX/Downloads/Art%C3%ADculo%20para%20Revista%20Cooperativismo%20y%20Desarrollo%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/XXX/Downloads/Art%C3%ADculo%20para%20Revista%20Cooperativismo%20y%20Desarrollo%20(2).pdf)

⁷ *Ibíd.*

tenido mayor desarrollo se expresa un notable interés en la investigación los grados de asociatividad, en la democracia en la toma de decisiones y la participación de excedentes.

También bajo el análisis de tercer sector en el cual priman las organizaciones constituidas para proveer bienestar mutuo, las empresas de economía solidaria tienen un rol fundamental en las dimensiones del tercer sector. Bajo la hipótesis de que la economía solidaria tiene un impacto relevante en la construcción del tercer sector (dadas las dimensiones de su actividad).

Cooperativismo: Para incorporar un poco al cooperativismo se intentará hacer una breve conceptualización. Desde el comienzo de la humanidad el hombre ha tenido la necesidad de interrelacionarse con los de su misma especie, en las comunidades primitivas cooperaban entre sí en las actividades básicas como la caza, la pesca y la recolección. A medida que la sociedad fue desarrollándose se incrementó las formas de cooperación entre sus miembros, los babilonios se organizaron para la explotación común de la tierra, los griegos y romanos crearon entre ellos sociedades funerarias y de seguros, entre otros.

La época de la revolución industrial marcó una pauta impresionante para el movimiento cooperativo, en Inglaterra muchos trabajadores no siempre recibían su salario en dinero, sino en especie, de mala calidad, pesa equivocada, precios muy altos y si recibían el salario en dinero, por ser este demasiado bajo, obligada a los trabajadores a someterse a los tenderos que por concederles crédito exigían un valor mayor por la mercancía de esta manera, los trabajadores pensaron que uniendo sus esfuerzos podrían convertirse en sus propios proveedores, originándose así la idea de las cooperativas de consumo⁸.

“Una de las primeras experiencias cooperativas data, cuando en Inglaterra, en la ciudad de Rochadle, dedicada por mucho tiempo a la industria textil, se presentaron algunos inconvenientes para los trabajadores, por lo cual algunos de ellos pensaron que debían agruparse y se constituyeron en una organización para el suministro de artículos de primera necesidad”⁹. Para llegar a ese objetivo debieron antes, con gran esfuerzo de su parte, ahorrar cada uno en la medida de sus capacidades, logrando así reunir un pequeño capital de 28 libras esterlinas, una por cada uno de los socios. Con ese diminuto patrimonio, fundaron una sociedad denominada “De los Probos Pioneros de Rochadle. Así mismo, se iniciaba el movimiento de los llamados Bancos Populares o sea, las cooperativas de Ahorro y Crédito, orientadas principalmente para servir a los artesanos y pequeños industriales de las ciudades.

⁸ HISTORIA DEL COOPERATIVISMO. [en línea] [Citado 25 de mayo de 2017] Disponible en internet: <https://institucionalcooperativismo.wordpress.com/historia-del-cooperativismo/>

⁹ Ibíd.

Es importante tener presente que las cooperativas, son un proceso de desarrollo, casi desde el inicio del movimiento cooperativo, establecieron diversas formas de integración y fue así como en 1895 se organizó en Europa la Alianza Cooperativa Internacional ACI.

Consideraciones de pensadores Cooperativos: Como punto de partida de una visión segura de la cooperación, y para ampliar la investigación es preciso reconocer a los precursores de esta ideología, es decir, aquellas personas que tanto en las ideas como en las obras, empiezan a precisar las características del sistema cooperativo. Entre los más notables de estos precursores se menciona los siguientes: Peter Cornelius Plockboy; publicó en 1659 el ensayo que comprendía su disciplina.

La importancia de Peter Cornelius Plockboy para la doctrina cooperativa proviene del documento publicado en 1659, bajo un largo título: “Ensayo sobre un proceso que les haga felices a los pobres de esta nación y a los de otros pueblos”, consistiendo en reunir cierto número de hombres competentes en reducida asociación económica, o pequeña república, en la cual cada uno conserve su propiedad y pueda, sin necesidad de acudir a la fuerza, ser empleado en la categoría de trabajo para la cual tenga más capacidad. En este texto Plockboy, adelanta las bases del cooperativismo, por lo que se le ha calificado con justicia de “Patriarca de la Cooperación”. Sobre el mismo principio de las comunidades, propone como sociedades económicas y sociales la creación de asociaciones (“pequeñas repúblicas”) de bases comunitarias, con dirigentes elegidos entre todos cada año. Establece la supresión del lucro como causa societaria, al que considera origen de conflictos y desigualdades.

Acepta la propiedad privada, el derecho a la herencia y la separación voluntaria de los asociados. Otro precursor es Jhon Bellers (1654-1725), quien en 1695 hizo una exposición sobre doctrinas en el trabajo titulado: “Proposiciones para la Creación de una Asociación de Trabajo de Todas las Industrias Útiles en la Agricultura” en el cual considera que la cooperación moderna está en el hecho de haber concebido la idea de la asociación, basándose en el principio de la armonía para la vida y no en la lucha por la vida y en proyectar la cooperación a partir de la organización de los intereses del trabajo y no de los intereses del capital. “El médico William King (1786-1865), precursor del cooperativismo de consumo, Felipe Bauchez (1796-1865) y Luis Blanc(1812-1882), precursores del cooperativismo de producción. El inglés William King y el francés Charles Fourier quienes también defendieron la creación de organizaciones de base asociativa haciendo importantes mejoras al naciente esquema cooperativo, en áreas como la democratización, la asociación y el derecho al trabajo.”¹⁰

¹⁰ Ibíd.

También se tiene a Owen el autodidacta, industrial afortunado desde muy joven, innovador en técnica y sistemas sociales, en el furor de la revolución industrial, intentó llevar a la práctica sus ideas organizando las colonias de New Lanark, en su propio país, Inglaterra y la de Nueva Armonía en Estados Unidos (Indiana), la bolsa de trabajo y la instituciones sindicales de alcance nacional.

Y por último esta Fourier proponía un sistema económico-social basado en pequeñas comunidades agrícolas (falansterios) sin espíritu de lucro y orientadas a la generación de empleo. King, por su parte, fue precursor de las primeras cooperativas de consumo en las cuales los obreros asociados adquirirían los artículos básicos para su sobrevivencia. En 1827 fundó en Brighton The Co-operative Trading Association que sirvió de inspiración para que, al finalizar la década, existieran cerca de 300 cooperativas similares.¹¹

Asociativismo Agrario: La búsqueda de nuevas formas jurídicas organizativas que posibiliten a las empresas agrarias competir en los mercados, es una necesidad actual de la que no se puede prescindir, resultando totalmente inadecuado e insuficiente el uso de estructuras contractuales agrarias tradicionales.

El asociativismo agrario puede definirse como una de las formas organizativas que articulan a los pequeños productores. Se basan para ello en prácticas históricas o en aquellas promovidas a través de la instrumentación de programas específicos para este sector. Con estos términos, además, referenciamos la búsqueda de integración entre la producción y la comercialización para ganar escala y con ello competitividad.

Las formas asociativas en los diversos países tienen la necesidad de afrontar la realidad de un mercado dinámico y condicionado por muchas variables, donde la competición llega a ser posible, siempre que se restablezcan objetivos y estrategias económicas, modelos operativos y de correcta gestión, y se adecuen tales instrumentos a las condiciones y a los ritmos impuestos por el progreso, y por la evolución de las relaciones a escala interna e internacional.

La estrategia asociativa, basada y sostenida por el compromiso mutuo de resolver problemas comunes, puede abarcar la reconversión de las organizaciones involucradas o limitarse a un aspecto que requiera el aprovechamiento de escalas que surgirán del accionar conjunto empresarial.

El término "integración" importado de la ciencia económica designa las posibles manifestaciones de coordinación en el ejercicio de actividades económicas. Es habitual distinguir entre *integración horizontal* si la unión empresarial

¹¹ *Ibíd.*

tiene lugar en el seno de un sector único de producción, de industrialización o de comercio, y la *integración vertical* si se encuentran involucrados varios sectores del ciclo productivo y distributivo. El proceso de la integración puede partir de cualquiera de los niveles referenciados (producción-transformación-distribución e incluso consumo), pudiendo dar lugar a una integración total o simplemente integración o *concentración* basada en la pérdida de autonomía jurídica o económica de los participantes mediante el recurso a fórmulas asociativas o de grupos, o a una integración *parcial* o *cuasi* integración, o *cooperación* apoyada en uniones contractuales distintas del contrato de sociedad entre participantes¹²

Teoría del factor C: El Factor C-comunidad es el pilar fundamental por medio del cual las comunidades más necesitadas de la sociedad pueden lograr obtener grandes beneficios y resultados, puesto que unen sus esfuerzos y capacidades con el ánimo y la intención de cumplir una meta u objetivo en particular y trabajar en unión, solidaridad, comunidad y compañerismo como base fundamental de una sociedad.

Desde los comienzos del capitalismo moderno y hasta nuestros días, gran parte de la humanidad ha querido, esperado o perseguido activamente un cambio profundo en los modos de organización y operación de la economía. Muchos aspiran al cambio porque experimentan la marginación, la exclusión y la pobreza, o porque sufren directamente la injusticia de este sistema. Otros buscan el cambio porque los modos de operar, de relacionarse y de organizar los procesos de producción, distribución, consumo y acumulación capitalistas —basados en el afán desmedido del lucro, la competencia desenfrenada, el consumismo, la subordinación del trabajo al capital—, contradicen sus ideales, sus valores, sus principios intelectuales, morales y espirituales.

El desempleo es una problemática que cada día se presenta con mayor fuerza y esto se debe a una serie de circunstancias que ocurren tanto en el mercado interno como externo; por este motivo, muchas personas buscan oportunidades en las ciudades. Es así como una gran cantidad de comunidades tratan de fortalecer las políticas agroindustriales de sus regiones para que los habitantes no tengan que desplazarse a las ciudades en busca de oportunidades, si no que su región sea de gran capacidad productiva. “Es allí donde el Factor C comunidad juega un papel fundamental debido a que es la alternativa en la cual se refugian y, por medio de la unión de esfuerzos para el desarrollo, contando con los recursos que tienen disponibles, iniciar así proyectos que les permitan consolidarse en una realidad local”.¹³

¹² BELTRÁN SÁNCHEZ, E. La agricultura de grupo: las SAT”, en *El Derecho Agrario: modernización y desarrollo rural*. Valencia, España: Universidad de Cantabria, 2001.

¹³ *Ibíd.*

Cadena productiva del cacao en Nariño: En este manual del cacao se explica cómo se extrae la materia prima que no es sólo para la chocolatería, sino también para otras industrias, como la confitería, la cosmética y la farmacéutica.

La cadena productiva puede definirse como “un conjunto estructurado de procesos de producción que tiene en común un mismo mercado y en el que las Características tecnoproductivas de cada eslabón afectan la eficiencia y productividad de la producción en su conjunto”. De esta manera, la cadena Productiva podría caracterizarse como el conjunto de firmas integradas alrededor de la producción de un bien o servicio y que van desde los productores de materias primas hasta el consumidor final.

Esta cadena de cacao se divide en tres eslabones de acuerdo a cada etapa del proceso productivo. De esta forma, la Cadena contiene un eslabón primario, un eslabón de comercialización y uno industrial. El eslabón primario hace referencia a la siembra, mantenimiento y recolección de cacao. A este eslabón pertenecen todos los agricultores o dueños de las tierras y productores de insumos necesarios para la producción de cacao. El segundo eslabón abarca la comercialización del grano, tanto a nivel interno como externo. Esta etapa hace referencia al grano de cacao desde que es comprado por los agentes o comisionistas hasta que es puesto en la puerta de las fábricas procesadoras o en el país de destino de las exportaciones. Por último, el eslabón industrial comprende el procesamiento del grano para producir licor, pasta, manteca, polvo de cacao, chocolates y confites, que contengan chocolate. A este eslabón pertenecen las industrias procesadoras de cacao y productoras de chocolates, así como las productoras de confites con chocolates.

Colombia tiene ventajas agroecológicas para su cultivo, debido a las condiciones de clima y humedad que ofrece. Además, se suele sembrar junto con otras especies vegetales como café, plátano, frutales en un sistema agroforestal que contribuye a conservar los suelos y le ofrece múltiples alternativas de ingreso al agricultor. Las importaciones alcanzaron un valor de US\$ 19.654.010, que corresponden al 34% de las importaciones totales en productos de la cadena azúcar, confites y chocolates. En términos generales, se puede afirmar que la cadena de cacao en Colombia ha perdido competitividad en el eslabón primario y ha ganado en el industrial, especialmente en productos como chocolates y confites.

Las debilidades en el cultivo de cacao se deben al envejecimiento de las plantaciones, a la forma tradicional de explotación, a los bajos niveles de tecnificación, al uso de semillas híbridas, a las bajas densidades de siembra y a la utilización de especies para el sombreado de escaso interés económico.

Para consolidarse como el primer productor de cacao en el mercado nacional, es indispensable que Nariño supere la fase de explotación tradicional e incorpore

tecnologías que permitan incrementar la productividad de la producción y la calidad del producto (mediante el uso de clones, por ejemplo). Es igualmente importante que el departamento avance en materia de investigación sobre el producto, su ciclo productivo, enfermedades y manejo sanitario, entre otros.¹⁴

Manual de planificación estratégica para pequeños productores agrícolas:

Este manual está dirigido para aquellas personas que se ocupan del sector agrícola. La Planificación Estratégica, puede ser una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La planificación estratégica se concibe como un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. A través de la planificación estratégica, en el marco del enfoque del desarrollo territorial y la nueva ruralidad, se busca orientar y promover procesos que movilicen a los diversos sectores de la sociedad civil y el sector privado, así como a los agentes gubernamentales, económicos y sociales, para escoger y construir el futuro de asociaciones. Esto implica articular los múltiples intereses y proyectos que proponen los socios en procura del consenso sobre un futuro deseable y posible, para forjar una asociación, donde anticipen la mayoría de socios en los cambios y aproveche sus potenciales, que permita usar más eficientemente sus recursos y fortalecer tanto la cohesión social como la identidad de los socios con su asociación. Planificación estratégica se basa en el enfoque más amplio del desarrollo que es el denominado desarrollo humano sostenible, en el cual el fin primordial como se ha afirmado en los organismos internacionales es el concepto de desarrollo humano sostenible, donde se pone al ser humano en el centro del desarrollo y la satisfacción de las necesidades y aspiraciones humanas es el primer objetivo del desarrollo. En consecuencia, en el desarrollo humano sostenible se resalta también la importancia del desarrollo económico.

Se puede describir el proceso de planificación estratégica como el desarrollo de una visión compartida para el futuro de una asociación ubicada en un territorio determinado. En principio esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos: Describir lo que la asociación debería ser en el futuro, en este caso dentro de los próximos 10 años. Esto implica identificar cuál es la visión compartida de los asociados en relación a su asociación, las principales actividades y proyectos a desarrollar en forma conjunta. Y en segundo lugar determinar cómo se logrará que la asociación alcance ese futuro deseado. La

¹⁴ INCODER. [en línea] [Citado 25 de mayo de 2017] Disponible en internet: <http://www.incoder.gov.co/documentos/Estrategia%20de%20Desarrollo%20Rural/Pertiles%20Territoriales/ADR%20Sur%20del%20Cesar/Otra%20Informacion/Agenda%20Interna%20Nari%C3%B1o.pdf>230.pdf

planificación estratégica es un modo de orientar las acciones de una organización, que tiene en cuenta el modelo socio-económico y político vigente, así como el comportamiento de los diferentes actores sociales que intervienen y esta parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico realizado) y desde ese punto se establece una trayectoria hacia la nueva situación que se desea.¹⁵

2.2 MARCO CONTEXTUAL

2.2.1 Generalidades:

Municipio de Tumaco. Ha sido el tercer Municipio más importante del departamento y el primero en la zona del pacífico de Nariño, con mayor dinamismo económico, por ser puerto marítimo con diferentes usos como son la prestación de servicios de cabotaje regional e internacional; su cabecera municipal, es la ciudad de San Andrés de Tumaco.

El municipio es conocido por la región pacífica, como espacio biodiverso por ser el lugar de hábitat de miles de especies de flora y fauna, su cabecera municipal es conocida como la “Perla del Pacífico”, porque en sus aguas se encontró la perla más grande del mundo hasta ahora descubierta; además, sería el lugar donde habitaron los indios Tumaco de la cultura Tolita quienes cultivaban el maíz y la yuca, eran grandes pescadores y cazadores de animales silvestres, fueron expertos alfareros y orfebres, adoraban dioses como el jaguar y la anaconda, su desaparición sería misteriosa y mítica después de un milenio de permanecía, sus únicos vestigios se encuentran en las diferentes figuras en barro y metales preciosos como el oro, que adornan los grandes museos de la nación y del mundo.

¹⁵ MINISTERIO DE EDUCACION. [en línea] [Citado 12 de Junio de 2017] Disponible en internet: http://www.minedu.gob.bo/micrositios/dgesttla/DOCS/biblioteca/MANUAL_DE_PLANIFICACION_IN_DICADORES.pdf

Foto 1. San Andrés de Tumaco. 2013



Fuente: www.imagenesnaturalesdeTumaco

Ante las oportunidades que ofrece la Cuenca del Pacífico a nivel mundial, Tumaco es uno de los sitios claves para el fortalecimiento del Desarrollo del País y la Región, desde el punto de vista comercial, Industrial, turístico y productivo. Lo cual se está consolidando día a día e indica que en el mediano y largo plazo este centro urbano subregional puede participar de los mercados y de las oportunidades que el sistema de apertura ofrece para la localización y/o establecimiento de nuevas unidades productivas y comercialización de bienes y servicios para los mercados nacionales e internacionales.

Organización Político-Administrativa. El ente territorial, en este caso la Alcaldía, representa la rama del poder ejecutivo del municipio, su responsable es el Alcalde de Tumaco quien cumple un periodo de cuatro (4) años y trabaja en conjunto con el Consejo Municipal órgano de la rama legislativa del municipio. Mediante Ley 48 de 1947 el Estado declaró Área Urbana de Tumaco los terrenos de la isla de Tumaco, Viciosa y Morro; y mediante Acuerdo Municipal No. 1 de mayo de 1966, señaló que eran urbanas las localidades comprendidas a 15 Km a partir del puente de El Pindo hasta la localidad de Bucheli, permitiendo determinar 34 sectores dentro el área urbana de los cuales 17 se encuentran en la isla de Tumaco. 11 en el morro y 6 en la zona continental, por su parte la zona rural están conformados por 172 corregimientos. (Secretaría de Planeación Municipal, 2013). Su área urbana está dividida en 5 comunas, su zona rural está compuesta por 15 Consejos Comunitarios y 16 Resguardos Indígenas.

