

Investigación científica
Opción de grado para Administración de Empresas
Universidad Politécnico Grancolombiano
Bogotá, 2017

**Estrategias empresariales aplicables a la Asociación Guardagolfo en el golfo
de Urabá y a la Asociación bajo mira y frontera en Nariño, como
complemento al programa de Desarrollo Alternativo.**

Marly Julieth Rojas – Nathalia Parrado M.

RESUMEN

Este trabajo toma como objeto de estudio la asociación Guardagolfo creada en el municipio de Necoclí y la asociación Bajo Mira y Frontera consejo comunitario del municipio de San Andrés de Tumaco, las cuales se desarrollaron en el marco del Desarrollo Alternativo como estrategia del gobierno para atacar los cultivos ilícitos. Se realiza una caracterización de las asociaciones partiendo de sus aspectos diferenciales en cuanto a los ámbitos económicos, políticos, sociales y culturales de las regiones donde se encuentran, proponiendo estrategias empresariales que les permitan mejorar en su desempeño como organización.

ABSTRACT

This work takes as study object the Guardagolfo association created in the Necoclí municipality and the Bajo Mira and Frontera community association council of the municipality of San Andres de Tumaco, any they were developed in the frame of the Alternative Development like strategy of the government to attack Illicit Crops. A characterization of the associations of supporters of their differences in the economic, political, social and cultural spheres of the regions where they are found, proposing business strategies that allow the improvement in their performance as an organization.

Contenido

RESUMEN	1
ABSTRACT	1
OBJETIVOS.....	3
Objetivos específicos	5
INTRODUCCIÓN.....	5
MARCO TEÓRICO	7
ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN BASADOS EN LA ADMINISTRACIÓN.....	9
ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	10
ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	12
METODOLOGÍA.....	13
Fase 1: Planteamiento del problema.	13
Fase 2: Obtención de la información.	13
Fase 3: Procesamiento y análisis de la información.	13
Fase 4: Resultado del análisis	14
CAPÍTULO I: CONTEXTO DEL DESARROLLO ALTERNATIVO.....	14
FAMILIAS GUARDABOSQUES: UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO ALTERNATIVO	15
MODELO DE GRADUACIÓN: PREMIANDO LA ASOCIATIVIDAD	18
CAPITULO II: CARACTERIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.....	19

CARACTERIZACION DE LA ASOCIACIÓN GUARDAGOLFO.....	19
ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	20
ANÁLISIS INTERNO: EVALUACIÓN ASOCIATIVA Y EMPRESARIAL.....	29
CARACTERIZACIÓN DEL CONSEJO COMUNITARIO BAJO MIRA Y FRONTERA	43
ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	44
ANÁLISIS INTERNO: EVALUACIÓN ASOCIATIVA, EMPRESARIAL Y TÉCNICA AGRÍCOLA.....	54
CAPITULO III: MATRÍZ DOFA	72
CONCLUSIONES.....	79
REFERENCIAS	82

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 -CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	11
TABLA 2 -CRITERIOS DE EVALUACIÓN NIVEL DE DESEMPEÑO	12
TABLA 3 LISTADO DE PROYECTOS.....	26
TABLA 4 -ASPECTOS JURÍDICOS Y TRIBUTARIOS	30
TABLA 5 -JUNTA DIRECTIVA - CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	31
TABLA 6 -ASPECTOS CONTABLES ESPECÍFICOS	32
TABLA 7 - GESTIÓN DE ASOCIADOS.....	32
TABLA 8 -GESTIÓN DE OTRAS PARTES INTERESADAS	33
TABLA 9 -MERCADERO.....	35
TABLA 10 -LOGÍSTICA	35
TABLA 11 -PROCESOS Y PRODUCTO.....	36
TABLA 12 -SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL.....	37
TABLA 13 -FINANCIERA Y CONTABLE.....	37
TABLA 14 -ORGANIZACIONAL	38
TABLA 15 -GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	38

TABLA 16 -GESTIÓN DE CLIENTE	39
TABLA 17 -INNOVACIÓN	39
TABLA 18 -DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	40
TABLA 19 TALENTO HUMANO	41
TABLA 20 -MEDIO AMBIENTE	41
TABLA 21 -LISTADO DE PROGRAMAS	51
TABLA 22 -ASPECTOS JURÍDICOS Y TRIBUTARIOS	56
TABLA 23 -JUNTA DIRECTIVA - CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	57
TABLA 24 -ASPECTOS CONTABLES ESPECÍFICOS	57
TABLA 25 -GESTIÓN DE ASOCIADOS	58
TABLA 26 -GESTIÓN DE OTRAS PARTES INTERESADAS	59
TABLA 27 MERCADEO	61
TABLA 28 -LOGÍSTICA	61
TABLA 29 -PROCESOS Y PRODUCTO	62
TABLA 30 -SEGURIDAD Y SALUD INDUSTRIAL	63
TABLA 31 -FINANCIERA Y CONTABLE	63
TABLA 32-ORGANIZACIONAL	64
TABLA 33 -GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	65
TABLA 34 -GESTIÓN DEL CLIENTE	65
TABLA 35 -INNOVACIÓN	66
TABLA 36 -DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	67
TABLA 37 -TALENTO HUMANO	67
TABLA 38 MEDIO AMBIENTE	68
TABLA 39 CRITERIOS DE EVALUACIÓN: TÉCNICA AGRÍCOLA	69
TABLA 40 -EVALUACIÓN GENERAL DE LOS ASOCIADOS	71
TABLA 41 -MATRIZ DOFA ASOCIACIÓN GUARDAGOLFO	73
TABLA 42 -LISTADO DE ESTRATEGIAS GUARDAGOLFO	75
TABLA 43 -MATRIZ DOFA BAJO MIRA Y FRONTERA	76
TABLA 44 -LISTADO DE ESTRATEGIAS BAJO MIRA Y FRONTERA	78

LISTA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 -EVALUACIÓN ÁREA ASOCIATIVIDAD	34
ILUSTRACIÓN 2 -EVALUACIÓN ÁREA EMPRESARIAL	42
ILUSTRACIÓN 3 -EVALUACIÓN ÁREA ASOCIATIVIDAD	55
ILUSTRACIÓN 4 -EVALUACIÓN ÁREA EMPRESARIAL	60
ILUSTRACIÓN 5 -EVALUACIÓN ÁREA TÉCNICA AGRÍCOLA	70

OBJETIVOS

Proponer estrategias empresariales en las organizaciones Guardagolfo y Bajo Mira y Frontera desarrolladas en el marco del Desarrollo Alternativo, basándonos en sus aspectos diferenciales, con el fin de que las mismas propendan a su crecimiento y fortalecimiento.

Objetivos específicos

1. Contextualizar el Desarrollo Alternativo y su incidencia en la creación de organizaciones en el marco del conflicto armado en Colombia.
2. Caracterizar a nivel interno y externo de las dos organizaciones en cuanto a los aspectos económicos, políticos, sociales y culturales.
3. Proponer estrategias empresariales basadas en la caracterización realizada.

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos 50 años Colombia ha vivido una etapa de conflicto armado por la acción de diferentes grupos armados ilegales (Trejos Rosero, 2013, pág. 55), identificando a las guerrillas y los paramilitares como los más populares. Las consecuencias de la violencia han sido desastrosas, pues el 83% de la totalidad de los municipios del país se han visto afectados (CENTRO DE RECURSOS PARA EL ANÁLISIS DE CONFLICTOS, 2014).

Por otra parte, la propagación de cultivos ilícitos en los últimos años ha sido la fuente de financiación de estos grupos y una opción de ingresos económicos para muchas poblaciones en el país (Trejos Rosero, 2013, pág. 71).

Con el propósito de reducir y eliminar la presencia de cultivos ilícitos, el Gobierno Nacional con el apoyo de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) ha venido implementando como estrategia el Desarrollo Alternativo para combatir la expansión de los mismos mediante el convenio COL K/53, promoviendo iniciativas productivas sostenibles y modelos organizativos para las comunidades más afectadas por la economía ilegal.

Este tipo de apoyo inició en entidades y programas del Gobierno Nacional como PLANTE PLAN COLOMBIA (DNP, 1995), Agencia Presidencial para la Acción Social y Cooperación Internacional (ACCIÓN SOCIAL) con su programa Presidencial contra Cultivos Ilícitos (PCI), el cual pasó a ser ejecutado por la Unidad Administrativa para la Consolidación Territorial (UACT) en el 2011 y hasta el 2015 y durante el 2016 la Dirección de Gestión Territorial de Departamento para la Prosperidad Social (PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, 2015) lo ejecutó mediante el programa de Desarrollo Territorial y Sustitución de Cultivos Ilícitos. Bajo este programa se atendieron 2380 familias de los departamentos de Antioquia, Caldas, Cauca, Córdoba, Guainía, Guaviare, Magdalena, Putumayo y del archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina con una inversión de \$937'788.00 durante el año 2013 (ODC, 2017).

Basados en la información anterior, analizaremos el estado actual de dos organizaciones que surgieron en el marco del Desarrollo Alternativo, teniendo en cuenta los aspectos diferenciales en cuanto a la economía, ámbitos políticos, sociales y culturales, con el fin de proponer estrategias empresariales que les permitan mejorar sus procesos de producción, fortalecer su nivel organizacional y ampliar sus estrategias de comercialización.

MARCO TEÓRICO

Dado que el presente análisis tiene como mira central el desarrollo y la búsqueda de acciones de mejora dentro de las asociaciones, se establece a la estrategia como el medio esencial para el alcance de objetivos trazados por las mismas. Estrategias enfocadas en la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración, la liquidación o la expansión geográfica tal cual como lo establece David Freud, serán la base para el análisis del rendimiento de cada una de las áreas que componen a las organizaciones (Fred R, 2013).

No obstante, existen muchas definiciones de estrategia dadas por distintos autores, en las que establecen que la estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno (Ansoff, 1976), la estrategia como un conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa con respecto a su entorno (Tabatoni & Jamiou , 1975) o un modelo de los principales objetivos o metas y las políticas y planes fundamentales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser (Andrews, 1977), definiciones que ayudaran a identificar el camino hacia la búsqueda de los objetivos.

Por otro lado, las fortalezas y debilidades internas como las actividades que una organización es capaz de controlar y cuyo aspecto permite establecer que tan bueno o que tan malo es el desempeño en temas de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción de operaciones, investigación, desarrollo y sistemas de administración en cada una de las áreas, constituye una tarea fundamental dentro de la administración estratégica (Fred R, 2013).

El termino de administración estratégica, anteriormente mencionado permitirá *“formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos con mayor efectividad”* (Fred R, 2013, p. 49). El autor afirma que el alcance de las metas trazadas por la organización a corto, mediano y largo plazo se logran ejecutar de la manera efectiva cuando es ella quien se pone en la tarea de integrar la administracion, el marketing, las finanzas, la contabilidad y cada una de las areas, evaluando su desempeño y participacion dentro de la organización.

De igual manera, el termino de ventaja competitiva que nos menciona Michel Porter, en donde establece las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posicion defendible dentro de una industria ayudara a establecer el rendimiento, el posicionamiento y la fuerza de la organización ante los competidores dentro de su mercado (Porter, 1985).