Demografía. Fue denominado como un Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico, a partir del Acto Legislativo número 02 de 2007, emitido por el Congreso Nacional de Colombia. El municipio constaba en el 2011 con una población de 187.084 habitantes, de los cuales 102.495 en el área urbana y 84.589 en el área rural. Aproximadamente el 58,3% de los hogares de Tumaco tiene 5 o menos personas, uno de los niveles de fecundidad más altos del país. El

88% de la población es afrodescendiente, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Tiene un crecimiento poblacional lento en comparación con otros municipios. La situación de violencia de las últimas décadas ha hecho que aproximadamente 10.000 familias salieran hacia otros lugares, principalmente Cali, Pasto y Ecuador.

Geografía. El Municipio de Tumaco, se encuentra situado geográficamente al sur de la Costa Pacífica colombiana, limita al norte con los municipios de Francisco Pizarro, Roberto Payan y Mosquera sobre la zona de San Juan de la Costa, por el sur con la República del Ecuador, por el oriente con el Municipio de Barbacoas, y por el occidente con el Océano Pacífico. Por otro lado, “su altura sobre el nivel de mar es de “2 metros, además, está situado a 300”¹⁶ km de la ciudad de San Juan de Pasto capital del Departamento de Nariño.

Situación y Extensión. El municipio está situado en el sur occidente de Colombia, al lado del Océano Pacífico, de igual manera, presenta en toda su extensión diferentes relieves, desde el montañoso en inmediaciones andinas del piedemonte costero, hasta la llanura del Pacífico, con accidentes geográficos importantes tales como la bahía de Tumaco, Ancón de Sardinias, cabo Manglares, la isla de El Morro entre otros. El territorio municipal en total tiene 3.760¹⁷ km².

Acceso Aéreo, Terrestre y Marítimo. “Tumaco posee un aeropuerto de tamaño mediano, llamado La Florida, ubicado a 4 km del centro de la ciudad, su código ICAO es SKCO y el código IATA es TCO”¹⁸. Opera en horario diurno y su pista de asfalto de aproximadamente 1.600 m permite la operación de aviones del tipo Boeing 737, Douglas DC9 Serie 15, Fokker F-28 y todo tipo de turbohélices. En la actualidad se encuentra servido por 2 vuelos diarios en la ruta Cali-Tumaco-Cali, con conexiones al resto del país, operados por la aerolínea Avianca con equipo Fokker 50. El 25 de agosto de 2007 se inauguró el sistema de iluminación de la pista habilitando el aeropuerto para operaciones nocturnas.

Para el caso del Transporte Terrestre, existen 300 km de carretera pavimentada unen a Tumaco con la ciudad de San Juan de Pasto la capital del departamento, conocida como la Vía al Mar, comunica básicamente la Costa y la Sierra del departamento uniendo Tumaco, Llorente, Junín, Tuquerres y San Juan de Pasto. Además de un Proyecto de carretera que está actualmente parado de unir las costas de Colombia y Ecuador a través de la Carretera Esmeraldas-Esmeraldas.

¹⁶ MUNICIPIO DE TUMACO. [en línea] [Citado 25 de mayo de 2017] Disponible en internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Tumaco>

¹⁷ Ibíd.

¹⁸ Ibíd.

Por último, en su Transporte Marítimo, ha sido considerado como el segundo puerto sobre las costas del Pacífico en Colombia después del puerto de Buenaventura. Este es más bien usado para desplazarse hacia municipios vecinos en la línea costera tales como Francisco Pizarro o Bocas de Satinga.

Clima. “Su clima es propio del trópico-húmedo, con altos niveles de precipitaciones. La ubicación del municipio dentro de la zona de convergencia intertropical (ZCI) lo caracteriza por tener condiciones termodinámicas que favorecen la alta nubosidad y generación de lluvias, estas precipitaciones son altas durante los meses de diciembre a enero y abril a mayo alternados con dos periodos menos lluviosos. El clima se ve influenciado por la cercanía a las masas oceánicas, las cuales contienen aire cargado de humedad desde el océano Pacífico”¹⁹.

Hidrología. Posee ríos caudalosos con gran número de quebradas y esteros. Su conformación característica obedece a que nacen en la cordillera de los Andes, entre estos están: los ríos Mira y Mataje que desembocan en el sur en la frontera

Con el Ecuador; el río Rosario en la parte septentrional y los ríos Mejicano y Chagüí que desembocan por el costado norte de la ensenada de Tumaco.

Economía. “Las actividades Económicas más representativas del municipio se basa principalmente en “la agricultura (agroindustria), la pesca, la actividad forestal y el turismo: en Tumaco se produce el 100% de la palma africana, el 92% del cacao y el 51% del coco de Nariño, y también se concentra gran parte de la oferta hotelera departamental. En los últimos años se ha presentado un desarrollo en explotaciones agrícolas; se han tecnificado los cultivos presentes en la zona, como la palma africana, el arroz seco y el cacao. Otros cultivos de pan coger (pequeñas parcelas de familias campesinas) son la fuente principal de alimentación para su población.

El cultivo del cacao es muy aprovechado entre la población campesina; también se cultiva tagua, conocida como nuez de marfil o marfil vegetal, es la semilla de la palma y su producción aunque en decadencia en el municipio, sigue siendo alta. Otro producto es la palma africana y la comercialización del aceite crudo de palma, sembrada y cosechada en la zona rural. Existen cerca de 45.000 hectáreas sembradas de palma africana y 7 plantas extractoras de aceite, representando una fuente importante de generación de empleo para la región. La agroindustria de la palma involucra un número considerable de familias que giran en torno a los núcleos de producción de siete grandes empresas, en su mayoría originarias del Valle del Cauca y Bogotá: Palmas de Tumaco, Araqui, Palmeiras, Astorga, Santa Helena, Santa Fe y Salamanca.

¹⁹ PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 2012-2015. “Unidad por Tumaco, Progreso para Todos” Tumaco: s.n., 2017.

A su vez el turismo ha ganado importantes lugares en la economía del municipio, las playas Del Morro, Bocagrande y el Bajito cada día atraen visitantes nacionales y extranjeros.

En años recientes el oleoducto y el puerto han servido para transportar y exportar petróleo ecuatoriano, situación que se ve reflejada en el movimiento de su comercio.

Por el muelle de la Sociedad Portuaria Regional de Tumaco se exportan mayoritariamente aceite de palma, cacao y productos pesqueros. Una de las dificultades para impulsar las exportaciones por Tumaco ha sido el calado del canal de acceso al puerto, que hace necesario dragarlo para darle mayor profundidad.²⁰ Según el censo de 2005 la principal actividad comercial sería el comercio con un 59,1% debido principalmente a las distintas relaciones comerciales con los municipios vecinos y con Ecuador, en seguida está el sector de los servicios con un 28,7.

Características en las que se desempeñan las asociaciones: La economía de las veredas en donde se encuentran ubicadas las asociaciones se basan principalmente en la agricultura. Obtenido de la economía tradicional. Que producen ante todo para su propia subsistencia, porque si bien poseen productos para la venta, estos no son suficientes para lograr una acumulación de capital (salvo casos aislados) y se utiliza ante todo la mano de obra familiar.

Existe una participación en el mercado local a través de la venta de productos del campo y la extracción de madera y a la vez una articulación con la economía nacional en una doble condición: de oferentes y demandante de bienes y servicios. En este tipo de sistemas de producción es fundamental el trabajo asociativo, en una relación armónica y respetuosa con el medio ambiente. Cada una de estas veredas produce una parte artesanal como son: mallas de pesca, sombreros de paja, abanicos, esteras, Canastos entre otros.

A continuación se describirá cada una de las veredas donde estas las principales asociaciones que incursionan con el proceso del cacao en Tumaco:

Bajo Jagua: cuenta con una población de 485 habitantes, maneja una economía campesina en un 90% con productos de Pan Coger en los que se destacan: papa china, borojo, yuca, banano, plátano, chilma, palma, cacao, naranja entre otros. Colinda con San Isidro, Alto Jagua, Puerto Nidia y predios aledaños de Palma de Tumaco.

Candelilla: tiene una población de 4800 habitantes, su economía esta basa en el comercio; restaurantes, ropa, electrodomésticos, gas propano, transporte como el

²⁰ Ibíd.

mototaxismo e interveredal. Delimita con Panal, Tulmo, Pambilar, Palmar Santafe y Palmar Santa Elena.

Caunapi: su población es de 552 habitantes, su economía está basada principalmente en el cultivo de cacao siguiéndole palma africana y frutales como: naranja, borojo, guayaba, ciruelo, guama, guanábana. Delimita con la vereda el Descansó, el Retoño, el Rio Rosario y Rio Nulpe.

EsPriella: cuenta con 1500 habitantes, su economía está basada en el cultivo de cacao y frutales como borojo, granadilla, maracuyá etc. y productos avícolas, criaderos de pollo y pavo. Colinda con la vereda la Brava, con Palmera Central y vereda Manigua.

Infraestructura general: Las vías de acceso se dividen en dos segmentos

- a- Las marítimo - fluviales para el caso de las zonas de la ensenada en donde se encuentran los consejos comunitarios; a su interior, poseen además caminos o trochas peatonales para llegar a sus fincas o veredas vecinas. EL transporte de los productos se realiza en su totalidad en embarcaciones de madera con capacidades que oscilan entre una (1) y ocho (8) toneladas.
- b- Vías terrestres primarias (vía Tumaco-Pasto), secundarias interconexión veredal y terciarias para el acceso a los centros de beneficio y producción directamente.

Las comunidades viven en construcciones básicas, con debilidades y limitaciones para el acceso a los servicios de salud y educación. Las comunicaciones telefónicas se limitan a áreas con recepción de señal restringida a teléfono móvil. La infraestructura eléctrica, en un 50% es servicio interconectado nacional y las demás veredas lo hacen a través de plantas diesel con un servicio promedio de 4 horas.

2.3 MARCO LEGAL

Según Constitución Política de Colombia 1991²¹

Población:

Artículo 64. Es deber del Estado promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa, y a los servicios de educación, salud, vivienda, seguridad social, recreación, crédito, comunicaciones, comercialización de los productos, asistencia técnica y

²¹ Colombia. Constitución política. Bogotá: legis, 1991.

empresarial, con el fin de mejorar el ingreso y calidad de vida de los campesinos.

Artículo 65. La producción de alimentos gozará de la especial protección del Estado. Para tal efecto, se otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, así como también a la construcción de obras de infraestructura física y adecuación de tierras.

2.3.1 Medio ambiente:

Artículo 79. Todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano. La ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo.

Es deber del Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica y fomentar la educación para el logro de estos fines.

Artículo 80. El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución.

Además, deberá prevenir y controlar los factores de deterioro ambiental, imponer las sanciones legales y exigir la reparación de los daños causados. Así mismo, cooperará con otras naciones en la protección de los ecosistemas situados en las zonas fronterizas.

Ley 101 de 1993. Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero; “Esta ley desarrolla los artículos 64, 65 y 66 de la Constitución política de Colombia de 1991”²². con propósitos que deben ser considerados en la interpretación de sus disposiciones, con miras a proteger el desarrollo de las actividades agropecuarias y pesqueras, y promover el mejoramiento del ingreso y la calidad de vida de los productores rurales.

Ley 160 de 1994: “Por el cual se crea el Sistema Nacional de reforma Agraria y de desarrollo rural campesino, se establece un subsidios para la adquisición de tierras, se reforma el instituto colombiano de reforma agraria y se dictan otras disposiciones (artículos 1,12,31,52,53,60,66,69,75,77,85)”²³

Ley 607 de 2000. ”Dispuso el fortalecimiento de la asistencia técnica directa rural impulsando un nuevo esquema de prestación del servicio de tipo integral,

²² SECRETARIA DEL SENADO. [en línea] [Citado 25 de mayo de 2017] Disponible en internet: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0101_1993.html

²³ SECRETARIA DEL SENADO, óp. Cit., p. 3.

mediante la transformación de las UMATAS en Centros provinciales de Gestión Agroempresarial”²⁴.

Decreto 2980 de 2004. “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 607 de 2000, en lo relativo a la asociación de Municipios para la prestación del servicio público obligatorio de asistencia técnica directa rural, mediante la creación de centros Provinciales de Gestión Agroempresarial y se dictan otras disposiciones”²⁵.

2.3.2. Poder público - rama legislativa nacional:

Ley 454 de 1998. “Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones”²⁶

Ley 79 de 1988. Por la cual se actualiza la legislación cooperativa. El propósito de esta ley es dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional.

2.4 MARCO CONCEPTUAL:

AGRICULTURA FAMILIAR, básicamente es cuando en una familia se dedica organizar la producción agrícola y silvícola que depende de la mano de obra familiar.

AGROECOLOGICA, la agroecología se basa en la producción de alimentos, implementando una mirada integral acerca del ecosistema.

AGROFORESTAL, tiene que ver con el estudio de cultivos relacionado con árboles.

ACTIVIDAD ECONÓMICA, se llama actividad económica a cualquier proceso donde se adquieren productos, bienes y los servicios que cubren las necesidades.

²⁴ Ibíd.

²⁵ ICBF. [en línea] [Citado 25 de mayo de 2014] Disponible en internet: http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_2980_2004.htm

²⁶ Ibíd.

CACAO FINO Y DE AROMA, es el cacao nivel exportación con cualidades distintivas.

COOPERATIVISMO, es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas, para satisfacer de manera conjunta sus necesidades

DESARROLLO ECONÓMICO, se puede definir como la capacidad de países o regiones para crear riqueza a fin de promover y mantener la prosperidad o un bienestar.

ECONOMIA CAMPESINA, la agricultura campesina es una agricultura familiar arraigada en su país; los campesinos que tienen un conocimiento agudo y el respeto de los ecosistemas locales, viven de su trabajo y no deslocalizan brutalmente sus capitales dependiendo de las oportunidades de ganancia capitalistas.

ECONOMIA SOLIDARIA, son un conjunto de organizaciones que siendo de iniciativa privadas, desarrollan fines de beneficios colectivo o social y no tienen como fundamento el enriquecimiento del capital económico

HETEROGÉNEO, es un producto que está formado por varios elementos o compuestos

HIBRIDO, cruce de plantas que da como resultado un mejor producto.

ICO, (Índice de Capacidad Organizacional). Es un instrumento del estado colombiano que permite analizar el grado de evolución de una organización.

IICA. (Instituto interamericano de cooperación para la agricultura).es un órgano especializado en agricultura, perteneciente a la organización de los Estados Unidos

MIDAS, (más inversión para el desarrollo alternativo disponible)

ORGANOLEPTICA, son descripciones de las características físicas de alguna cosa

POSCOSECHA, es el periodo comprendido entre la cosecha de la fruta y su recolección, también se considera como una segunda clasificación, que se hace de los residuos o productos que queda de la cosecha.

PC, (Putridión del Cogollo).es una plaga desbastadora que le cae a la palma de aceite.

VEO, (Valoración del Estado Organizacional). Es una herramienta de diagnóstico

para el fortalecimiento de asociaciones productoras para la cual les ayuda a fortalecer sus debilidades

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE ESTUDIO

Para la presente investigación fueron necesarios estos tipos de estudios: exploratorio, descriptivo, cualitativo, cuantitativo y propositivo los cuales a continuación se justificaran.

3.1.1 Exploratorio. Este estudio es de tipo exploratorio, ya que para la búsqueda de los conocimientos e información veraz, precisa y concreta de la propuesta planteada fue indispensable la formulación de un problema, que a la vez desprendió y guio toda la investigación, además el desarrollo de está, permitió una visión clara del quehacer de las principales asociaciones que incursionan en la transformación del cacao.

3.1.2 Descriptivo. Sin lugar a duda la presente investigación, fue de tipo descriptivo, ya que, a través de ella se estableció el accionar de las Asociaciones en el sector productivo del cacao en el municipio de Tumaco.

3.1.3 Cualitativo. Esta investigación fue de tipo cualitativo, por lo que existió una estrecha relación entre el accionar de las principales asociaciones analizadas por esta investigación con las ciencias sociales, en este caso la economía, además permitirá conocer los efectos sociales generados a las familias beneficiadas de las principales asociaciones. Así mismo, dar información relevante para la presente investigación a través de instrumentos de recolección de información primaria como la herramienta de la Valoración del Estado Organizativo - VEO.

3.1.4 Cuantitativo. Fue de tipo cuantitativo, ya que se cuantifico la situación económica y organizativa de las principales asociaciones cacaoteras.

3.1.5 Propositivo. Por último, fue de tipo propositivo por lo que se planteo posibles soluciones a las falencias encontradas en la investigación.

3.2 POBLACION Y MUESTRA

3.2.1 Población o universo. Los sujetos que se consideraron como poblaciones en esta investigación fueron los siguientes:

- Asociación La Esperanza que cuenta con 22 asociados,
Procacao 35 asociados,
Asopalmira 42 asociados
Agromira con 40 asociados.
- Secretaria de Agricultura, Pesca y Desarrollo Económico de la Alcaldía Municipal de Tumaco.
- La Agencia Municipal para el Desarrollo Integral – AMDI Tumaco.
- Fedecacao
- Colombia responde

3.2.2 Método de Muestreo. Como fueron poblaciones finitas, se aplicó el VEO a cada una de las 4 asociaciones para un total de 139 asociados y entrevistas a cada uno de los funcionarios de las instituciones mencionadas para un total de 4

3.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

3.3.1 Entrevistas. Para la recolección de información primaria se realizó entrevistas a un funcionario de cada una de las instituciones que se relacionan en la población o universo.

3.3.2 Taller según formato (VEO). Se trabajo con cada una de las asociaciones, aplicando un taller participativo de acuerdo al formato que se tiene en la herramienta de la Valoración del Estado Organizacional VEO (139 asociados)

3.3.3 Diseños de procedimientos y métodos. Para la obtención de información del presente estudio, se tuvo en cuenta la utilización de tres técnicas e instrumentos de recolección de información como son:

Fuente de Información Primaria: fue obtenida a partir de la observación, por la importancia en la generación de conocimiento científico, ya que permitió identificar el problema y sus posibles causas, generando el acercamiento con las distintas asociaciones existentes en el municipio. Por otro lado, las entrevistas y/o encuestas, fueron parte fundamental en todo el proceso investigativo, ya que

fueron indispensables para el desarrollo del estudio, además, estas fueron aplicadas a diferentes responsables, en este caso a consultores, coordinadores y/o directores que tienen que ver con la investigación.

Fuente de Información Secundaria: se proporcionó, a partir de la información referente al tema de estudio expedida por artículos, revistas, informes, documentos y textos considerados en la bibliografía de la investigación.

Fuente de Información Terciaria: se obtuvo, a través de portales web de la Gobernación de Nariño, Alcaldía de Tumaco y cada una de las asociaciones analizadas, así mismo se tuvo en cuenta el apoyo de buscadores globales.

La información que se obtuvo, permitió conocer los problemas de las diferentes asociaciones del municipio de Tumaco, de esta manera, a partir de las falencias encontradas, se diseñó estrategias de soluciones. (Anexa el formato de Encuesta y/o Entrevista).

3.3.4 Técnicas de análisis y presentación de resultados. Para el análisis de la información recopilada se hizo necesario realizar una clasificación o depuración, organización, sistematización y registro, análisis e interpretación de resultados y por último se construyó el informe final.

Así mismo, para el análisis de la información obtenida mediante el trabajo de campo con la aplicación de entrevistas y el formato de taller que trae el programa VEO.

4. DEMOSTRACIÓN DE OBJETIVOS

4.1 EVOLUCION Y CONSOLIDACION DE LAS 4 PRINCIPALES ASOCIACIONES QUE INCURSIONAN EN LA TRANSFORMACIÓN DEL CACAO, MUNICIPIO DE TUMACO. 2016

Para Colombia, el cacao se constituye en un producto con ventajas comparativas que se derivan de las condiciones naturales para su producción, básicamente relacionadas con el clima, la humedad y su carácter de sistema agroforestal conservacionista del medio ambiente. Por ello, una porción no despreciable de la producción de cacao se cataloga como de cacao fino y de aroma, asimismo, las tierras colombianas la hacen deseable para la producción de chocolates finos.

En el país, el cacao se ha cultivado a escala comercial desde la época de la Colonia, constituyéndose en artículo de exportación hasta casi el primer cuarto del siglo XX, es por esto que, el cacao se produce en mayor o menor escala en casi todas las regiones del país, pero existen algunas de ellas, que tienen mayor participación en el plano nacional, siendo Santander el departamento que tradicionalmente ha concentrado un alto porcentaje de la producción, el Departamento de Nariño ocupa el quinto lugar a nivel de producción y hectáreas sembradas de cacao.

En esa dinámica, el departamento de Nariño se encuentra en una región agroecológica apta para el cultivo del cacao, las características climatológicas y de suelo permiten obtener cultivos de buenas condiciones productivas.

La región de Tumaco se ha caracterizado por poseer una cultura extractiva en el uso de los recursos naturales. En ese sentido, el cacao ha sido un producto tradicional que principalmente se ha obtenido con el fin de comercializarlo en grano, sin ningún nivel de transformación industrial. Esta condición tiene raíces que se fundamentan en la distintivo de sus habitantes; en este marco, han existido factores económicos y culturales que generalizaron la costumbre de vender la producción en grano, tales como son la existencia de una gran empresa que asegura la compra (monopsonio del consorcio de la Compañía Nacional de Chocolates y Lúker), y por otra parte la ausencia de opciones diferentes de comercialización.

A través del tiempo se han generalizado patrones de consumo, dentro de los cuales se han destacado elementales procesos de transformación relacionados con operaciones de tosti3n y moliendas caseras realizadas principalmente en las veredas (agroindustrias rurales) con el fin de consumo dom3stico. El principal producto obtenido eran las "bolas de cacao" o chocula (con o sin adici3n azúcar).

No obstante, esta agroindustria rural de tradición se ha ido disminuyendo con el tiempo, en virtud del acceso de los productos industriales de mayor aceptación, lo que ha implicado una variación en los patrones de consumo.

Por otro lado, la evolución industrial del cacao en la región, se observa que existe una tradición de producción de materia prima sin transformación industrial. La producción nariñense de cacao ha tenido como destino las empresas Compañía Nacional de Chocolates y Casa Lúker; en concordancia se puede considerar que el componente industrial en Nariño no ha existido, dado que la producción converge a la misma industria a la cual proveen las otras regiones cacaoteras del país.

Siendo uno de los principales cultivos de las parcelas agroforestales en la costa pacífica nariñense, “con cerca de 2.970 productores, una área de 9.450 hectáreas que corresponde al 11.5% de área total del país. Las áreas más representativas de producción de cacao en el municipio de Tumaco son San Luis Robles, fincas contiguas a la Carretera Tumaco – Pasto, en los ríos Mira, Caunapí, Rosario, Tablones, Chagüí y Mejicano. La gran mayoría de las fincas poseen árboles de cacao muy viejos, de baja productividad, con alta incidencia de las enfermedades como monilia (*Moniliophthora roreri*) y escoba de bruja (*Crinipellis perniciososa*) los cuales requieren ser rehabilitados y renovados”.²⁷

Por esto, Tumaco se constituye en el mayor exponente de la cacao cultura en Nariño, debido a que, en virtud de la comercialización, en él confluyen la producción local y la de los demás municipios de la costa de Nariño como El Charco, Olaya Herrera, Roberto Payán, Francisco Pizarro, entre otros, debido a que, es el principal centro de comercio en la zona. Cuenta con una infraestructura portuaria que le permite una ventaja comparativa.

“En los últimos cuatro años, se han venido canalizando importante recursos para promover la modernización del cultivo de cacao, a través de nuevas siembras y rehabilitación del cultivo, según los datos recolectados de las entidades cooperantes y operadores de los proyectos, el área cofinanciada asciende a 5.678 hectáreas en los Municipios de la Costa Nariñense, que benefician directamente a 3.348 familias cacaoteras; del área total promovida, el 92% se viene llevando a cabo en Tumaco”.²⁸

De esta manera, existen en el municipio de Tumaco, organizaciones que se dedican a la producción y transformación del cacao, asociaciones de pequeños productores de cacao que llevan alrededor 10 años de existencia en las que se puede evidenciar las siguientes

²⁷ Acuerdo de competitividad de cacao de Nariño. [en línea] [Citado 25 de mayo de 2017] Disponible en internet: www.acuerdodecompetitividaddecacao.com

²⁸ *Ibíd.*, p. 23.

4.1.1 Asociación de Pequeños Productores Agrarios La Esperanza. La Asociación de Pequeños Productores Agrarios la Esperanza, inicio en el año 2005, con 22 asociados, que iniciaron con procesos artesanalmente pero para el año 2011 ya habían adquirido algunas maquinarias para modernizarse y así tener bajos costos y un producto de alta calidad. El principal objetivo de la Asociación es la producción, transformación y comercialización de cacao regional. En la actualidad la asociación tiene como representante legal al señor Omar Elías Gonzales que junto a sus demás asociados luchan por el fortalecimiento integral de su asociación desde hace más de ocho años.

Esta asociación tiene una área total de 80 hectáreas sembradas con cultivos que apenas están iniciando producción, de la cual para el año 2016 se obtuvo una producción de 9500 kilos de cacao clasificado en cacao corriente mejorado, cacao Premium y cacao corriente normal los cuales se vendieron la mayor parte a la comercializadora Chocolate Tumaco y una parte muy mínima quedo para la elaboración de chocolate para autoconsumo.

En cuanto a infraestructura, está en remodelación debido a que se debe tener unos parámetros para la manipulación de cacao, se tiene previsto construir 5 áreas como, área de oficina donde se atenderá a los clientes o personas que desean información, área de fermentación en donde se lleva el cacao para su debido proceso, área de bodega donde se almacenará el cacao seco, área de vigilancia para cuidar el cacao de algunos animales y por ultima dos áreas de secado por si llega a fallar una que serían: una solar y otra artificial.

Esto permitirá que la Asociación la Esperanza, avancen a un nivel óptimo de producción con estas nuevas instalaciones, debido a que no solo proveerá materia prima a las industrias, si no también dara valor agregado a las mismas, incursionando en un mercado local y nacional con una línea de productos, proveniente del cacao de la región. Dicha línea de productos debe ser capaz de competir con marcas existentes y con aceptación por parte del consumidor, la calidad, los precios asequibles y la innovación, son aspectos a tener en cuenta por la Asociación para posesionar los productos y consolidarlos, teniendo como meta el mercado Internacional.

Dentro de los proyectos o beneficios que han tenido en todo este tiempo se tiene: alianzas productivas (Ministerio de Educación) con el cual se remodelo y se sembraron 48 hectáreas de cacao que ahora están en procesos de producción, que serán de gran ayuda para el beneficio de la asociación

4.1.2 Asociación de agricultores del alto mira (asopalmira). Esta asociación se formó el 11 de Diciembre del 2005; como Asociación agrupa a pequeños productores de palma de aceite y cacao, se ubican en la zona rural del municipio de Tumaco, en especial en el corregimiento de Candelilla empezó con 42

asociados teniendo reconocimiento jurídico en el año 2001, en la actualidad cuenta con 91 miembros de los cuales 42 son cacaoteros

ASOPALMIRA, en sus inicios cultivaba Palma de aceite, pero el problema de Pudrición del Cogollo (PC), hizo que se trasladaran a otra actividad agrícola como el cacao, con el fin de mantener su estabilidad económica.

En la actualidad, cuentan con un centro de beneficio para realizar actividades de postcosecha del cacao y una bodega para almacenar las cantidades de cacao en grano. Sus miembros se identifican con las comunidades negras, con un sistema de producción de economía campesina tradicional, pero que aún conserva una profunda huella de la “cultura de la selva”, que desarrollan diferentes actividades, unas de tipo extractivo como la caza, la pesca y la explotación maderera y otras productivas como la agricultura de subsistencia. Poseen un bajo nivel de escolaridad con un nivel de analfabetismo del 19%.

Otra de las crisis en las que ASOPALMIRA, ha sufrido, ha sido, la desvinculación de asociados, debido a que prefieren utilizar sus tierras para producir cultivos de uso ilícito que según ellos, les permite solventar sus necesidades básicas de una manera más rápida dejando a un lado el cultivo de cacao e ignorando los beneficios que podrían tener fortaleciendo sus cultivos, esto ha permitido que la producción de esta asociación sea baja desde un 80% a un 50% hectáreas en producción.

La asociación, cuenta con 85 hectáreas por establecer y 155 hectáreas aproximadamente establecidas y en producción con la cuales se dan abasto.

La comercialización que realizan, es de cacao corriente mejorado, cacao Premium y cacao corriente normal que en promedio se vendieron un total de 15 toneladas de cacao a través de PALMA SUR SAT, la cual almacena todo el grano de cacao vendido por las diferentes asociados y venden la mayor parte (70%) a Chocolates Tumaco para su debida distribución a las diferentes casas nacionales compradoras de esta materia prima. La otra parte restante que equivale a un 30% se utiliza para la elaboración de chocolate de meza en tabletas de 200g por 4 unidades y algunos confites para su debida comercialización en Tumaco.

Una de las problemáticas que afecta significativamente al cultivo en la región, ha sido las vías para transportar el fruto, debido a que existen caminos en mal estado, por ser estrechos y de difícil acceso en época de invierno, es por esto que, el fruto se fermenta debido a que se expone a la contaminación de la cadena productiva del cacao e incluso afectando el precio de comercialización, por lo que, no sería un cacao de excelente calidad, perdiendo así mucho de sus cualidades específicas que tiene este grano de la región sur pacífica.

Tienen un crédito con el Banco Agrario el cual adquirió para fortalecer y ampliar su producción.

4.1.3 Asociación de Agricultores del Mira (Agromira). Desde comienzos de la década de los años noventa este tipo de iniciativas productivas comenzó a florecer tímidamente, pese a que la economía cocalera era la que reinaba en la zona.

Hace 11 años los habitantes del Bajo Jagua, ubicado en la zona rural del municipio de Tumaco cansados de la violencia y la ilegalidad en esa región del sur de Colombia, decidieron reemplazar por cuenta propia sus cultivos de coca por los de cacao y ahora con iniciativas de poder exportar su producto con un novedoso modelo de autogestión. El cacao que oferta esta asociación es el “Premium”, el cual le ha dado a la región y al país reconocimiento internacional por ser un grano de alta calidad y poseer un sabor y aroma único.

El 21 de Julio de 2001 se fundaron como asociación. Agrupa a pequeños productores de palma de aceite y cacao, cuenta con 40 asociados cacaoteros, de los cuales 25 son hombres y 15 son mujeres, actualmente, tiene 108 hectáreas establecidas de cacao, 100 hectáreas en producción, 327 hectáreas por establecer y 9000 kilogramos de cacao seco comercializándose a través de PALMA SUR SAT.

AGROMIRA, cuenta con un centro de acopio, y con instalaciones apropiadas para un beneficio óptimo del cacao, entre los equipos que disponen, cuentan con una secadora artificial de grano de cacao, para ser utilizada con mayor periodicidad en el secado del grano en épocas de alta lluvias, cabe mencionar que este centro ha sido instalado con el apoyo de ACCION SOCIAL –PCI –UNODC.

La estrategia comercial de la asociación le apuesta a la compra de cacao fresco, es decir, esta le compra directamente a sus asociados en los núcleos de producción para beneficiarlos en el centro de acopio, de esta manera aseguran uniformidad en la calidad del producto. Como valor agregado, se está produciendo cacao con sello internacional lo cual indica que es un producto de alta calidad, socialmente responsable con el medioambiente, con un precio justo y producido en condiciones de trabajo dignas que brindan desarrollo sostenible a la organización.

La producción de cacao con el paso del tiempo en la asociación ha aumentado considerablemente y se ha convertido en una significativa forma de proporcionar fuentes de empleo para la población, sin dejar de lado lo que aporta a la economía nacional gracias a su comercialización que cada vez intenta satisfacer de una mejor manera la demanda de mercados exigentes.

Los incrementos significativos en la producción del cacao se han dado gracias a la unión de los productores y la creación de asociaciones en donde la unión de sus fuerzas productivas les ha permitido obtener nuevos medios de financiamiento conjuntamente con el aumento y mejoramiento de la producción.

A pesar de que los frutos maduran a lo largo del año, normalmente se llevan a cabo tres cosechas en un año la cosecha principal, la cosecha intermedia y la final la cosecha intermedia generalmente es menor que la cosecha principal. De esta manera, se lleva el cacao al centro de beneficio para el proceso postcosecha del cacao, el cual clasifican el mejor cacao para luego poder llevar una parte a la comercializadora Chocolates Tumaco a la cual le venden el 60% de la producción recogida y el 40 % lo destinan a una empresa en Bogotá donde esta lo transforma en tabletas de 100 gramos y lo devuelve a Tumaco para su respectiva comercialización el cual lo venden a las diferentes supermercados y a tiendas de barrio a nivel nacional.

Para el sostenimiento del cultivo, se aumentó la productividad en las labores de beneficio y proceso de comercialización, la asociación cuenta con el apoyo económico y acompañamiento de no menos de 4 entidades locales y nacionales, entre estas el Programa 'Colombia Responde.

Con las proyecciones de producción, más la certificación internacional anotada, Agromira, junto a otras organizaciones de productores del bajo mira y municipios vecinos, trabajan en la conformación de una alianza comercial para aumentar el volumen del producto y así negociar mejores precios con los compradores nacionales e internacionales.

Agromira no está dejando nada al azar, pues ya se certificaron como (unidad de asistencia técnica agropecuaria), para prestar este tipo de servicio entre sus asociados y los demás productores del sector agropecuario. La iniciativa es el resultado de un programa de sustitución de cultivos que la gobernación de Nariño junto con los programas de agricultura y pesca, inició en esta zona del pacifico desde el 2004, cuando un grupo de campesinos decidió, con sus propias manos, erradicar los cultivos de coca y medírsele a la puesta en marcha de una organización que proyectara el cultivo de cacao como proyecto de vida empresarial.

Aparentemente se ve una mejora en cuanto a la producción y comercialización del cacao en la zona. Gracias a las diferentes alianzas que se han hecho y gracias al gobierno que les ha ayudado con la renovación de sus árboles de cacao, que conlleva a que para los próximos años, la Asociación de Cacaoteros de Agromira pueda poder exportar a los mercados internacionales una buena parte de su cosecha de cacao, que se estima en unas 15 toneladas.

4.1.4 Asociación Procacao. Esta asociación se ubica en la vereda Caunapi del municipio de Tumaco en el departamento de Nariño, esta zona fue considerada de alto grado de conflicto, por la presencia de grupos al margen de la Ley y la implementación de cultivos ilícitos.

En el 2009, la asociación, estuvo a punto de disolverse por falta de apoyo. La participación de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, a través de proyectos permitieron que los asociados de PROCACAO sustituyeran este tipo de cultivos, en especial la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), que acogió la iniciativa de los cacaoteros y estimuló a otros campesinos a cambiar la coca por estas plantaciones, pero el salto a lo legal fue complicado porque debido al abandono estatal que en cierta manera facilitó la penetración de grupos armados al margen de la Ley. Esta asociación cuenta con 115 hectáreas establecidas y en producción y 100 hectáreas sin establecer, cuenta a su vez con 35 agricultores de los cuales 27 son hombres y 8 mujeres en la asociación que ayudan a que todo marche bien en la empresa.

Según, Yolanda Gómez, representante legal de PROCACAO, "había un gran muro en el medio" de la relación de los campesinos con el Gobierno. "Había miedo de ellos hacia nosotros y de nosotros hacia ellos. Muchos pensaban si sería que venían a quitarles las finca"

Por otro lado, la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional (USAID) por medio de la ONG Colombia Responde que implantó un modelo en el que la asociación de cacaoteros participa en la gestión de los recursos que anteriormente manejaba solo la Alcaldía. Ese sistema ayudó a crear un concepto de lo colectivo en una sociedad acostumbrada a lo individual y fortaleció la asociación, que compra en su sede en la vereda Caunapi la producción de cacao de la zona, evitando intermediarios para que así el dinero llegue directamente a ellos, y comercializa una parte directamente con empresas como Casa Luker y la Compañía Nacional de Chocolates y la parte restante lo utiliza para la transformación de este convirtiéndolo en tabletas de chocolate debidamente elaboradas de 250 gramos por tres unidades llamado "Chocolate Ariadna" que se están distribuyendo en el interior del país y en el municipio de Tumaco.