Por otro lado, el análisis de las amenazas y las oportunidades a las que se encuentra expuesta cada asociación en temas de tendencias y acontecimientos económicos, sociales, tecnológicos, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, tecnológicos y competitivos es de vital importancia para el estudio, todo con el fin de prever ser perjudicadas por factores externos o por el contrario lograr obtener un beneficio de ellos haciendo provecho de las fortalezas (Fred R, 2013).

Es aquí donde nos enfocaremos en la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) siendo una importante herramienta de adecuación que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA

(debilidades-amenazas) permitiendo mejorar el proceso de adecuación entre factores internos y factores externos encaminados al mejoramiento y fortalecimiento (Fred R, 2013, pág. 176). Herramienta que será el punto de partida y la base para el planteamiento de estrategias más efectivas para cada uno de los análisis realizados.

Para el desarrollo de las herramientas anteriormente mencionadas se establecen tres tipos de desarrollo de análisis, quienes irán enfocados a la caracterización y al estudio del ámbito empresarial, el área de asociatividad y la técnica agrícola aplicada según la actividad de producción y basados en la capacidad de las organizaciones en los diferentes aspectos durante el año 2016 (UACT, 2016).

Análisis de la organización basados en la administración

Definiendo a la administración como “...la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente” (Robbins, 2016, pág. 6), la organización como “...un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico” (Robbins, 2016, pág. 14), se logra establecer que una organización sin administración es ineficiente e improductiva.

Dentro del plan de administración para cualquier tipo de organización es necesaria la realización de un análisis general de su entorno y de los factores internos que la componen. Un análisis estratégico acompañado de un desarrollo estratégico que permita establecer que tan competente y que tan eficiente y acertada ha logrado ser la organización en el mercado y en la toma de decisiones (Forrester, 1972).

Análisis interno de la organización

Para llevar a cabo una auditoría interna es necesario recopilar, asimilar y evaluar información sobre las operaciones y el tipo de administración de cada una de las organizaciones enfocados en el tipo de actividad que desarrolla y la manera como ejecuta cada una de sus obligaciones (Kast & Rosenzweight, 1978, pág. 146).

El propósito del presente análisis, tiene como finalidad aprovechar las fortalezas internas y superar así mismo las debilidades. De igual manera, lograr identificar las fortalezas de la organización que la competencia no puede igualar o imitar fácilmente para hacer provecho de esas competencias distintivas y poder generar competitividad dentro del mercado.

Apoyados en el informe de caracterización de organizaciones de desarrollo alternativo basado en su capacidad organizacional de la asociación Bajo Mira y Frontera, se logra identificar los diferentes aspectos evaluativos que hacen parte del funcionamiento y el progreso, de la misma forma se pretende identificar el estado actual y la fuerza que representa el área asociativa, empresarial y la técnica agrícola implementadas dentro del sistema (UACT, 2016).

Es importante tener en cuenta que el análisis se basa en la declaración de algunos de sus asociados y participantes, como de fuentes e informes ejecutados por diferentes organismos que han tenido vínculos y relaciones con la organización.

Para el análisis de cada factor y de los aspectos claves quienes serán los medios para la obtención de información necesaria para el planteamiento de estrategias eficientes y especialmente enfocadas al fortalecimiento de aquellos factores que no presentan su mejor

rendimiento, se establece un criterio de evaluación especial que permite un análisis más profundo.

A continuación se muestran los criterios de evaluación abordar:

Criterios de evaluación

Tabla 1 -Criterios de evaluación

Vr	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
N.A.	No Aplica
0	Nunca lo ha considerado, pero es necesario para la buena gestión de la organización
1	Ha desarrollado algunas acciones aisladas y se desconocen los beneficios
2	Desarrolla Acciones de Manera periódica
3	Desarrolla Acciones ligadas a una política. Tiene indicador y hace seguimiento
4	Realiza procesos de Mejoramiento Continuo
N.A.	No Aplica
0	No
4	Si

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Para el análisis de cada área en general (área de asociatividad, área empresarial y técnica agrícola), se tiene en cuenta un rango específico que oscilara entre cero y cien, el nivel de desempeño detallado (bajo, medio-bajo, medio, medio-alto y alto) con el color correspondiente como se muestra en la tabla.

Tabla 2 -Criterios de evaluación nivel de desempeño

CRITERIOS PARA EVALUACIÓN DEL NIVEL DE DESEMPEÑO			
No	Rango	Nivel	Color
1	0 - 20	Bajo	Rojo
2	21- 40	Medio -Bajo	Naranja
3	41- 60	Medio	Amarillo
4	61- 80	Medio -Alto	Verde claro
5	81- 100	Alto	Verde oscuro

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Análisis del entorno de la organización

Las estrategias que las organizaciones decidan implementar deben responder a las necesidades de la sociedad o población objeto, lo cual también podemos llamar entorno. Realizar un estudio constante del entorno le permitirá a la organización identificar tendencias y acontecimientos claves que pueden usar a su favor y de igual manera estar preparada para los cambios que surgirán en su entorno. En ese orden de ideas surgen algunos aspectos del entorno que están fuera del control de la empresa y que pueden tener gran afectación en su desarrollo, como los factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos que se evalúan en un análisis PEST (Martinez Pedrón & Milla Gutierrez, 2012, pág. 34).

Para el presente, analizaremos aspectos de las regiones donde operan las organizaciones Guardagolfo y Bajo Mira y Frontera, desde lo económico, lo político y lo social.