De esta forma, el volumen de cacao comercializado por Procacao, que en 2015 fue de 5 toneladas, subió a 8 toneladas en 2016 y esperan incrementar su producción cada año según la señora Yolanda Gómez. Lo más importante es el cambio de cultura de la gente, que pasó de una "cultura mafiosa", como ellos mismos reconocen, a una en la que prima la legalidad, aunque la ganancia sea menor, prueba de ello son los \$13.600 pesos colombianos recibidos por una persona que llegó a vender dos kilos de cacao durante la visita de Fedecacao que según cuentan los mayores, en la época de la bonanza del narcotráfico habría recibido 4 millones de pesos por la misma cantidad de hoja de coca. Se Podría decir a nivel general que el mercado objetivo del producto a transformar tiene que

ver con las grandes empresas como son Nacional de Chocolates, Casa Luker y Chocolate Tumaco en el departamento de Nariño.

Las 4 asociaciones de Tumaco, anteriormente mencionadas incursionan en la producción de actividades lícitas como el cacao, que en unión tienen el 98% de hectáreas sembradas con cacao regional y el resto está sembrado con cacao de tipo híbrido. Estas asociaciones actualmente se muestran interesadas con una planta procesadora con lo cual están muy comprometidas en querer sembrar más hectáreas de cacao para garantizar la materia prima requerida para este proceso, con lo cual dicen que dependiendo del rendimiento de las hectáreas cultivadas tendrán un gran beneficio para ellas y útiles ganancias.

En cuanto a la oferta de la producción futura se requiere siempre poder contar con 3 grandes demandas del producto procesado como lo es Casa Luker con el 44% del total producido, Casa Nacional de Chocolates con el 37% de compra y la firma Chocolate Tumaco con el 19% restante de la producción ofrecida por todos los asociados siendo esto favorables para las 4 asociaciones.

Figura 1. Diagrama Participación por las organizaciones que intervienen en el sector cacaotero del municipio de Tumaco 2016

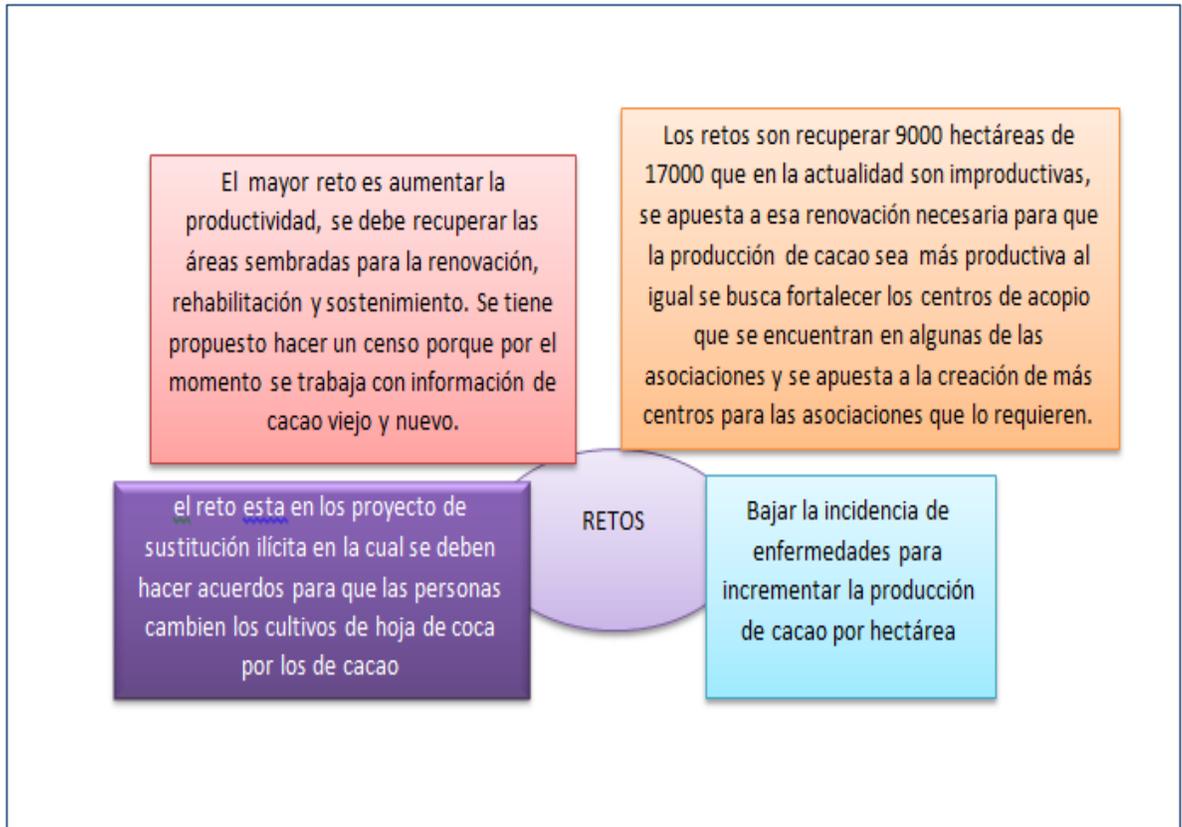


Fuente: esta investigación, a partir de la entrevista

En este diagrama se analiza la participación de las entidades competentes las cuales dan una clara idea de cómo ayudan a las asociaciones cacaoteras del municipio de Tumaco a impulsar y gestionar estrategias que beneficien su

crecimiento.

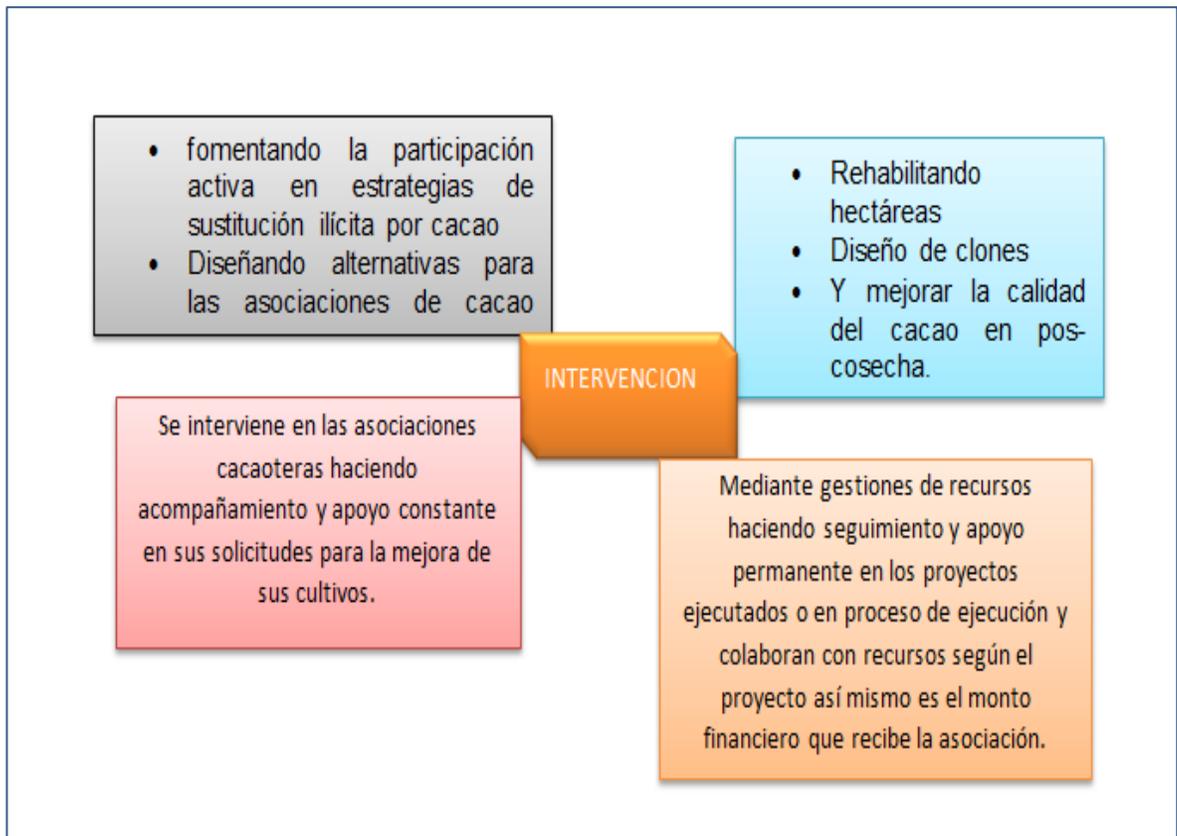
Figura 2. Diagrama de los retos que tienen mayor relevancia, dado por las organizaciones del sector cacaoero del municipio de Tumaco 2016



Fuente: esta investigación, a partir de la entrevista

En este otro diagrama se ve cuáles son los retos de mayor relevancia que como entidades tienden a desarrollar en cuanto a la cadena de cacao. De las cuales cabe recalcar que entre todos tienen uno en común que es en trabajar unidos en proyectos que beneficien la sustitución de cultivos ilícitos y trabajar de la mano para recuperar los cultivos de cacao y así tener una producción sostenible, eficiente y de buena calidad de tipo exportación.

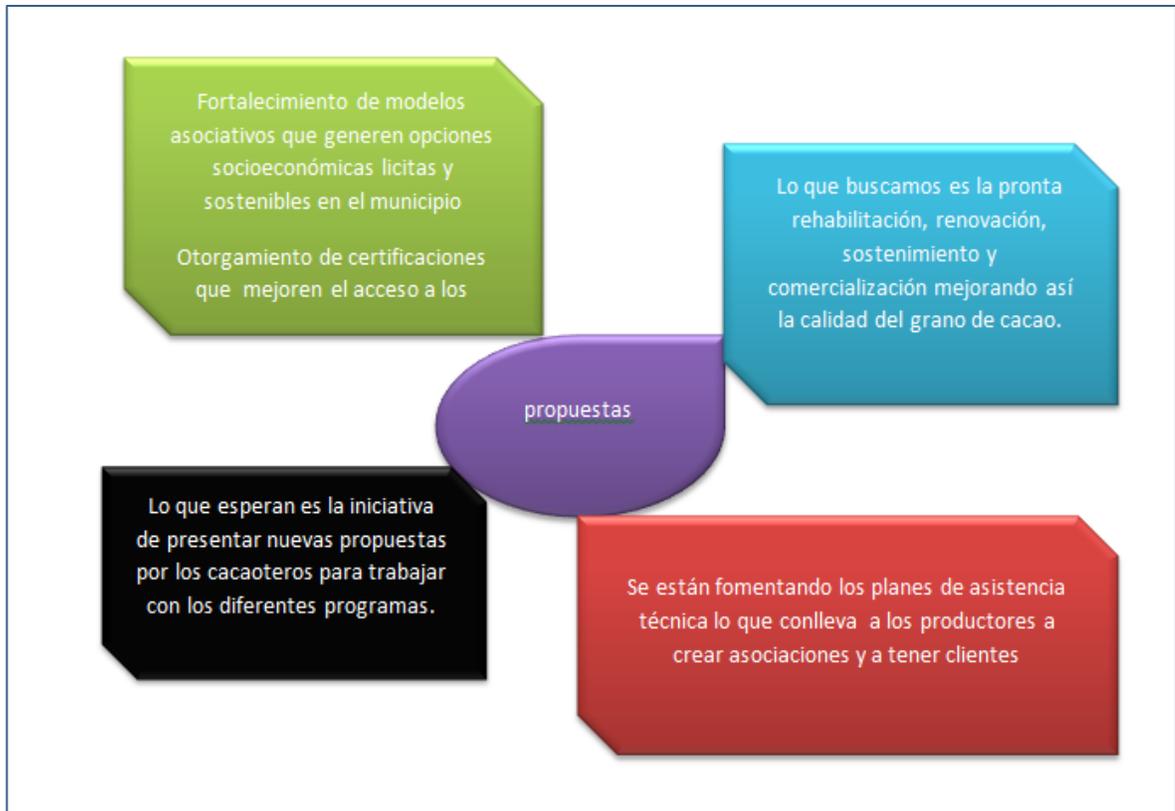
Figura 3. Diagrama de intervención de las organizaciones del sector cacaotero del municipio de Tumaco 2016



Fuente: esta investigación, a partir de la entrevista

En este otro diagrama se dice como hacen intervención las instituciones relacionadas con esta investigación. De las cuales se puede decir que cada una tiene una forma distinta de accionar a la hora de tomar medidas convenientes a cualquiera que sea la situación a afrontar.

Figura 4. Diagrama de las nuevas propuestas que están creando las organizaciones para mejorar el sector cacaoero en Tumaco 2016



Fuente: esta investigación, a partir de la entrevista

Y por último tenemos este diagrama que muestra que propuestas o alternativas se están creando para mejorar el sector cacaoero en el municipio de Tumaco, que en gran manera serán de mayor beneficio para las asociaciones, ya que apuntan al fortalecimiento y nuevos modelos asociativos que generaran líneas productivas sostenibles.

4.2 SITUACIÓN ORGANIZATIVA Y ECONÓMICA DE LAS PRINCIPALES ASOCIACIONES QUE INCURSIONAN EN LA TRANSFORMACIÓN DEL CACAO A TRAVÉS DE LA VALORACIÓN DEL ESTADO ORGANIZACIONAL VEO, MUNICIPIO DE TUMACO. 2016

En el transcurso del tiempo se han implementado a nivel organizativo diversas técnicas y herramientas, que en la actualidad son fundamentales para la administración de las entidades; entre ellas hoy se cuenta con la Planeación

Estratégica, que para efectos de la literatura de las organizaciones, se ha definido como Planeación Estratégica Socio-Empresarial.

Es por esto que las organizaciones y/o asociaciones de productores, han mostrado a través del tiempo, la necesidad de contar con acompañamiento y asistencia técnica constante para el buen desarrollo de sus funciones.

La Valoración del Estado Organizacional - VEO, es una herramienta de diagnóstico para el fortalecimiento de dichas organizaciones, basado en el Índice de Capacidad Organizacional – ICO, creado por el proyecto piloto de zonas reservas campesinas del Ministerio de Agricultura de Colombia, dentro del convenio del Banco Mundial con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA, entre 1993 y 2008: Áreas de Desarrollo Alternativo Municipal – ADAM y Mas Inversión para el Desarrollo Alternativo Sostenible – MIDAS, de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional – USAID, entre 2007 y 2010.

El VEO, se da a conocer y se empieza a implementar en el Municipio de Tumaco, Departamento de Nariño, a través del Programa Colombia Responde Norte/Sur.

Estratégicamente se realiza el diagnóstico de las asociaciones: La Esperanza, Asopalmira, Agromira y Procacao antes de que el proyecto entre en su fase operativa, tendiente a que las acciones propuestas a partir de los puntos críticos que se detallaran en el presente diagnóstico, preparen y fortalezcan a la asociación. Finalmente, el diagnóstico detallado a continuación, muestra el estado de las asociaciones, en los ejes: desarrollo humano, negocios y servicios, gerencia y administración, patrimonio, democracia y participación, además de estrategias y propuestas de fortalecimiento, de acuerdo a sus debilidades.

Antes de empezar con el resultado del VEO (Valoración del Estado Organizacional) se dará una breve explicación por ejes- categorías y a su vez saber más sobre sus características.

4.2.1 Desarrollo humano:

Este eje se refiere a la facilitación de los espacios que ofrezcan oportunidades y bienestar a los socios y a sus familias, y se fundamenta en el establecimiento de lazos y dinámicas que van más allá de las actividades propias de la organización.

Desarrollo de capital humano: contempla el desarrollo de las capacidades de los asociados y delegados de base (estos constituyen el cuerpo de promotores de la organización) en temas como manejo de finca, comercialización, liderazgo, equidad y asociatividad. La organización debe mejorar los niveles educativos de sus asociados y fortalecer las prácticas de buen gobierno en los diferentes niveles.

Economía del socio: se evalúa con base en el ingreso mensual promedio que recibe el productor, el cual le permite acceder a bienes y servicios para su familia.

Dinámicas de cooperación y conflicto: analiza las relaciones al interior de la organización que incluyen a la mujer en la toma de decisiones y gestión de la misma

Equidad de género: analiza la participación de los géneros en especial la participación de la mujer en espacios de decisión.

Programas dirigidos a familias, jóvenes y niños en salud, educación, cultura y deporte: evalúa si la organización implementa programas y planes que incluyan familias, jóvenes y niños en la vida institucional. Estos pueden ser financiados con fondos propios o de terceros.

4.2.2 Negocios y servicios. Además de ser los mecanismos para funcionar, crecer y desarrollarse, los negocios y servicios que prestan las organizaciones de productores son los puentes efectivos entre las organizaciones y sus socios. El desarrollo de los negocios se da en el contexto de una cadena productiva viable, donde la organización conoce su funcionamiento y operación, especializándose en una o varias actividades al interior de uno de sus eslabones. Por su parte los servicios solo generan margen para pagar sus costos de funcionamiento. Los mas comunes para generar su sostenibilidad y facilitar una relación efectiva con sus socios y la comunidad en la que operan son: asistencia técnica productiva, capacitación, comercialización (teniendo en cuenta los preceptos: precio justo y pago oportuno) y crédito (facilitador o administrador del mismo).

Productivos: relacionados con la asistencia técnica para el manejo productivo, cosecha, post cosecha y certificación.

Comercialización: integra actividades como acopio y la venta del producto, y servicios conexos como adelanto el adelanto pre cosecha y la capacitación en temas de precios, requerimientos de calidad y mercados a los asociados y delegados de base.

Suministro de información: la organización ofrece información sobre comercialización y sobre los servicios sociales que presta el Estado.

Acceso y gestión de créditos: se refiere al servicio de crédito directo de las organizaciones y/o con fondos de terceros. La organización puede vincular a sus asociados con instituciones financieras actuando como aval o apoyando la elaboración de los expediente para crédito.

Suministro de información: la organización ofrece información sobre comercialización y sobre los servicios sociales que presta el Estado.

Servicios sociales: se refieren a los servicios de salud, educación, y vivienda, entre otros, que promueve desarrolla las organizaciones con fondos propios o de terceros.

Responsabilidad ambiental: actividades y medidas que implementa la organización para mitigar el impacto en el medio ambiente.

4.2.3 Gerencia y administración. Este eje está regido por la transparencia y la rectitud en las acciones. El proceso de administración de las organizaciones está representado en el control y el seguimiento de las operaciones para cumplir con las reglas establecidas, en manejo eficiente de recursos y procesos, la gestión de proyectos y el apalancamiento de recursos para su desarrollo. La informalidad y la falta de sistematización de la información es un punto crítico para las mismas. La experiencia muestra que la incorporación de los socios en la fiscalización de las actividades facilita en crecimiento de las organizaciones y constituye un mecanismo de generación de confianza hacia el interior de la base social.

Gerencia: se encarga de la planificación, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales y tecnológicos) de la organización, con el fin de obtener el mayor beneficio posible, este puede ser económico o social, dependiendo del objeto de la organización

Administración: responsable de la gestión financiera y contable de la organización a través de un manejo estructurado de los recursos económicos, asegurando el cumplimiento con las obligaciones tributarias. La administración provee información financiera y contable para la toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización.

Gestión: es la capacidad de la organización para gestionar recursos a través de proyectos y establecer vínculos comerciales, lo cual le permite crecer y fortalecerse.

4.2.4 Patrimonio. El patrimonio está determinado por los recursos que la organización consigue a través del desarrollo de su negocio y la prestación de servicios, y los que recibe de fuentes externas. Los recursos se verifican y detallan los balances y estados financieros. El crecimiento patrimonial de las organizaciones es un elemento generador de confianza para hacer negocios, prestar servicios, establecer relaciones y continuar su expansión y fortalecimiento.

Recursos propios: se refiere a los recursos que han sido generados con el esfuerzo de la organización tales como capital de trabajo, fondos de crédito, ahorro y aportes de los socios.

Recursos externos: se refiere a los recursos que provienen de donaciones, fondos concursables, proyectos y créditos.

Activos fijos: son los bienes inmuebles, maquinaria y equipos que son propiedad de la organización como terrenos, locales, infraestructura productiva, equipos de cómputo, vehículos, laboratorios, etc.) En el momento de valorizar los equipos y laboratorio, así como los vehículos, es importante tener en cuenta su vigilancia y actualización.

4.2.5 Democracia y participación. Más allá de los espacios formales y obligatorios de participación como las asambleas de socios y reuniones de la junta directiva, la democracia y la participación se dan en el comportamiento cotidiano de sus socios, representantes y líderes y están relacionadas con la comunicación veraz, clara y oportuna que tienen con los asociados, así como con el respeto y la tolerancia por las diferencias. Las organizaciones son más fuertes en la medida en que las relaciones entre los directivos y las bases son más cercanas, lo cual genera confianza entre las partes.

Órgano de dirección: es la junta de administración o junta directiva, la cual se encarga de regir la buena marcha de la organización con pleno respeto por la base social y las normas.

Funcionamiento de asambleas: la asamblea general es la máxima instancia y puede estar conformada por socios o delegados de base. Participa en la toma de decisiones y debe estar enterada de los avances y logros de la organización.

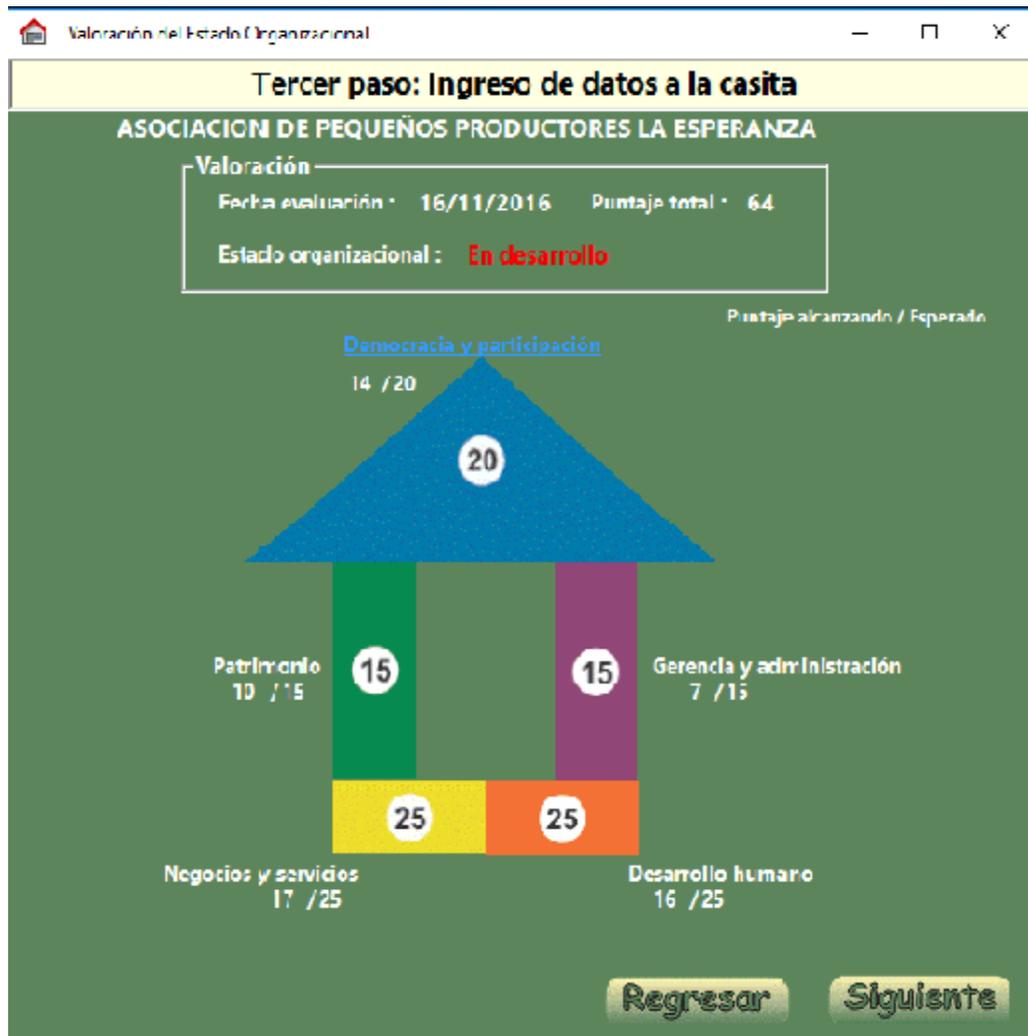
Participación y comunicación: la comunicación es importante porque permite que la base social se mantenga vinculada con los órganos de gobierno y participe de las gestiones que desarrolla la organización.

Base social: es la razón de ser de la organización. Debe estar enterada o participar en los procesos de planificación y toma de decisiones. Esto promueve el sentido pertenencia y compromiso con la organización.

4.2.6 Resultados generales asociación La Esperanza. El lunes 16 de noviembre de 2016, mediante taller participativo y previa convocatoria, los asociados de La Esperanza, realizaron la valoración de su estado organizacional,

obteniendo 64 puntos, en una escala del 1 al 100, arrojando un estado **en desarrollo** para su organización, como se muestra a continuación.

Figura 5. Asociación de Pequeños Productores La Esperanza, municipio de Tumaco 2016



Fuente: esta investigación, a partir del VEO

4.2.7 Resultado y análisis por ejes:

a. Desarrollo humano: la Esperanza, califica este eje en desarrollo debido a que la organización tiene inconvenientes de sus bases, carece de programas para la formación de promotores y el ingreso promedio mensual de sus asociados esta entre uno y dos salarios mínimos. Presenta dificultades en las relaciones Público-privadas.

- **Desarrollo de capital humano:** la Esperanza en esta categoría es precario, no tiene actividades de promoción y capacitación a directivos y promotores, menos del 50% de sus asociados saben leer y escribir y ha registrado procesos recientes de malos manejos.
- **Economía del socio:** en esta categoría la esperanza se encuentra en un nivel precario ya que los socios registran un ingreso promedio de un salario mínimo.
- **Dinámica de cooperación y conflicto:** en esta categoría la asociación se encuentra consolidada por manejar excelentes relaciones con la comunidad, asociados y gobiernos locales.
- **Equidad de género:** en esta categoría se encuentra en consolidado la asociación pues trabajan mujeres y hombres que participan en la toma de decisiones y las mujeres toman cargos directivos.
- **Programas dirigidos a familias, jóvenes y niños (salud, educación y deporte):** esta categoría se encuentra en precario porque la asociación carece de programas dirigidos a familias, jóvenes y niños.

b. Negocios y servicios: en este eje la Esperanza se encuentra en desarrollo porque tiene limitaciones o carece de algunos de los servicios de apoyo a la producción, comercialización, acceso al crédito.

- **Productivos:** en esta categoría la Esperanza se encuentra en desarrollo por presentar los servicios de asistencia técnica en cultivo y certificación.
- **Comercialización:** en esta categoría la asociación se encuentra en desarrollo por brindar dos servicios de acopio y venta; anticipo de cosecha o capacitación en comercialización.
- **Acceso y gestión de créditos:** en esta categoría se encuentra precario pues la organización no facilita el acercamiento entre las instituciones financieras internacionales y los productores.
- **Suministro de información:** en esta categoría La Esperanza está en desarrollo por suministrar información limitada a sus asociados sobre precios y mercados, oferta pública y acceso a servicios sociales.
- **Servicios sociales:** esta categoría se encuentra en precario, por carecer de servicios de salud, educación, cultura y deporte para sus asociados.
- **Responsabilidad ambiental:** en esta categoría la organización se encuentra como consolidada ya que atiende, respeta e implementa medidas de

protección ambiental en todas sus actividades y procesos.

c. Gerencia y administración: La Esperanza califica este eje en desarrollo pues la organización está con limitación en sus procesos de administración, gerencia y gestión.

Sus categorías son:

- **Gerencia:** esta categoría es precaria, porque es una organización sin planes (estratégico, cooperativo y de acopio) no evalúa la gestión, no tiene personal contratado y muy pocos de sus socios manejan equipos de computación
- **Administración:** esta categoría es calificada en desarrollo ya que esta organización cuenta con limitaciones en la presentación de informes contables o en sus obligaciones tributarias, con manejo inadecuado de caja menor o con un órgano de control disfuncional.
- **Gestión:** esta categoría es calificada en precario porque es una organización sin gestión de proyectos el último año, con escasas relaciones, sin contratos y con limitada gestión comercial

d. Democracia y participación: La Esperanza califica este eje en desarrollo, debido a que la organización tiene limitaciones en el funcionamiento de su órgano y dirección y asambleas; o que registra inconvenientes en la planificación, participación y comunicación con sus bases

Sus categorías son:

- **Órgano de dirección:** esta categoría está en desarrollo porque tiene un órgano de dirección sin todos sus integrantes funcionando y con registros que se generan en forma intermitente.
- **Funcionamiento de asambleas:** esta categoría se encuentra calificada como consolidado ya que cumple con las normas establecidas por la ley y por los estatutos, con asistencia superior al 50% de los asociados
- **Participación y comunicación:** esta categoría se encuentra en desarrollo pues es una organización donde sus asociados tienen limitaciones en el conocimiento de los estatutos, o tienen limitaciones en la comunicación con sus bases.
- **Bases social:** esta categoría se encuentra calificada como precario ya que es una organización cuyas bases no participan en la planeación y toma de decisiones, y no conocen las decisiones de la junta directiva.

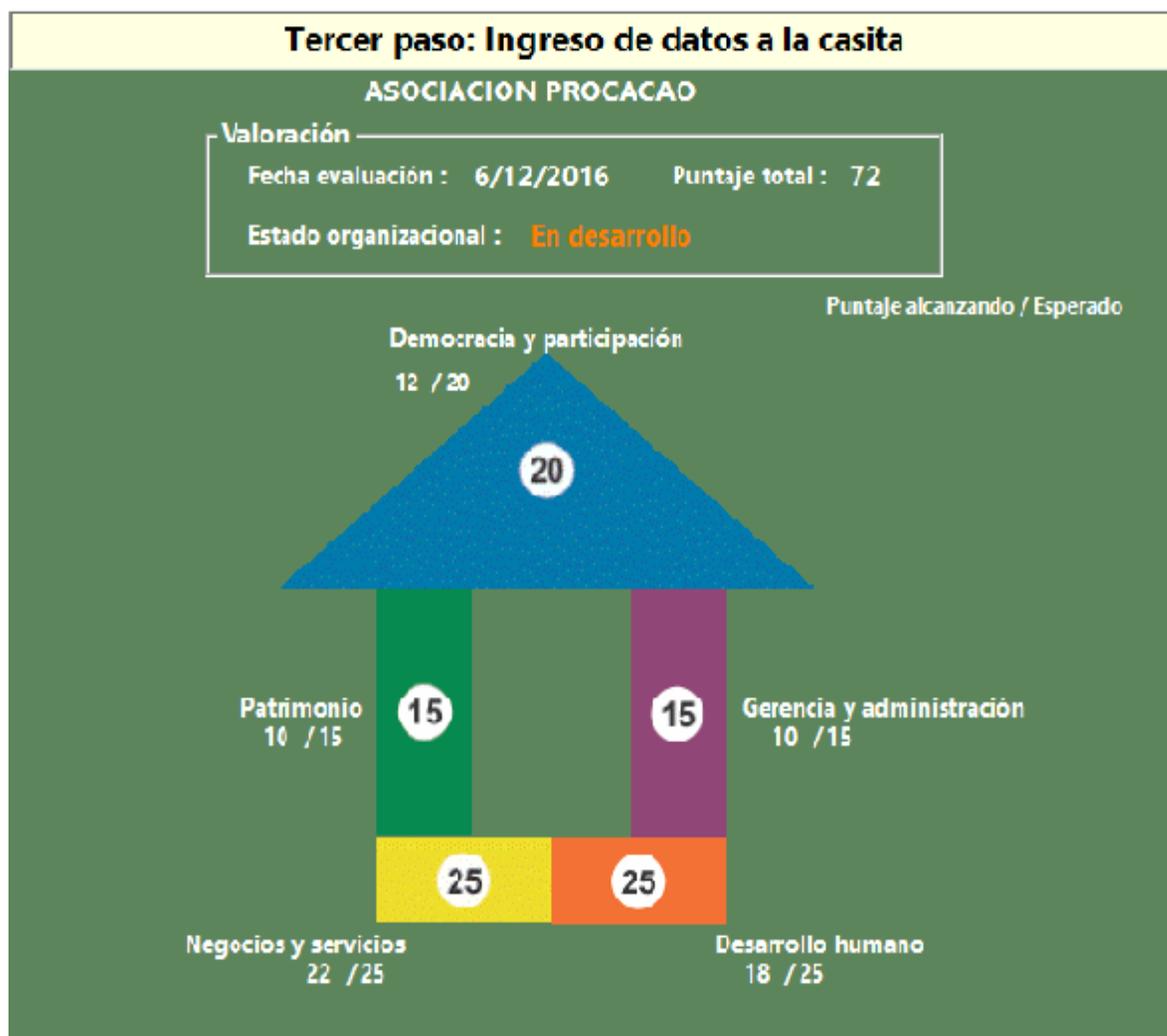
e. Patrimonio: La Esperanza califico este eje en desarrollo, debido a que el patrimonio se está fortaleciendo con recursos propios o externos contando con maquinaria para el proceso de transformación del cacao, con una infraestructura para el proceso de post-cosecha y un fondo solidario para la compra de materia prima.

Sus categorías son:

- **Recursos propios:** esta categoría se encuentra calificada en precario ya que sus asociados no pagan sus cuotas de sostenimiento, carece de fondos de crédito, no cuenta con ahorro en cuentas bancarias y no cuenta con ahorros en cuentas bancarias.
- **Recursos externos:** esta categoría se encuentra calificada en desarrollo ya que es una organización que ha accedido a donaciones y fondos concursables.
- **Activos fijos:** esta categoría está calificada en desarrollo porque cuenta con algunos activos (sede, muebles, equipos e infraestructuras)

4.2.8 Resultados generales asociación PROCACAO. Para la asociación Procacao se trabajó el día martes 6 de diciembre del 2016 a través de un taller participativo, se realizó la valoración de su estado organizacional obteniendo 72 puntos, es una escala del 1 al 100, arrojando un estado **en desarrollo** para su organización.

Figura 6. Asociación Procacao, municipio de Tumaco 2016



Fuente: esta investigación, a partir del VEO

4.2.9 Resultado y análisis por ejes:

a. Desarrollo humano: PROCACAO, califica este eje en desarrollo, debido a que la organización tiene inconvenientes en la capacitación de sus bases, carece de programas para la formación de promotores y el ingreso promedio mensual de sus asociados esta entre uno y dos salarios mínimos mensual vigentes. Presenta dificultades en las relaciones público – privado.

Este eje se divide a la vez en las siguientes categorías:

- **Desarrollo de capital humano:** en esta categoría Procacao se encuentra en desarrollo, ya que la organización presenta inconvenientes en alguna o algunas de las siguientes características: formación y promoción de directivos y promotores, entre el 10% y el 50% de sus asociados son analfabetas y la organización registra actos de su desempeño recientes.
- **Economía del socio:** para esta categoría Procacao se encuentra en precario ya que los socios registran un ingreso mensual menor que un salario mínimo.
- **Dinámicas de cooperación y conflicto:** esta categoría se encuentra consolidada, ya que maneja excelente relaciones con la comunidad, asociados y gobiernos locales.
- **Equidad y género:** esta categoría se encuentra consolidada, debido a que mujeres y hombres participan en la toma de decisiones y las mujeres ocupan también cargos directivos.
- **Programas dirigidos a familias, jóvenes y niños en salud, educación, cultura y deporte:** esta categoría se encuentra consolidada, ya que esta organización cuenta con programas dirigidos a familias, jóvenes y niños.

b. Negocios y servicios: Procacao califica este eje como consolidado, por ser una organización que presta de manera oportuna y eficiente servicios de apoyo a la producción, comercialización, crédito y asuntos sociales. Sus actividades son amigables con el medio ambiente.

Sus categorías son:

- **Productivos:** esta categoría se encuentra calificada como consolidada ya que es una organización que presta asistencia técnica en cultivo, manejo de cosechas, poscosecha y certificación.
- **Comercialización:** esta categoría se encuentra calificada como consolidada por tanto brinda apoyo en el acopio, anticipo de cosechas y capacitación en comercialización.
- **Acceso y gestión de créditos:** esta categoría es calificada como consolidada debido a que es una organización que facilita el acceso al crédito de sus socios, a partir de recursos propios.
- **Suministro de información:** la calificación de esta categoría es como consolidado, porque es una organización que suministra información de

precios y mercados, oferta pública y acceso a servicios sociales a sus asociados.