METODOLOGÍA

Con el fin de proponer estrategias empresariales que permitan el crecimiento y fortalecimiento de las organizaciones objeto de estudio, hemos planteado las siguientes fases de investigación:

Fase 1: Planteamiento del problema.

En el marco del Desarrollo Alternativo se desarrollaron organizaciones del sector de la economía solidaria que con la implementación de estrategias empresariales podrían tener mejores resultados a los actuales. Con base en lo anterior, propondremos estrategias que desde nuestra perspectiva sean efectivas en la solución de sus dificultades, permitiendo su fortalecimiento y éxito en el mercado.

Fase 2: Obtención de la información.

Recurriremos a libros de estudio universitario, fuentes históricas, algunas fuentes estadísticas (regionales y nacionales), otros documentos y estudios realizados por entidades del Gobierno Nacional (no oficiales), la prensa y otra documentación indirecta, que nos proporcionen información útil para el cumplimiento de nuestro objetivo.

Fase 3: Procesamiento y análisis de la información.

Seleccionaremos la información que aporte de manera directa a la consecución del objetivo, la cual analizaremos y estudiaremos de forma detallada, con el fin de generar información (cuadros comparativos, análisis de estado, diagramas, análisis empresarial, asociativo y técnico, etc.). Caracterizaremos las dos organizaciones creadas en el marco del Desarrollo

Alternativo que presentan características diferentes en aspectos sociales, económicos, políticos y culturales.

Describiremos los conceptos y contextualizaremos a los lectores acerca del Desarrollo Alternativo.

Fase 4: Resultado del análisis

Con base en la información analizada se plantearán las estrategias empresariales y las respectivas conclusiones, las cuales deben estar en concordancia con los objetivos propuestos.

CAPÍTULO I: CONTEXTO DEL DESARROLLO ALTERNATIVO

El Desarrollo Alternativo en Colombia ha permitido que diversas comunidades, familias y organizaciones por medio de la inclusión social y la integración territorial participen de manera activa en la creación y formación de empresas productoras de café, cacao, palma, caucho y diversos cultivos asociados. Así mismo, ha sido el medio para reducir y eliminar los cultivos ilícitos, mediante opciones de desarrollo rural diseñadas para cada una de las comunidades objetivo con base en sus características socioculturales especiales y con el objetivo de generar crecimiento a nivel nacional y un desarrollo sostenible para las comunidades (UNODC, 2017).

El monitoreo continuo realizado por la Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito ha permitido identificar grandes beneficios en la aplicación del Desarrollo Alternativo como estrategia para generar oportunidades reales de desarrollo en las comunidades que han sido afectadas por las economías ilegales y que han permitido atender

a más de 156.000 familias con iniciativas sostenibles en el largo plazo (UACT, 2013, pág. 9).

En efecto se evidencia la apuesta del Gobierno Nacional a la población campesina y demás vulnerada, con miras a reconocer su potencial y tradiciones agrícolas.

El Desarrollo Alternativo permite que las organizaciones reciban apoyo técnico durante el proceso de producción, a raíz de lo cual se ha detectado deficiencia en procedimientos como la recepción, el almacenamiento, la elaboración, el envase, empaque y transporte, considerándose oportunidades de mejora, como la posibilidad de transformar y generar un valor agregado en los productos que permita avanzar a los mercados finales y obtener mayores ganancias en el ejercicio (UNODC, 2017).

En consecuencia, el Desarrollo Alternativo como estrategia tiene como propósito promover la transición económica y social de la población objeto mediante propuesta licitas de desarrollo sostenible, con la finalidad de evitar la resiembra, persistencia y expansión de los cultivos ilícitos (UACT, 2015, págs. 3-4).

FAMILIAS GUARDABOSQUES: UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO ALTERNATIVO

El Programa Familias Guardabosques es una estrategia novedosa para el desarrollo alternativo de familias especialmente vinculadas con actividades relacionadas con cultivos ilícitos o que estuvieron en riesgo de involucrarse en ellos. Se han caracterizado por ser un tipo de familias nucleares o familias extendidas o extensas, las cuales se encuentran conformadas por 5 a 6 integrantes en promedio, donde la presencia de niños y adolescentes es significativa (ACCIÓN SOCIAL/UNODC, 2007).

En cuanto a los niveles de escolaridad, apenas un 5% para el año 2007 había completado la educación secundaria y tan solo el 1% ha hecho cursos de educación superior, lo que indica que presentan un alto nivel de analfabetismo (ACCIÓN SOCIAL/UNODC, 2007).

El tipo de tendencia de tierra para las familias guardabosques es un indicador puntualmente importante ya que se evidencia que un alto porcentaje de familias son poseedores y propietarios de sus tierras, aspecto que facilita en gran medida la inversión en sus propias tierras, pues sencillamente ningún guardabosque invertiría sus ahorros en un proyecto productivo que se desarrolla en tierras arrendadas, mucho menos si se trata de cultivos de larga duración como el caucho, el café, el cacao, los proyectos forestales, la palma o los proyectos de ecoturismo (ACCIÓN SOCIAL/UNODC, 2007).

Es necesario destacar que en la idea de avanzar hacia un país con más propietarios, un tema relevante se refiere a la compra masiva de tierras que ha propiciado el Programa. Entre los años 2004-2007, se observa que 11.405 Familias Guardabosques han logrado adquirir 43.378 hectáreas de tierra. Para este mismo período de tiempo el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER) adquirió 92.000 hectáreas de tierra en Colombia (ACCIÓN SOCIAL/UNODC, 2007).