- **Servicio sociales:** la asociación califica esta categoría en un nivel precario, ya que la organización carece de servicios de salud, educación, cultura y deporte para sus asociados
- **Responsabilidad ambiental:** en cuanto a esta categoría Procacao califica esta categoría como consolidado, ya que es una organización que atiende, respeta e implementa medidas de protección ambiental en todas sus actividades y procesos.

c. Gerencia y administración: Procacao califica este eje en desarrollo, porque es una organización con limitaciones en sus procesos de administración, gerencia y gestión.

Sus categorías son:

- **Gerencia:** esta categoría es precaria por ser una organización sin planes estratégicos, no evalúa la gestión, no tiene personal contratado y ninguno de sus socios maneja equipo de computación.
- **Administración:** esta categoría es calificada como consolidada ya que es una organización con informes contables y obligaciones tributarias al día; manejo adecuado de caja menor y órgano de control funcional.
- **Gestión:** esta categoría es calificada en desarrollo, debido a que es una organización con limitaciones en la gestión de proyectos y posee pocas relaciones con entidades en su gestión comercial.

d. Patrimonio: Procacao califica este eje en desarrollo, debido a que es una organización cuyo patrimonio se está fortaleciendo con recursos propios o externos

Sus categorías son:

- **Recursos propios:** esta categoría se encuentra en desarrollo, ya que registra restricciones en el aporte de sus asociados, ahorro en cuentas, fondos para créditos o capital de trabajo.
- **Recursos externos:** esta categoría es calificada como precario por ser una organización con limitaciones para el acceso a donaciones y fondos concursables

- **Activos fijos:** esta categoría se encuentra calificada en desarrollo, debido a que es una organización que cuenta con algunos activos fijos como (sede, muebles, equipos, infraestructura).

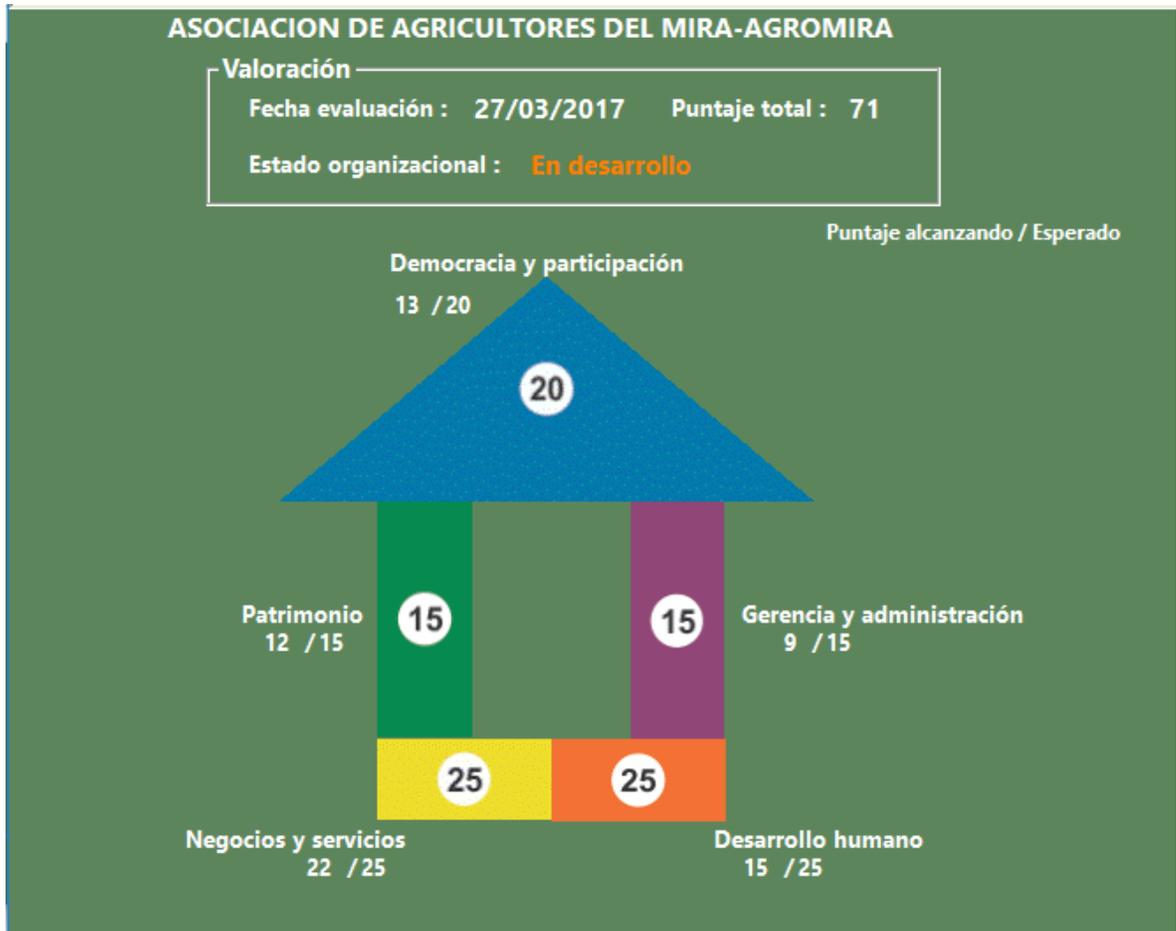
e. Democracia y participación: Procacao califica este eje en desarrollo, ya que la organización cuenta con algunas limitaciones en el funcionamiento de su órgano de dirección y asamblea.

Sus categorías son:

- **Órgano de dirección:** esta categoría se encuentra calificada en desarrollo porque es una organización de dirección sin todos sus integrantes, funcionando ya que casi no van a las reuniones que se hacen para tratar temas importantes de la asociación
- **Funcionamiento de asambleas:** esta categoría es calificada como en desarrollo, debido a que tiene inconvenientes en la frecuencia de sus asambleas, en el número de sus socios que asisten y en el registro de la misma.
- **Participación y comunicación:** esta categoría es calificada como precario porque menos del 50% de sus asociados conoce los estatutos, carece de órgano de apoyo y tiene problemas de comunicación con sus bases
- **Base social:** esta categoría se encuentra en estado precario ya que es una organización cuyas bases no participan en la planificación y la toma de decisiones ya que no se han empoderado del rol que lleva manejar una asociación

4.2.10 Resultados generales asociación AGROMIRA. Por medio de un taller participativo el día 27 de marzo del año en curso se hizo la valoración del estado organizacional a la asociación Agromira, teniendo como resultado 71 puntos lo cual con una escala del 1 a 100 arrojó un estado **en desarrollo** para su organización como se observa en la imagen.

Figura 7. Asociación de agricultores del MIRA-AGROMIRA, municipio de Tumaco 2016



Fuente: esta investigación, a partir del VEO

4.2.11 Resultado y análisis por ejes:

a. Desarrollo humano: Agromira, califica este eje en desarrollo debido a que la organización tiene inconvenientes en la capacitación de sus bases, y el ingreso promedio mensual de sus asociados esta entre uno y dos salarios mínimos lo cual sabiendo que son familias numerosas este salario apenas les alcanzaría para cobrar cosas muy básicas de la canasta familiar.

Este eje se subdivide en las siguientes categorías:

- **Desarrollo de capital humano:** en esta categoría Agromira se encuentra precario, ya que esta organización no capacita a directivos y promotores a su vez menos del 50% de sus asociados saben leer y escribir, además, la asociación ha registrado procesos recientes de malos manejos.
- **Economía del socio:** en esta categoría, Agromira está en un nivel precario, debido a que sus socios registran un ingreso promedio mensual menor que un salario mínimo legal vigente.
- **Dinámicas de cooperación y conflicto:** esta categoría se encuentra consolidada ya que manejan excelentes relaciones con la comunidad, asociados y gobiernos locales
- **Equidad y género:** esta categoría se encuentra consolidada, debido a que las mujeres y hombres participan en la toma de decisiones y las mujeres al igual que los hombres ocupan cargos dentro de la asociación.
- **Programas dirigidos a familias, jóvenes y niños (salud, educación, cultura y deporte):** esta categoría se encuentra en precario porque la asociación carece de programas dirigidos a familias, jóvenes y niños.

b. Negocios y servicios: Agromira califica este eje como consolidado puesto que es una organización que presta de manera oportuna y eficiente servicios de apoyo a la producción, comercialización, crédito y asuntos sociales. Sus actividades son amigables con el medio ambiente

Sus categorías son:

- **Productivos:** Agromira califica esta categoría como consolidado, debido a que es una organización que presta asistencia técnica en cultivos, manejo de cosecha, post cosecha y certificación.
- **Comercialización:** esta categoría es calificada como consolidado porque es una organización que brinda apoyo en el acopio, anticipo de cosecha y capacitación en comercialización.
- **Acceso y gestión de créditos:** Agromira califico esta categoría como consolidada porque es una organización que facilita el acceso a créditos de sus socios o terceros, a partir de recursos propios y mediante IFI
- **Suministro de información:** Agromira califico esta categoría como consolidado porque es una organización que suministra información de precios y mercados, oferta publica y acceso a servicios sociales a sus asociados.

- **Servicios sociales:** la asociación califica a esta categoría en un nivel precario ya que la organización carece de servicios de salud, educación, cultura y deporte para sus asociados.
- **Responsabilidad ambiental:** en cuanto a esta categoría Agromira se califica como consolidado puesto que es una organización que atiende, respeta e implementa medidas de protección ambiental en todas sus actividades y procesos.

c. Gerencia y administración: Agromira califica este eje en desarrollo, porque es una organización con limitaciones en sus procesos de administración, gerencia y gestión.

Sus categorías son:

- **Gerencia:** esta categoría se encuentra en desarrollo ya que esta organización tiene limitaciones en sus planes (estratégico, operativo y de acopio) en los mecanismos de evaluación de la gestión, personal contratado o en conocimiento de sus socios en el manejo de computadores
- **Administración:** esta categoría es calificada como en desarrollo por ser una organización con limitaciones en la presentación de informes contables o en sus obligaciones tributarias con manejo inadecuado de caja menor o con órgano de control disfuncional.
- **Gestión:** esta categoría es calificada como precario porque es una organización sin gestión de proyectos en el último año, con escasas relaciones, sin contratos y con limitada gestión comercial

d. Patrimonio: Agromira califico este eje en desarrollo debido a que el patrimonio se está fortaleciendo con recursos propios o externos.

Sus categorías son:

- **Recursos propios:** esta categoría es precaria pues algunos asociados no pagan sus cuotas de sostenimiento carece de fondos de créditos y no cuenta con ahorros en cuentas bancarias.
- **Recursos externos:** esta categoría es calificada como consolidado ya que es una organización que ha accedido a donaciones y a fondos concursables
- **Activos fijos:** esta categoría es calificada como consolidada por ser una organización que tiene activos representados en terrenos, equipos, maquinaria, infraestructura y otros bienes.

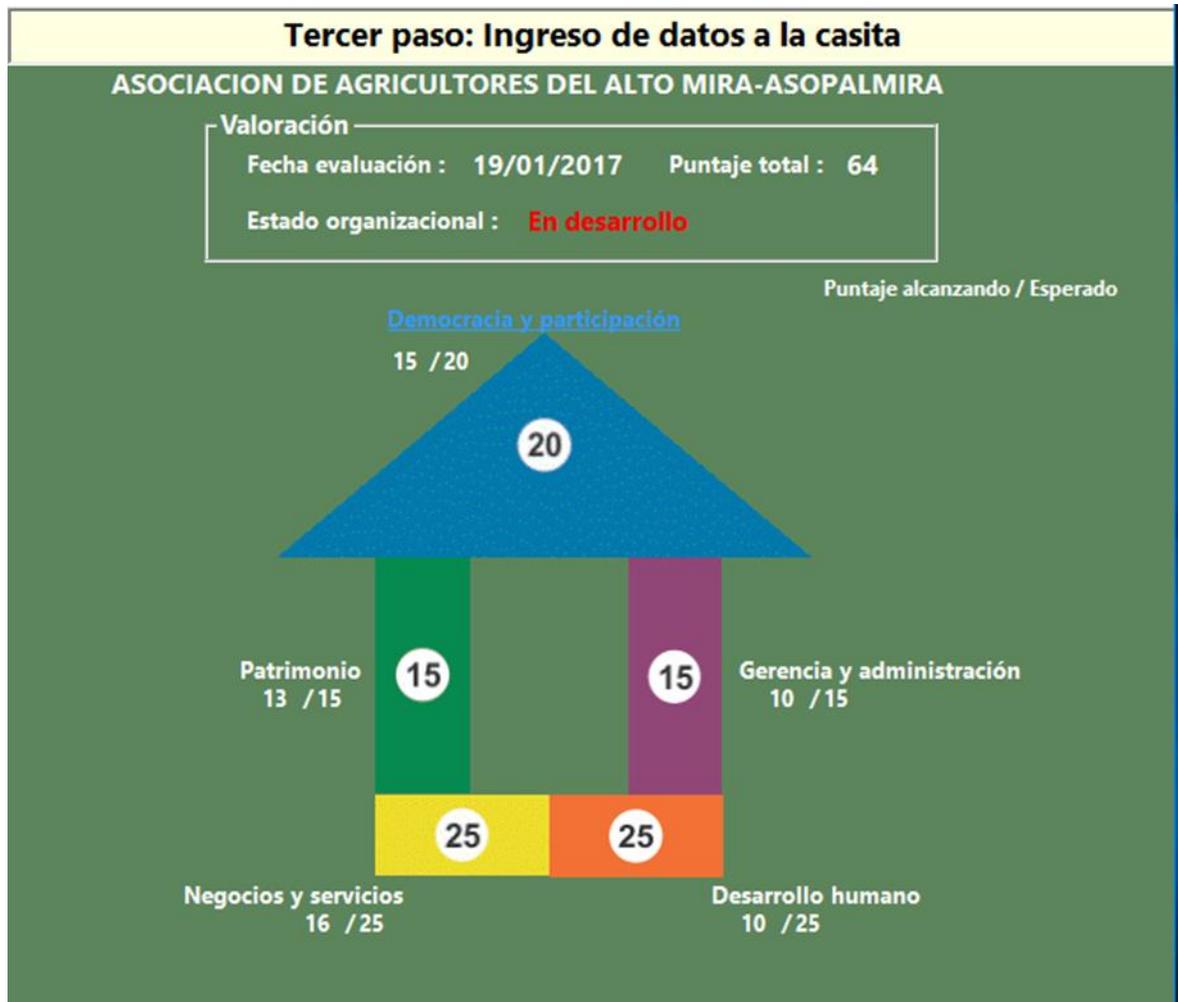
e. Democracia y participación: En este eje Agromira está en desarrollo por tener limitaciones en el funcionamiento de su órgano de dirección y asambleas; o registra inconvenientes en la planificación, participación y comunicación con sus bases.

Sus categorías son:

- **Órgano de dirección:** esta categoría se encuentra en desarrollo por tener su órgano de dirección sin todos sus integrantes, funcionando y con registros que se generan en forma intermitente.
- **Funcionamiento de asambleas:** esta categoría está calificada como consolidado ya que cumple con las normas establecidas por la ley y estatutos, con asistencia superior al 50% de sus asociados.
- **Participación y comunicación:** esta categoría se encuentra en precario porque es una organización en la cual menos del 50% de sus asociados conoce los estatutos, carece de órgano de apoyo y tiene problemas de comunicación con sus bases.
- **Base social:** esta categoría se encuentra en precario ya que es una organización cuyas bases no participan en la planeación y toma de decisiones, y no conoce las decisiones de la junta directiva.

4.2.12 Resultados generales asociación ASOPALMIRA. El lunes 19 de diciembre de 2016, mediante taller participativo y previa convocatoria, los asociados de Asopalmira, realizaron la Valoración de su Estado Organizacional, obteniendo 64 puntos, en una escala del 1 al 100, arrojando un estado **en desarrollo** para su organización, como se muestra a continuación.

Figura 8. Asociación de agricultores del alto mira-ASOPALMIRA, municipio de Tumaco 2016



Fuente: esta investigación, a partir del VEO

4.2.13 Resultados y análisis por ejes:

a. Democracia y participación: La asociación Asopalmira califica este eje en desarrollo ya que la Organización tiene limitaciones en el funcionamiento de su órgano de dirección y asambleas; y registra inconvenientes en la planificación, participación y comunicación con sus bases.

Sus categorías son:

- **Órgano de dirección:** en esta categoría la asociación se encuentra Consolidado a su vez su Órgano de dirección está completo, funcionando y con registros al día
- **Funcionamiento asambleas:** esta categoría se encuentra Consolidado ya que cumple con las normas establecidas por la ley y por los estatutos, con asistencia superior al 50% de los asociados.
- **Participación y comunicación:** Asopalmira en esta categoría esta Precario por ser una Organización en la cual menos del 50% de sus asociados conoce los estatutos, carece de órganos de apoyo y tiene problemas de comunicación con sus bases.
- **Base social:** esta categoría está en desarrollo ya que la organización posee limitaciones en la planeación o la toma de decisiones participativas, o que no difunde las decisiones en forma apropiada.

b. Patrimonio: en este eje Asopalmira se encuentra consolidado ya que la organización dispone de recursos propios y externos que han fortalecido su patrimonio.

Sus categorías son:

- **Recursos propios:** esta categoría está en desarrollo por ser una Organización que registra restricciones en el aporte de sus asociados, ahorros en cuentas, fondos para crédito o capital de trabajo.
- **Recursos externos:** esta categoría se encuentra en desarrollo ya que esta organización ha accedido a donaciones, crédito o fondos concursables.
- **Activos fijos:** en esta categoría la asociación se encuentra Consolidado ya que tiene activos representados en terrenos, equipos, maquinaria, infraestructura y otros bienes.

c. Gerencia y administración: en este eje la asociación Asopalmira se encuentra en desarrollo por presentar limitaciones en sus procesos de administración, gerencia y gestión debido a que hay poca experiencia en estos aspectos administrativos

Sus categorías son:

- **Gerencia:** en esta categoría se encuentra en precario por ser una Organización sin planes (estratégico, operativo y de acopio), no evalúa la gestión, no tiene personal contratado y ninguno de sus socios maneja equipos de computación.
- **Administración:** esta categoría esta en desarrollo ya que la organización tiene limitaciones o carece de algunos de los servicios de apoyo a la producción, comercialización, acceso al crédito y/o sociales.
- **Gestión** En desarrollo Organización con limitaciones en la gestión de proyectos en el último año, tiene pocas relaciones con entidades y restricciones en su gestión comercial

d. Negocios y servicios: La asociación Asopalmira en este eje se encuentra En desarrollo por tener limitaciones o carecer de algunos de los servicios de apoyo a la producción, comercialización, acceso al crédito y/o sociales.