En cuanto a los tipos de práctica que se vienen ejecutando, se puede identificar que el 15% se ha centrado en la rotación de cultivos, el 47% en la incorporación de rastrojos, el 37.5% en cero labranza, 8% en tala y quema y un último 12.5% en la siembra a través de la pendiente, prácticas realmente productivas, efectivas y ahorrativas (ACCIÓN SOCIAL/UNODC, 2007).

Un claro ejemplo de esto ha sido la implementación de prácticas amigables con el medio

ambiente, las cuales han favorecido la estabilidad de los proyectos productivos. El 92% de los beneficiarios afirman haber abolido dentro de sus actividades la tala y la quema en el establecimiento de sus cultivos. Para temas de saneamiento, el 60% arroja las aguas residuales directamente al suelo y cerca del 50% de los beneficiarios queman los papeles, cartones y plásticos (ACCIÓN SOCIAL/UNODC, 2007).

Otro tema corresponde al ahorro que las familias han logrado generar con el incentivo condicionado. Más de 34 mil millones de pesos ahorrados por familias campesinas y colonas de origen afro descendiente, indígena, mestizo y blanco. Obtuvieron ingresos de 86,5% del incentivo condicionado, 69% de la producción de las fincas, el 32% del jornaleo agropecuario y el 99.9% de las familias guardabosques afirman que no retornarán a las actividades relacionadas con los cultivos ilícitos (ACCIÓN SOCIAL/UNODC, 2007).

Es así como el Programa Familias Guardabosques ha eliminado de manera manual y voluntaria gran cantidad de hectáreas de coca y de amapola otorgándoles a las sociedades llevar un estilo de vida más tranquilo y productivo.

Con el pasar de los años son más las familias inscritas dentro del programa de Familia Guardabosques en los diferentes departamentos todo con el fin de lograr que dichas familias gocen libremente de sus derechos fundamentales y constitucionales por medio del fortalecimiento de la participación ciudadana en la búsqueda del bienestar social en las regiones (UACT, 2017).

Las familias nucleares que lo componen se logra evidenciar que un tipo de familia nuclear se encuentra confirmada en promedio por 5 integrantes, mientras que las familias extendidas o extensas se componen de 6 integrantes en promedio (UNODC, 2010).

Las familias de los guardabosques están compuestas en su mayoría por niños y niñas y adolescentes (en el rango de edad entre 0 a 17 años) siendo esta participación del 46,5%, seguido por un 38,7% por los/las jóvenes y adultos jóvenes que se encuentran entre los 18 a 48 años. En último lugar se encuentra la población mayor de 49 años que ocupa el 14,8% (UNODC, 2010).

MODELO DE GRADUACIÓN: PREMIANDO LA ASOCIATIVIDAD

El modelo de graduación es una estrategia del Desarrollo Alternativo que atiende a aquellas familias localizadas en municipios de focalización, donde hay vulnerabilidad o presencia de cultivos ilícitos y que su población se ha visto afectada o es víctima de la violencia y conflicto armado en Colombia. Estas familias se encuentran asociadas, unidas o agrupadas en torno a una actividad productiva desarrollada en el marco del Desarrollo Alternativo, a través de acciones que pueden ser articuladas con otras entidades del Estado, de Cooperación Internacional y/o del sector privado, con el fin de promover el encadenamiento productivo, la capacidad de autogestión y su consolidación en el marco de la legalidad (UACT, 2015, pág. 4).

Entre los objetivos del modelo de graduación se evidencia la importancia de fortalecer las organizaciones en los aspectos de producción, además como una forma de generar desarrollo en las regiones y permitir la participación de las comunidades en la economía (UACT, 2015, pág. 5).

Es un requisito primordial que quienes sean beneficiados por este modelo sean Asociaciones, Comités departamentales y/o municipales, Agremiaciones, Cooperativas, Organizaciones de segundo nivel, Juntas de Acción Comunal-JAC, Comunidades

Indígenas, Comunidades Negras, Afrocolombianas, Raizales y Palenqueras debidamente constituidas por familias que han sido apoyadas por el programa de Familias Guardabosques, para lo cual deberán presentar una iniciativa productiva que será sometida a evaluación y elección (UACT, 2015).

Otro requisito y obligación de gran importancia radica en la dejación total de los cultivos ilícitos, por cuanto los territorios de las familias deben estar libres de los mismos. Solo para el caso de los resguardos indígenas y en consideración con sus prácticas ancestrales se hace necesaria una consulta previa, siendo esta un dialogo que busca garantizar la participación real, oportuna y efectiva de los grupos étnicos en la toma de decisiones de proyectos que los afecten de tal forma que se proteja su identidad étnica y cultural (MINISTERIO DEL INTERIOR, 2013), la misma debe ser adelantada por el Ministerio de Interior (UACT, 2015).

CAPITULO II: CARACTERIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

CARACTERIZACION DE LA ASOCIACIÓN GUARDAGOLFO

Esta asociación nace como resultado de la culminación de un proceso de reintegración liderado por la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), donde excombatientes del bloque ‘Elmer Cárdenas’ de las autodefensas se desmovilizaron y se especializaron en actividades productivas como la siembra del caucho, la pesca artesanal, el turismo y el cultivo de la miel de abejas (PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, 2016).

Es una asociación de segundo nivel del sector de la economía solidaria, conformada en el 2010 por 18 organizaciones base que a su vez integran más de 640 familias de la región del Golfo de Urabá en estado de vulnerabilidad como desplazados, madres cabeza de familia,

afro descendientes, reintegrados e indígenas (UNODC, 2017). Su base productiva se enfoca en la vocación de cada comunidad y por ello cuentan con proyectos productivos de pesca artesanal, turismo de naturaleza, artesanías, cultivos de caucho y apicultura, con la intención de fomentar en la población procesos que sean sostenibles y responsables con el medio ambiente, con el enfoque de cultura de la legalidad y así contrarrestar los cultivos ilícitos presentes en la región del Urabá (UNODC, 2017).