Sus categorías son:

- **Productivos:** esta categoría arrojó un estado de Consolidado pues presta asistencia técnica en cultivos, manejo de cosecha, poscosecha y certificación.
- **Comercialización:** esta categoría se encuentra en desarrollo por que la Organización brinda por lo menos dos servicios de acopio y venta; anticipo de cosecha o capacitación en comercialización.
- **Acceso y gestión de créditos:** esta categoría esta en Precario ya que la Organización no facilita el acercamiento entre las IFI y los productores.
- **Suministro de información:** en esta categoría Asopalmira está Consolidado por ser una Organización que suministra información de precios y mercados, oferta pública y acceso a servicios sociales a sus asociados.
- **Servicios sociales:** esta categoría se encuentra en Precario pues la Organización carece de servicios de salud, educación, cultura y deporte para sus asociados.
- **Responsabilidad ambiental:** esta categoría está en Precario porque la Organización carece de prácticas de protección, conservación y mitigación ambiental en sus actividades.

e. Desarrollo humano: Asopalmira califica este eje en Precario debido a que la organización no capacita sus bases, no tiene programas de formación de promotores, tiene una tasa de analfabetismo de 50% entre sus socios y el ingreso promedio mensual de sus asociados es menor a un salario mínimo.

Sus categorías son:

- **Desarrollo del capital humano:** en esta categoría Asopalmira se encuentra Precario ya que la Organización no tiene actividades de promoción y capacitación a directivos y promotores, no capacita sus bases, menos del 50% de sus asociados saben leer y escribir, y ha registrado procesos recientes de malos manejos y fraudes.
- **Economía del socio:** en esta categoría Asopalmira se encuentra en un nivel Precario debido a que sus Socios registran un ingreso promedio mensual menor que un salario mínimo.
- **Dinámicas de cooperación y conflicto:** en esta categoría Asopalmira se encuentra en Precario ya que la Organización tiene dificultades en sus relaciones internas y externas.
- **Equidad de género:** esta categoría está en Consolidado ya que Mujeres y hombres participan en la toma de decisiones y las mujeres ocupan cargos directivos.
- **Programas dirigidos a familias, jóvenes y niños (Salud, educación cultura y deporte).** En esta categoría la asociación está en Precario ya que Carecen de programas dirigidos a familias, jóvenes y niños.

4.3 ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN FRENTE A LAS FALENCIAS PRESENTADAS POR LAS 4 PRINCIPALES ASOCIACIONES QUE INCURSIONAN EN LA TRANSFORMACIÓN DEL CACAO. MUNICIPIO DE TUMACO 2016.

Ya realizado el VEO se pueden deducir las falencias que cada organización tiene y tratar de dar soluciones a cada uno de esos problemas encontrados en las organizaciones.

Tabla 1. Asociación de Pequeños Productores La Esperanza

Ejes	Categoría	Punto critico	Acciones propuestas
Democracia Y participación	Órgano de dirección	Conformación	Citar a asambleas extraordinarias de socios para elegir o reemplazar los miembros inactivos del órgano de administración de manera que este funcione.
	Participación y comunicación	Comunicación	Identificar y gestionar nuevas fuentes de financiamiento que permitan mantener operativo el órgano o medio de comunicación
	Base social	Toma de decisiones	Establecer espacios de trabajo, para la toma de decisiones con los delegado de base más allá de las asambleas

Eje	Categoría	Punto critico	Acciones propuestas
Patrimonio	Recursos propios	Pago de aportaciones de los asociados	Promocionar y visibilizar los servicios de la organización, generar mecanismos de cobranza mensual de las aportaciones, e informar periódicamente a los socios
		Ahorro en cuentas bancarias	Promover al interior de la organización la cultura del ahorro y la capitalización. Revisar los estatutos para incorporar artículos que permitan reservar recursos como ahorros de cada ejercicio
	Recursos externos	Créditos	Gestionar con entidades financieras nacionales e internacionales el otorgamiento de créditos

Tabla 1. (Continuación).

Ejes	Categoría	Puntos críticos	Acciones propuestas
Gerencia y administración	Gerencia	Plan estratégico	Si el plan no se aplica, llamar a la gerencia y al órgano de dirección para que establezcan el plan como guía. Si este no corresponde a la situación de la organización se debe implementar otro
		Plan de acopio y comercialización	Si el plan ya propuesto no se aplica, el órgano de fiscalización debe llamar a la junta para que este se cumpla. Si este no corresponde a la situación se debe trabajar en su formación
		Mecanismo de evaluación y gestión	De acuerdo con los planes se deben definir las metas y los tiempos.
	Administración	Manejo de caja menor	Establecer y reglamentar el manejo de caja menor
		Pérdidas y ganancias	Si no tiene estado de pérdidas y ganancias, es necesario determinarlo por lo menos cada tres meses, si lo tiene y si es decreciente se debe evaluar la estructura de los costos diferenciando los servicios ofrecidos por la organización
	Gestión	Relación con otras instituciones públicas y privadas	La organización debe participar activamente en los espacios interinstitucionales de desarrollo y planeación del territorio y la cadena productiva.
		Gestión comercial	Se deben identificar los actores que realizan comercialización en la región e investigar sobre el negocio, costos, márgenes, dinámicas y logísticas

Tabla 1. (Continuación).

Ejes	Categoría	Punto crítico	Acciones propuestas
Negocios y servicios	Productivos	Certificación	La organización debe evaluar la prestación del servicios de certificación, reconociendo sus limitaciones en cobertura geografía y recursos
	Comercialización	Capacitación	La organización debe implementar programas de capacitación en comercialización a sus asociados en forma directa o a través de acuerdos con otras organizaciones o entidades
	Acceso y gestión comercial	Préstamos a socios(fondos propios o de terceros)	La organización debe impulsar el establecimiento de un fondo de microcrédito propio, a partir de una cuota de aporte de sus socios. Este fondo debe tener una administración independiente y debe ser única y exclusivamente para préstamos
	Suministro de informe de	Otros(gestión pública, servicios sociales, etc.)	La organización debe obtener información de la oferta pública de servicios y ser un canalizador de estos para sus asociados. Sería bueno tener una relación cercana con la municipalidad
	Servicios sociales	Salud, educación, saneamiento, etc.	La organización debe identificar la oferta pública y privada de servicios sociales y atraerla para el beneficio de sus asociados

Ejes	Categoría	Punto crítico	Acciones propuestas
Desarrollo humano	Desarrollo del capital humano	Socios capacitados en liderazgo, equidad y resolución de conflictos	La organización debe buscar alianzas con instituciones de educación superior u ONG especializadas en formación de liderazgo, y facilitar la realización de charlas, talleres o seminarios
		Promotores	La organización debe fortalecer y establecer alianzas con entidades públicas y privadas para la capacitación, formación y promoción de asociados, hijos de asociados y personal del asunto

		Socios que saben leer y escribir	La organización debe fortalecer los vínculos con entidades públicas o privadas que permitan implementar actividades para mejorar las capacidades de lectoescritura entre sus asociados
		Prácticas de buen gobierno	La organización debe tener un manual de conducta con principios y valores que en forma permanente se difundan, comenten y compartan para que luego estos se convierta en un rito
	Economía del socio		La organización debe disponer las fichas de información, sobre sus asociados donde se consigna la información sobre sus ingresos. Si estos no superan el salario mínimo mensual. Se deben buscar estrategias
	Programa dirigidos a familias, jóvenes y niños (salud, educación, cultura y deporte)	Programas con familias	La organización debe considerar al asociado y su entorno familiar como elemento clave del desarrollo, ya que la estabilidad familiar representa estabilidad para el asociado.
		Programas con niños	La organización debe considerar a los niños como sus futuros socios. Por tanto deben disponer de actividades que los vinculen como elemento clave para la sostenibilidad en el largo plazo
		Programas con jóvenes	También la organización debe considerar a los jóvenes como sus futuros socios

Fuente: esta investigación, a partir del VEO

Tabla 2. Asociación PROCACAO

Ejes	Categoría	Punto critico	Acciones propuestas
Democracia y participación	Órgano de dirección	Conformación	Citar a asamblea extraordinaria de socios para reemplazar los miembros inactivos del órgano de administración de manera que esta funciones
	Participación y comunicación	Órganos de apoyo	Con la participación de los miembros de la asociación conformar comités, comisiones o grupos que contribuyan a la gestión de la organización favoreciendo la expresión de nuevos liderazgos
		Comunicación	Identificar y gestionar nuevas fuentes de financiamiento que permitan mantener operativo el órgano o el medio de comunicación
	Base social	Toma de decisiones	Establecer espacios de trabajo para la toma de decisiones con los delegados y socios
		Comunicación de las decisiones	Utilizar medios masivos de comunicación para promover espacios de diálogos y encuentros entre directivos y socios

Ejes	Categoría	Punto critico	Acciones propuestas
Patrimonio	Recursos propios	Pago de aportes de los asociados	promocionar y visibilizar los servicios de la organización, generar mecanismos de cobranza mensual de las aportaciones para de esta forma saber con exactitud quienes están aportando
	Recursos externos	Donaciones	gestionar con entidades del Estado el otorgamiento de donaciones
		Créditos	Gestionar con entidades financieras nacionales e internacionales el otorgamiento de créditos

Tabla 2. (Continuación).

	Activos fijos	Muebles y equipos de computo	Definir un plan para conseguir muebles y equipo para dotar la asociación, utilizando medios como apoyo de entidades y aportes de socios

Ejes	Categoría	Punto critico	Acciones propuestas
Gerencia y admiración	Gerencia	Plan estratégico	Si el plan no se aplica se debe de generar una reunión donde se toque el tema para replantearlo y poderlo establecer como guía
		Plan operativo	Se debe establecer reuniones para revisar el plan operativo y poder saber en qué están fallando para tomar las medidas necesarias y aplicarlo
		Mecanismo de evaluación de la gestión	Estos de deben definir
	Gestión	Gestión de proyectos en el último año	La organización debe tener un expediente actualizado por socio, un directorio de entidades de apoyo y establecer un banco de proyectos para su gestión
		Relación con otras instituciones públicas y privadas	La organización debe participar activamente en los espacios institucionales de desarrollo y planeación del territorio y la cadena productiva del cacao para poder tener relaciones comerciales

Tabla 2. (Continuación).

Ejes	categoría	Punto crítico	Acciones propuestas
Negocios y servicios	Servicios sociales	Salud, educación, saneamiento, etc.	La asociación debe identificar las ofertas públicas y privadas de servicios sociales fundamentales y atraerlas para el beneficio de sus asociados

Ejes	categoría	Punto crítico	Acciones propuestas
Desarrollo humano	Desarrollo de capital humano	promotores	La organización debe fortalecer y establecer alianzas con entidades públicas para la capacitación, formación y promoción de asociados
		Socios que saben leer y escribir	La organización debe fortalecer los vínculos con entidades públicas o privadas que permitan implementar actividades para la mejora de las capacidades de lectoescritura entre sus socios
		Prácticas de buen gobierno	La organización debe tener un manual en el cual se enseñen buenas prácticas de conducta con principios y valores para que se implementen cada día
	Economía del socio	Ingreso promedio del socio	La organización debe disponer de fichas de información sobre sus asociados donde se consigna la información sobre sus ingresos, si estos no superan el salario mínimo mensual, deben buscarse otras actividades para atraer más ingresos

Fuente: esta investigación, a partir del VEO

Tabla 3. Asociación AGROMIRA

Ejes	Categoría	Punto critico	Acciones propuestas
Democracia y participación	Órgano de dirección	Toma de decisiones	Para este punto se podrían elaborar los planes de trabajo semestrales y anuales del órgano de administración para poder mirar sus avances y logros para de esta manera optar por la mejores decisiones frente a la empresa
	participación y comunicación	Órgano de apoyo	con la participación de las bases, conformar comités, comisiones o grupos que contribuyan a la gestión de la organización favoreciendo la expresión de nuevos liderazgos
		Comunicación	En esta parte sería bueno identificar y gestionar nuevas fuentes de financiamiento que permitan mantener operativo el órgano de comunicación
	Base social	Planificación participativa	Realizar talleres, reuniones y actividades de planeación participativa con los miembros de la asociación
		Comunicación de las decisiones	Utilizar espacios de diálogos donde interactúen todos los miembros de la asociación así todos podrán participar en la decisiones importantes sobre la organización

Ejes	Categoría	Punto critico	Acciones propuestas
Patrimonio	Recursos propios	Pago de aportaciones de los asociados	Generar mecanismos de cobranza mensual de las aportaciones, e informar periódicamente a los socios sobre el destino de los recursos generados por aportaciones

Tabla 3. (Continuación).

		Ahorros en cuentas bancarias	Promover al interior de la organización la cultura de ahorro y la capitalización. Revisar los estatutos para incorporar artículos que permitan reservar recursos como ahorro de cada actividad
Ejes	Categoría	Punto crítico	Acciones propuestas
Gerencia y administración	Gerencia	Plan estratégico	Toca idear un plan estratégico nuevo para la organización
	Administración	Obligaciones tributarias	La organización debe acercarse a la oficina encargada de la recaudación de impuesto para verificar su estado
		Pérdidas y ganancias	Es necesario evaluar el estado de pérdidas y ganancias por lo menos cada tres meses
	Gestión	Gestión de proyectos en el último año	La organización debe establecer un plan para tener su propio banco de proyectos ejecutables
		Relación con otras instituciones públicas y privadas	La organización debe participar activamente en los espacios interinstitucionales de desarrollo y planeación del territorio y de la cadena productiva del cacao para con ellos establecer vínculos

Ejes	categoría	Punto crítico	Acciones propuestas
Negocios y servicios	Servicios sociales	Salud, educación, saneamiento, etc.	La asociación debe identificar las ofertas públicas y privadas de servicios sociales y atraerlas para el beneficio de sus asociados

Tabla 3. (Continuación).

Ejes	categoría	Punto critico	Acciones propuestas
Desarrollo humano	Desarrollo del capital humano	Socios capacitados en liderazgo, equidad y resolución de conflictos	La organización debe buscar alianzas con instituciones de educación superior u ONG especializadas en formación de liderazgo, para facilitar la realización de charlas, talleres o seminarios donde participen sus asociados
		Promotores	La organización debe fortalecer y establecer alianzas con entidades públicas y privadas para la capacitación, formación de asociados en asuntos de cooperación, solidaridad y comunicación
		Socios que saben leer y escribir	La organización debe implementar actividades para la mejora de las capacidades de lectoescritura entre sus asociados
		Socios con manejo de computo	se deben establecer programas de capacitación mediante alianzas institucionales dirigidos a socios y directivos para el manejo de computación y acceso a la información a través de la red
	Economía del socio	Ingreso promedio del socio	la organización debe disponer de fichas de información sobre sus asociados donde se consigna la información sobre sus ingresos de tal manera que si estos no superan el salario mínimo legal vigente se deben buscar actividades complementarias que ayuden a favorecer los ingresos de sus socios
	Programas sociales	Programas con niños	La organización debe considerar a los niños como sus futuros socios, por tanto debe disponer de actividades que los vincules como elementos clave para la sostenibilidad en el largo plazo
		Programas con jóvenes	También debe considerar a los jóvenes como sus futuros socios y debe genera actividades

Fuente: esta investigación, a partir del VEO

Tabla 4. Asociación ASOPALMIRA

Ejes	categoría	Punto critico	Acciones propuestas
Democracia y participación	Participación y comunicación	Conocimiento de estatutos	Hacer una reunión con los miembros para hacer una comprensión de los estatutos utilizando líderes o dirigentes de la misma base social
		comunicación	Identificar y gestionar nuevas fuentes de financiamiento que permitan mantener operativo el órgano de comunicación
	Base social	Toma de decisiones	Establecer espacios de trabajo para la toma de decisiones con los delegados de base más allá de las asambleas

Fuente: esta investigación, a partir del VEO

Ejes	categoría	Punto critico	Acciones propuestas
patrimonio	Recursos propios	Ahorro en cuentas bancarias	Promover al interior de la organización la cultura del ahorro y la capitalización.
	Recursos externos	Créditos	Gestionar con entidades financieras nacionales e internacionales el otorgamiento de créditos

Ejes	categoría	Punto critico	Acciones propuestas
Gerencia y administración	Gerencia	Plan estratégico	Revisar el plan o en ultimas elaborar un nuevo plan
		Plan de acopio y comercialización	Si el plan no se aplica, se debe llamar a la junta para trabajar en su formulación
	administración	Órgano de control funcional	si este no funciona es necesario reemplazarlo citando a una nueva asamblea
	Gestión	Relación con instituciones públicas y privadas	la organización debe participar activamente en los espacios interinstitucionales de desarrollo y de la cadena productiva para establecer vínculos y relaciones

Tabla 4. (Continuación).

Ejes	categoría	Punto crítico	Acciones propuestas
Negocios y servicios	comercialización	capacitación	La organización debe imprimir programas de capacitación en comercialización a sus asociados en forma directa o a través de acuerdos con otras organizaciones o entidades
	Acceso y gestión de crédito	Préstamos a socios (fondos propios o de terceros)	La organización debe impulsar el establecimiento de un fondo de microcrédito propio, a partir de una cuota de aporte de sus socios. Este fondo debe tener una administración independiente y debe ser única y exclusivamente para atender solicitudes de los socios
	Servicios sociales	Salud, educación, saneamiento, etc.	La organización debe identificar ofertas públicas y privadas de servicios sociales y atraerlas para el beneficio de sus asociados
	Responsabilidad ambiental	Prácticas ambientales en la producción y provisión de servicios	La organización debe identificar puntos críticos en el manejo ambiental y establecer los mecanismos de mitigación y manejo

Ejes	categoría	Punto crítico	Acciones propuestas
Desarrollo humano	Desarrollo del capital humano	Socios capacitados en liderazgo equidad y resolución de conflictos	Se deben buscar alianzas con instituciones las cuales puedan dictar charlas, talleres o seminarios donde participen los socios y se puedan capacitar en esa área
		Promotores	La organización debe fortalecer y establecer alianzas con entidades públicas y privadas para la capacitación, formación y promoción de asociados
		Socios que saben leer y escribir	Se deben buscar vínculos con entidades ya sean públicas o privadas que permitan implementar actividades de aprendizaje de lectoescritura

Tabla 4. (Continuación).

		socios con manejo de computación	Establecer programas de capacitación mediante alianzas institucionales dirigidos a socios y directivos para el manejo de computación y acceso a la información a través de la red
	Economía del socio	Ingreso promedio del socio	Se deben disponer fichas de información sobre sus asociados donde se consigne la información sobre los ingresos. Si este no supera el salario mínimo mensual, se deben buscar actividades complementarias que ayuden a favorecer sus ingresos
	Dinámicas de cooperación y conflicto	Relaciones interna de la asociación	La organización debe identificar los agentes que generan conflictos y tensión para establecer mecanismos de solución en forma clara y oportuna
		Relaciones con el estado	La organización no debe participar en procesos políticos y debe ser neutral e independiente. Las relaciones con el estado local, regional y nacional deben estar solo en función de lo técnico y lo comunitario
	Programas dirigidos a familias, jóvenes y niños	programas	La organización debe considerar al asociado y su entorno familiar como elemento clave del desarrollo. La estabilidad familiar representa estabilidad para el asociado

Fuente: esta investigación, a partir del VEO

5. CONCLUSIONES

Terminada la investigación se concluye que es muy importante la realización de proyectos para el desarrollo económico, social y ambiental del municipio de Tumaco ya que este es un mercado muy atractivo para la inversión, y más aún si se trata del sector agroindustrial, ya que existe mucha materia prima y de excelente calidad.