ANÁLISIS DEL ENTORNO

La región del Urabá está ubicada al noroccidente del país, limitando con el mar atlántico. Esta región es conocida por ser un punto geográfico de unión entre el centro de América y el sur del continente. El Golfo de Urabá ha sido conocido históricamente por su alta producción de banano de calidad de exportación y sus características únicas en cuanto a diversidad y pluriculturalidad (CAMARA DE COMERCIO DE URABÁ, 2016).

Políticamente el Golfo de Urabá está compartido entre dos departamentos, la parte occidental pertenece al Chocó y la parte oriental al departamento de Antioquia. El Urabá antioqueño está conformado por los municipios: San Juan de Urabá, Necoclí, Arboletes, San Pedro de Urabá, Turbo, Apartado, Carepa, Chigorodó, Murindó, y Mutatá. Su clima y condiciones geográficas permiten el cultivo de palma africana, madera, banano y la ganadería extensiva. También favorece los cultivos ilícitos de amapola y cocaína. La zona bananera está conformada por los municipios de Turbo, Apartado, Chigorodó y Carepa mientras que el resto de los municipios se dedica en mayor cantidad a la ganadería extensiva. Es entonces que por su posición y condiciones geográficas ha sido centro de disputas entre los diferentes grupos armados ilegales a lo largo de la historia (ACNUR, 2004).

Para la presente caracterización nos basaremos en los aspectos diferenciales del municipio de Necoclí, en el cual se encuentra registrado la Asociación Guardagolfo.

Aspectos económicos de la región:

En cuanto a agricultura se destaca en el cultivo del plátano y el coco. Adicionalmente se produce maíz, arroz, ñame, frijol, yuca y otras frutas tropicales. En cuanto a ganadería la mayor cantidad de cría de ganado es de Cebú utilizado para la producción de leche y la industria del queso. También encontramos el turismo con un gran potencial gracias a que cuenta con 95 kilómetros de playa y su variedad ecológica como la ciénaga del Salado y la Marimonda, los caños de Urabá y Urabalito, el río Necoclí, río Bobal, río Caimán Viejo y río Caimán Nuevo, entre otros atractivos. Por lo anterior, también se destaca la pesca en gran volumen. En cuanto a minería se realiza la extracción de oro. Se realiza explotación de madera y producción de artesanías como chinchorros, hamacas, cortinas y lámparas en madera. Sobresalen productos como manillas, collares y pulseras realizadas con cascara de coco (ALCALDÍA DE NECOCLÍ, 2017).

A pesar de que las condiciones agroecológicas son más aptas para la agricultura que para la ganadería, se encuentra que el 70% del suelo es utilizado para la última actividad y con ello se desaprovecha el potencial productivo de la agricultura en cuanto a generación de empleo y la oferta de productos en cuanto a la diversidad de cultivos que se pueden producir. Es común encontrar que los cultivos agrícolas presenten combinaciones de productos, es decir diferentes tipos de cultivos dentro del mismo terreno (Red ORMET / PNUD, 2015, pág. 60), por ejemplo, el cultivo de cacao que es permanente en la zona suele ser combinado con aguacate, caucho, melina, acacia y plátano, cuenta con un porcentaje de comercialización del 95% de su producción. En cuanto al plátano que también es un cultivo permanente,

suele ser combinado con yuca y es comercializado el 75% de su producción (Red ORMET / PNUD, 2015).

A pesar de que el plátano se considera el cultivo más importante en la región, su producción se ha visto históricamente afectada por el conflicto armado, lo que adicionalmente propago la pérdida de tierras como causa de la tenencia ilegal, las cuales sufrieron un cambio en el uso del suelo, debilitando la capacidad de producción. También se encuentra que la tecnificación del cultivo y su infraestructura es muy primaria lo que le resta calidad y competitividad al producto (Red ORMET / PNUD, 2015).

Por otro lado actividades como la producción de caucho se ha ido desarrollando. Una de estas iniciativas ha sido apoyada por la Asociación Guardagolfo, con la conformación de la pre-cooperativa “El Yoki” integrada por reinsertados del conflicto armado, que en el 2008 realizó una plantación del árbol *hevea brasiliensis* y en el 2014 planeaba iniciar productivamente con la etapa de sangrado (Red ORMET / PNUD, 2015).

La pesca artesanal es una de las actividades ancestrales del municipio de Necoclí y es considerada casi un arte. Sin embargo se ha visto afectada por la forma rudimentaria en la que esta se lleva a cabo en comparación a la gran industria que amenaza con destruir la producción sostenible y ataca la reproducción sostenible de especies autóctonas como la sierra, corvina, urel, bagre, cojinúa y camarones. Así las cosas, los lugareños se han visto obligados a aprender de otros oficios para poder subsistir. Con respecto a la especialización de la actividad y como ya se dijo, al ser tan rudimentaria, es débil en cuanto a la cadena de frío necesaria para el transporte del pescado que evita que el mismo sufra algún daño, por cuanto los pescadores deben viajar con su propio hielo hacia la zona de pesca y así mantener fresco lo extraído (Red ORMET / PNUD, 2015).

También encontramos que recursos hídricos de gran importancia para la pesca como ciénagas y ríos, se encuentran amenazadas, por un lado debido a las prácticas del uso de suelo en actividades productivas como la ganadería y la agricultura y por el otro a las condiciones climáticas. Con lo anterior, estos recursos son protegidos y no son fuente de explotación (ALCALDIA MUNICIPAL NECOCLÍ, 2016).