No ha sido nada fácil la sustitución voluntaria y forzada de los campesinos que trabajaban con coca y ahora lo hacen con cacao ya que han pasado de una cultura mafiosa a una legal, la cual les ha traído muchos inconvenientes, prueba de ello la masacre del 2016 en Llorente. Esto demuestra que suplantar no es fácil, menos sin un plan integral que llene los vacíos económicos en zonas rurales de Tumaco en donde se ha manejado por mucho tiempo los cultivos ilícitos.

El comercio del cacao ocupa una posición relevante para los pequeños productores dentro de la economía de la región. Sin embargo, una gran mayoría de ellos viven en condiciones de pobreza y su desventajosa posición en la cadena de comercialización les otorga un débil poder de negociación, debido al bajo precio de venta por kilo, ya que ha generado márgenes en utilidades muy bajos para los sembradores y esto no les permite reinvertir en nuevas siembras, llevándolos a que pueden optar por resembrar el cultivo de la coca.

Por otra parte falta trabajar de la mano con los pequeños productores de cacao por medio de capacitaciones que oriente su desarrollo para obtener un diagnóstico de cómo se encuentran los cultivos de cacao en la región y así ocuparse en la recuperación de las hectáreas improductivas que son muchas en el municipio ya que por la ausencia de la agricultura tecnificada en la región el agricultor solo tiene conocimientos empíricos acerca de la recolección y transformación del cacao siendo menos eficiente en la producción.

El cacao trae consigo oportunidades de trabajo e ingresos para sus productores, al mismo tiempo es una buena alternativa para apoyar el proceso de erradicación de cultivos ilícitos en la región, sin embargo esta es una gran problemática pues las fumigaciones constantes con glifosato a dichos cultivos afectan directamente la planta de cacao.

6. RECOMENDACIONES

Que la Federación Nacional De Cacaoteros (FEDECACAO) y todas las entidades relacionadas con este sector de la economía deberían unificar y actualizar información para no hablar siempre sobre supuestos, del tal manera que haga cada año seguimientos, que permitan determinar la evolución de la productividad en cada una de las asociaciones de cacao, que posibiliten determinar métodos y formas sustentables para el mejoramiento continuo de las organizaciones.

Fortalecer vínculos con entidades públicas o privadas para mejorar las capacidades de lectoescritura dentro de sus asociados, ya que se presenció que la gran mayoría de estos, no saben leer ni escribir, siento esto un problema para la organización de productores, porque los niveles de aprendizaje a la hora de una capacitación técnica para el mejoramiento del cacao sería difícil ya que como no son preparados no van a entender los términos en la formación que se les haga.

El Gobierno debería interesarse un poco más por los cacaoteros, garantizándoles unas buenas carreteras para poder sacar su producto, acceso a créditos y que por lo menos les ayuden a tener convenios con mercados internacionales, ya que de lo contrario la sustitución de cultivos ilícitos por el cacao sería el final y no el principio. Sabemos que el Gobierno Nacional ha llamado el cacao como el producto de la paz y eso está bien, pero hay que mejorar esas condiciones para que realmente pueda impactar positivamente y sea un producto sostenible, que ayude al desarrollo productivo de las asociaciones cacaoteras en Tumaco.

Es de vital importancia mostrar el cacao a las asociaciones como un cultivo beneficioso, con un futuro atractivo y rentable, asimismo aumentando el volumen de producción para poder llegar a más mercados y apuntar a una calidad óptima, no solo del cacao, sino de todo el proceso, como la responsabilidad social, responsabilidad ambiental y la innovación en cultivos orgánicos, potenciando las ventajas comparativas que se tienen en la región.

Y por último chocolates Tumaco, la federación nacional de cacaoteros, la Compañía Nacional de Chocolates y Casa Luker deben seguir invirtiendo en formación de conocimiento, investigación y fomento del cultivo, que motiven a los agricultores a aumentar sus siembras y obtener un grano de excelente calidad, ya que la región tienen ventajas comparativas derivadas de las características agroecológicas en termino de clima y humedad naciendo un cacao fino y de aroma lo cual lo hace deseable para la producción de chocolates finos y esto conlleva a que este dentro de las apuestas productivas del departamento de Nariño.

BIBLIOGRAFIA

ARMIJO, Marianela. Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. [en línea]. Versión preliminar. Bogotá: CEPAL 2009.

BELTRÁN SÁNCHEZ, E. La agricultura de grupo: las SAT”, en El Derecho Agrario: modernización y desarrollo rural. Valencia, España: Universidad de Cantabria, 2001.

COLOMBIA. Constitución política. Edición 1991 Actualizada. Bogotá: El ministerio, 1991.

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA, NTC 1486:2008, (sexta actualización. Documentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Bogotá D.C, Colombia: Icontec, 2008.

PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 2012-2015. “Unidad por Tumaco, Progreso para Todos” Tumaco: s.n., 2017.

NETGRAFIA

ACUERDO DE COMPETITIVIDAD DE CACAO DE NARIÑO. [en línea] [Citado 25 de mayo de 2017] Disponible en internet: www.acuerdodecompetitividaddecacao.com

ALCALDIA DE BOGOTA. [en línea] [Citado 25 de mayo de 2017] Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>

COOPERATIVISMO. [en línea] [Citado 25 de mayo de 2014] Disponible en internet: [file:///C:/Users/XXX/Downloads/Art%C3%ADculo%20para%20Revista%20Cooperativismo%20y%20Desarrollo%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/XXX/Downloads/Art%C3%ADculo%20para%20Revista%20Cooperativismo%20y%20Desarrollo%20(2).pdf)

FAOLEX. [en línea] [Citado 25 de mayo de 2014] Disponible en internet: http://faolex.fao.org/cgi-bin/faolex.exe?rec_id=058908&database=faolex&search_type=link&table=result&lang=fra&format_name=@FRALL

HISTORIA DEL COOPERATIVISMO. [en línea] [Citado 25 de mayo de 2017] Disponible en internet: <https://institucionalcoperativismo.wordpress.com/historia-del-cooperativismo/>

ICBF. [en línea] [Citado 25 de mayo de 2014] Disponible en internet: http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_2980_2004.htm

INCODER. [en línea] [Citado 25 de mayo de 2017] Disponible en internet: <http://www.incoder.gov.co/documentos/Estrategia%20de%20Desarrollo%20Rural/Pertiles%20Territoriales/ADR%20Sur%20del%20Cesar/Otra%20Informacion/Agenda%20Interna%20Nari%C3%B1o.pdf230.pdf>

MESA TÉCNICA MUNICIPAL DE CACAO DE TUMACO. [en línea] [Citado 25 de mayo de 2017] Disponible en internet: www.agenciadenoticias.unal.edu.co 2015

MINISTERIO DE EDUCACION. [en línea] [Citado 12 de Junio de 2017] Disponible en internet: http://www.minedu.gob.bo/micrositios/dgesttla/DOCS/biblioteca/MANUAL_DE_PLANIFICACION_INDICADORES.pdf

MUNICIPIO DE TUMACO. [en línea] [Citado 25 de mayo de 2017] Disponible en internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Tumaco>

PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 2012-2015. “Unidad por Tumaco, Progreso para Todos” Tumaco: s.n., 2017.

REVISTA REDES. [en línea] [Citado 25 de mayo de 2017] Disponible en internet: <http://revista-redes.rediris.es/webredes/novedades/FINAL.pdf>

SECRETARIA DEL SENADO. [en línea] [Citado 25 de mayo de 2017] Disponible en internet: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0101_1993.html

ANEXOS



ANEXO A. FORMATO DE ENTREVISTA 1

UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA DE ECONOMIA

ENTREVISTA DIRIGIDA A: FUNCIONARIOS DE INSTITUCIONES RELACIONADAS CON LA INVESTIGACION

Objetivo: Conocer el proceso de crecimiento y desarrollo de las 4 principales Asociaciones de cacao a través de las perspectivas institucionales que integran el sector cacaotero en Tumaco.

Nota: esta información tendrá aplicaciones exclusivamente académicas

LUGAR Y FECHA: _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

1. ¿Cuál es la razón social de la Institución?
2. ¿Cuál es su cargo en la institución?
3. ¿Que objetivos misionales persigue la institución?
4. ¿Cuál es la participación de la Institución en el Sector Cacaotero de Tumaco?
5. ¿Cómo interviene la entidad en las asociaciones cacaoteras?
6. ¿Cuál cree usted que son los retos de mayor relevancia en el sector cacaotero de Tumaco?
7. ¿Identifique aquellas iniciativas en la que la institución ha participado en la generación de Bienestar de los pequeños productores de cacao en Tumaco?
8. ¿Qué nuevas propuestas o alternativas se están creando para mejorar el sector cacaotero en el municipio de Tumaco?
9. ¿Desea agregar algo más a la presente entrevista?

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!



**ANEXO B. FORMATO DE TALLER SEGÚN EL (VEO) 2
UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ECONOMIA**

**TALLER SEGÚN FORMATO DEL VEO PARA LAS 4 PRINCIPALES
ASOCIACIONES CACAOTERAS DEL MUNICIPIO DE TUMACO**

Objetivo: obtener información de las 4 principales asociaciones que incursionan con el proceso del cacao a través del VEO.

Nota: esta información tendrá aplicaciones exclusivamente académicas

PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA LA REALIZACION DEL VEO

DESARROLLO HUMANO

DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

1. ¿En qué temas diferentes ha capacitado la organización a sus socios en el último año? ¿Cómo se financia esta actividad?
2. ¿En los dos últimos años la organización ha promovido la formación de promotores? ¿en qué áreas o temas? ¿cuantos promotores ha formado?
3. ¿Qué porcentaje de los socios sabe leer y escribir?
4. ¿La organización cuenta con socios que manejen computadores? ¿cuenta con algún programa de capacitación para los socios? ¿cómo se financia esta actividad?
5. ¿La organización ha enfrentado problemas en el último año que tengan que ver con corrupción, adulteración, falseo de documento? ¿se aplican sanciones antes estos actos?

ECONOMIA DEL SOCIO

1. ¿Cuál es el ingreso promedio mensual de los socios de la organización en relación con el salario mínimo mensual vital?

DINAMICAS DE COOPERACION Y CONFLICTO

1. ¿cómo y cuál es la relación de la organización con la comunidad? explique
2. ¿cómo y cuál es la relación entre asociados? explique
3. ¿cómo y cuál es la relación de la organización con los gobiernos local, regional y nacional?

EQUIDAD Y GÉNERO

1. ¿cuál es el nivel de participación de las mujeres en la organización? Detalle la participación

PROGRAMAS SOCIALES

1. ¿La organización tiene programas dirigidos a las familias como se implementan y financian?
2. ¿La organización tiene programa dirigidos a los niños como se implementan y financian?
3. ¿La organización tiene programa dirigido a los jóvenes como se implementa y financia?

NEGOCIOS Y SERVICIOS PRODUCTIVOS

1. ¿La organización brinda el servicio de asistencia técnica en cultivos y post cosecha? ¿se brinda a la totalidad de asociados? ¿cómo se realiza?
2. ¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación? ¿se brinda a la totalidad de los asociados? ¿cómo se realiza?

COMERCIALIZACION

1. ¿La organización brinda el servicio de acopio y venta? ¿diferencia precios por productos certificado? ¿compra cacao solo a productores socios la organización? ¿dispone de parámetros de calidad o reglamento de acopio?
2. ¿La organización otorga adelantos pre cosecha? ¿a quienes? ¿cuáles son los montos que otorga? ¿cuánto y bajo qué condiciones? ¿cuál es la tasa de morosidad?
3. ¿La organización ofrece capacitación a los asociados en temas de comercialización? ¿cada cuanto tiempo realizan talleres de capacitación? ¿cómo se financian estos talleres?

ACCESO Y GESTION DE CREDITOS

1. ¿La organización ofrece el servicio de créditos a sus asociados? ¿con fondos propios o de terceros? ¿a quienes? ¿cuánto y bajo qué condiciones? ¿cuál es la tasa de morosidad?
2. ¿La organización facilita el vínculo de los socios a instituciones financieras? ¿la organización elabora los expedientes de los socios para ser presentados a las instituciones financieras?

INFROMACION

1. ¿La organización brinda información de precios y mercados? ¿cómo lo hace? ¿cada cuánto tiempo informa?
2. ¿La organización brinda información sobre la oferta de los servicios sociales, acceso a herramientas de políticas, etc.? ¿cómo lo hace?

SERVICIOS SOCIALES

1. ¿La organización ofrece o facilita el acceso a servicios de salud, educación, cultura, deporte? ¿cómo lo hace? ¿cuenta con convenios para estos fines?

RESPONSABILIDAD AMBIENTAL

1. ¿La organización aplica medidas ambientales en la provisión de servicios y en los negocios que desarrolla? Describa como implementa las medidas ambientales

GERENCIA Y ADMINISTRACION

GERENCIA

1. ¿La organización cuenta con plan estratégico? ¿está vigente? ¿Lo aplica? ¿Los socios lo conocen?
2. ¿La organización cuenta con plan de acopio y comercialización?
3. ¿La organización evalúa la gestión de la gerencia? ¿cómo y cuándo?
4. ¿Qué personal tiene contratado la organización? ¿en qué áreas? ¿cómo se financia?

ADMINISTRACION

1. ¿La organización cuenta con informe financiero? ¿cuál es la fecha del último informe? ¿cuenta con registro o libros?
2. ¿La organización maneja caja chica? ¿está reglamentada?
3. ¿La organización está al día con sus obligaciones tributarias? ¿cuándo efectuó su última declaración?
4. ¿La organización cuenta con el estado de pérdida o ganancia? ¿cuál es la fecha del último informe? ¿es creciente, decreciente o estable?
5. ¿El órgano de control es funcional? ¿qué actividades realiza en el año?

GESTION

1. ¿La organización ha gestionado proyectos en el último año? ¿cuantos y con quién?
2. ¿Con que instituciones públicas o privadas tiene relación la organización? Descríbalas

3. ¿Qué contratos y/o convenios ha firmado la organización en el último año? Descríbalos
4. ¿Cómo evalúa la gestión comercial de los últimos dos años? ¿es creciente, decreciente o estable? ¿cuándo volumen a comercializado en los dos últimos años?
5. ¿Cuántas y cuales certificaciones tiene la organización? ¿cómo se financian?

PATRIMONIO

RECUSOS PROPIOS

1. ¿Qué porcentaje de los socios cumple con el pago de sus aportes? ¿Cuál es el valor del aporte? ¿el pago del aporte se realiza mensual o anualmente?
2. ¿La organización dispone de recursos propios para ofrecer créditos a sus asociados?
3. ¿La organización dispone de ahorros en cuentas bancarias? ¿cómo genera estos ahorros?
4. ¿La organización dispone de capital de trabajo propio? ¿cómo consigue su capital de trabajo?

RECURSOS EXTERNOS

1. ¿En los últimos tres años la organización ha accedido a donaciones? Mencione cuales y para que
2. ¿En los últimos tres años la organización ha accedido a créditos? Indique las fuentes y para que
3. ¿En los últimos tres años la organización ha accedido a fondos concursales? Indique las fuentes y para que

ACTIVOS FIJO

1. ¿La organización dispone de sede? ¿es propia o arrendada? ¿en cesión de uso? ¿Cómo se financia o se financio?
2. ¿La organización dispones de muebles y equipos de cómputo? Indique cantidad y calidad de los mismos
3. ¿La organización dispone de infraestructura productiva y comercial? Indique los bienes que tiene y si están legalizados
4. ¿Qué otros bienes tiene la organización? Descríbalos

DEMOCRACIA Y PARTICIPACION

ORGANO DE DIRECCION

1. ¿Está completo el órgano de dirección? ¿cuantas personas lo conforman? ¿quiénes lo conforman? ¿Funciona?
2. ¿Qué tipo de decisiones toman? ¿estratégicas o cotidianas? (comente si tienen que ver con temas como: la implementación de proyectos, la prestación de servicios de asistencia técnica, inversiones, créditos, planificación, gestión comercial y alianzas).
3. ¿Llevan actas de las reuniones? ¿qué tipo de registro llevan? ¿quién es el responsable de elaborar las actas?

FUNCIONAMIENTO DE ASAMBLEAS

1. ¿Cuantas veces al año se reúnen? ¿se cumple con los estatutos? ¿cuál es la fecha de la última asamblea?
2. ¿Se reúnen delegados o socios de la organización? ¿cuantos asistieron a la última asamblea? ¿más del 50%?
3. ¿Se llevan actas de las asambleas? ¿qué tipo de registro llevan? ¿quién es el responsable de elaborar las actas?

PARTICIPACION Y COMUNICACIÓN

1. Del total de miembros de la organización ¿Qué porcentajes conocen los estatutos?
2. ¿Existen órganos de apoyo? ¿cuántos? ¿cuáles? Señálelos
3. ¿Qué medios utiliza la organización para comunicarse con los asociados? ¿Cómo funciona? ¿Quiénes son los responsables? ¿Cómo se financia?

BASE SOCIAL

1. ¿Realizan planificaciones en la organización? ¿Quiénes participan? ¿Cada cuánto tiempo?
2. ¿Cómo se toman las decisiones de la organización? ¿qué tipo de decisiones se toman? ¿Cuál ha sido la decisión más difícil de tomar en el último año? ¿Quiénes participaron en ella?
3. ¿A quiénes se le comunica las decisiones de la organización? ¿con que frecuencia se comunican las decisiones de la organización? ¿Cómo se comunican las decisiones?