Aspectos culturales de la región:

La primera población del departamento de Antioquia se funda en la zona del golfo de Urabá y es llamada Santa María la Antigua del Darién hacia el siglo XVI. La conquista de estas tierras desato conflictos que generaron que las poblaciones indígenas como los nutabe, tahamí, sinifaná, yamecés, urabae y catíos, que allí habitaban, fueran desapareciendo. Lo anterior fue la razón para traer a negros esclavos desde África con el fin de usarlos para los distintos trabajos mineros y agrícolas. Con ello encontramos que en la actualidad la gran mayoría de la población del Golfo de Urabá es mestiza y las poblaciones indígenas que aun habitan son los cunas y catíos. A pesar de haber sido de las primeras regiones del departamento antioqueño pisada por los conquistadores españoles se considera que ha sido marginada con respecto la región interior donde encontramos mayor desarrollo. Esta zona se configura como una de las regiones más diversas en el aspecto cultural, ya que en ella cohabitan diferentes grupos raciales como las negritudes caribeñas y atrateñas, los indígenas emberá, catío, tule, zenú y mestizos de origen cordobés (SINIC, 2017).

Hacia la parte del Choco es también común encontrar afro descendientes debido a la alta demanda de esclavos traídos desde África (SINIC, 2017).

El indio y el negro de la zona del Choco tuvieron gran relación con su canoa y constante relación con el río, a cual vemos manifestada en una serie de ritos y en una de las actividades económicas actuales. Culturalmente tuvieron gran relación con todo tipo de actividades en las que se requería gran fuerza, como la construcción de vías férreas y casas, la minería, el transporte de mercancías y recogiendo las cosechas (SINIC, 2017).

El turismo se considera como una actividad con gran potencial y que aún no ha sido completamente aprovechada pero en la que se planea incursionar gracias a la variedad de atractivos ecológicos como reservas, volcanes de lodo y diferentes cuerpos de agua. Se reconoce gran estigmatización de la región como resultado del conflicto armado y para ello es necesario realizar mayor promoción del municipio. También es necesario mejorar la infraestructura hotelera siendo poco atractiva para los turistas y realizar una planeación de paquetes turísticos específicos a ofrecer (Red ORMET / PNUD, 2015).

Actualmente se evidencia multiculturalidad, como consecuencia de la ubicación del municipio y en consecuencia de ello, la inmigración de población desde el interior del departamento Antioquia y desde el departamento del Choco (ALCALDIA MUNICIPAL NECOCLÍ, 2016).

Aspectos políticos de la región:

Necoclí cuenta con un plan para el periodo comprendido entre el 2016 y 2019, titulado “POR UN BUEN GOBIERNO”. El plan toma en primera instancia el reconocimiento de los antecedentes violentos de la región y con base en ello plantea los enfoques, entre los que encontramos el de derechos que tiene como objetivo restituir los derechos que han sido vulnerados a la población como víctima del conflicto armado, que ya lo hemos mencionado

dentro del presente documento. Este enfoque garantiza que la población será tenida en cuenta y que será un agente activo y participativo dentro del desarrollo de la región. Por otra parte existe el enfoque poblacional que tiene como centro el reconocimiento diferencial de la población de conformidad con su condición y su entorno para propender a su desarrollo con base en sus necesidades específicas. Otro enfoque muy importante es el territorial que considera al territorio como un “como un producto social e histórico dotado de recursos naturales, formas de producción, consumo e intercambio y red de Instituciones”. Es necesario entonces reconocer la diversidad territorial para su atención y la importancia de integrarla como una sola sin exclusión por la clasificación de su condición rural o urbana, prestando una atención equitativa para toda la población (ALCALDIA MUNICIPAL NECOCLÍ, 2016).

Dentro del diagnóstico se observa la importancia de fortalecer el turismo como una fuente de ingresos y de desarrollo sostenible y sustentable para la región, basados en su oferta ecológica y la creciente demanda por el turismo ecológico o verde tanto nacional como internacional (ALCALDIA MUNICIPAL NECOCLÍ, 2016).

Finalmente, dentro del marco estratégico del plan se encuentra la línea estratégica llamada “COMPETITIVIDAD E INFRAESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE” la cual propone lineamientos para alcanzar la reducción de la pobreza y a brindar oportunidades de desarrollo sostenible para la población. Esta línea estratégica cuenta con los siguientes componentes y sus objetivos:

Tabla 3 Listado de Proyectos

Componente	Objetivo
1. Competitividad y desarrollo empresarial para el desarrollo sostenible	Fortalecer el tejido empresarial en el Municipio de Necoclí, incentivando la creación de nuevas empresas y la permanencia y consolidación de las existentes.
2. Ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo sostenible	Fortalecer la competitividad por medio de las TIC en el Municipio de Necoclí
3. Las TIC´s. (innovación y tecnología para el fomento del turismo) para el desarrollo sostenible	Contar con Política Pública de CTI con soporte para la sociedad que estimule la economía del conocimiento e implementar Consejo Municipal o Regional de CTI para dinamizar las políticas CTI a nivel territorial.
4. Capital humano para el desarrollo social y sostenible	Implementar programas que ayuden al fortalecimiento del talento humano.
5. Ecoturismo y paz con desarrollo sostenible	Implementar los proyectos Turísticos con el fin de fortalecer la economía del Municipio.
6. Infraestructura para el desarrollo sostenible.	Realizar Proyectos para el mejoramiento de vías Urbanas y terciarias.

Fuente: Elaboración propia

Basados en los objetivos podemos observar que todos los componentes de representan enormes oportunidades para la Asociación Guardagolfo.

Aspectos sociales de la región

En Necoclí habitan diversos actores poblacionales: etnias indígenas, población de negritudes, y grupos sociales como campesinos, ganaderos, turistas, itinerantes, chocoanos, cordobeses y su gran mayoría paisas asentados en el casco urbano; así como también nativos y gente de toda la zona de Urabá.

Encontramos cifras de gran importancia social en el municipio como su auto clasificación étnica o poblacional: el 59% de la población en el casco urbano se auto reconoce como raizal, palenquero, negro, mulato, afrocolombiano o afro descendiente y un 3,5% como indígena (DANE, 2005).

Educación

En cuanto al nivel de escolaridad de la población que habita en el municipio el 47,1% tiene un nivel de básica primaria, mientras que solo el 21, 2% de secundaria y el 23,5% ningún nivel educativo (DANE, 2005). Actualmente el municipio no cuenta con una infraestructura sofisticada en cuanto a los salones de clase, laboratorios y otros espacios necesarios para el desarrollo de la misma, sin embargo hay 16.190 matriculados en todo el municipio. En las áreas rurales debido al estado de las carreteras o vías de acceso se evidencia gran dificultad en los estudiantes para asistir. Por último, de conformidad con los resultados de las pruebas SABER se puede interpretar baja calidad de la educación en el municipio (ALCALDIA MUNICIPAL NECOCLÍ, 2016).

Vivienda

Con respecto al número de personas que habitan un hogar, encontramos que en el 52,7% de los hogares habitan 5 o más, evidenciando cierta acumulación en las viviendas, a pesar de

que en un 85,8% son casas (DANE, 2005). El inventario de viviendas en la cabecera municipal es de 3.205 que albergan a 4.200 familias y en total a 13.600 personas. El 80% de las viviendas corresponden a estratos 1 y 2 o viviendas de interés social. Un aspecto relevante a considerar es que el 75,76% de las familias están habitando una vivienda propia (DANE, 2005).

En cuanto a los servicios públicos solo el 51,5% de las viviendas cuentan con energía eléctrica, el 18,9% con servicio de alcantarillado, el 38,4% con acueducto y ninguna cuenta con conexión de gas natural (DANE, 2005).

Empleo

Hay una alta preocupación por la baja tasa de empleabilidad que se presenta en el municipio, pues no existen fuentes de empleo para la Población Económicamente Activa (PEA) que lo habita. La mayoría de la población no tiene ningún vínculo laboral formal por cuanto no se considera asalariada, pero realiza trabajos de manera informal en el sector agrícola, ganadero, explotación maderera, pesca y de comercio. Así las cosas el porcentaje de desempleo se cifra en el 80% de la población en dicha situación (DANE, 2005).

Con base en lo anterior se evidencia la baja calidad de vida de la que gozan los habitantes del municipio, por cuanto las expectativas de desarrollo del mismo son muy altas (ALCALDIA MUNICIPAL NECOCLÍ, 2016).

En otros aspectos sociales es importante reconocer que este municipio ha sido históricamente afectado por la violencia con hechos victimizantes como el desplazamiento forzado, la desaparición forzada, el homicidio, los actos terroristas, las amenazas, los secuestros, los delitos sexuales, ente otros que fueron cometidos por la guerrilla y los

grupos paramilitares. Con lo anterior el 52% de la población es considerada víctima del conflicto armado en Colombia (ALCALDIA MUNICIPAL NECOCLÍ, 2016).

Seguridad

Luego de una época de tranquilidad, como consecuencia de la falta de apoyo a los programas y proyectos municipales que trabajan en pro de la seguridad, se ha evidenciado un incremento en actividades delictivas como hurtos, homicidios, violaciones, lesiones personales, consumo de sustancias psicoactivas, entre otros, que atentan contra la tranquilidad y confiabilidad de la población. Adicionalmente, por la deficiente presencia y atención del estado y sus instituciones, debido a los antecedentes del conflicto armado, la población ha desarrollado desconfianza y poca credibilidad en las autoridades y las fuerzas armadas del estado, así las cosas, la población se muestra reacia a hablar y colaborar con la justicia, complicando el rompimiento en los eslabones de la cadena delictiva (ALCALDIA MUNICIPAL NECOCLÍ, 2016).

ANÁLISIS INTERNO: EVALUACIÓN ASOCIATIVA Y EMPRESARIAL

EVALUACIÓN DEL ÁREA ASOCIATIVIDAD

Como asociación del sector de la economía solidaria su enfoque es mejorar el bienestar y calidad de vida de las familias asociadas a la misma. Esta evaluación permite identificar y evaluar aspectos de la misionalidad de la organización que están directamente relacionados con los asociados y la legal constitución de la asociación y sus obligaciones ante los entes de control de conformidad con las leyes y demás impuestos por el estado.

Análisis de los aspectos jurídicos y tributarios

Demuestran una alta preocupación por los aspectos jurídicos y tributarios, en razón de lo

cual se encuentran al día en la documentación legal que se debe tramitar ante los entes de control, como la DIAN, la Cámara de Comercio y la Gobernación.

Tabla 4 -Aspectos jurídicos y tributarios

ASPECTOS JURIDICOS Y TRIBUTARIOS		100,0%
1	¿Realizo la asamblea ordinaria de asociados correspondiente a la vigencia anterior durante el primer trimestre del año?	4
2	¿Renovaron su registro de Cámara y Comercio o su Certificado de Representación Legal?	4
3	¿La organización cuenta con un registro vigente ante la DIAN (Posee NIT y RUT)?	4
4	¿La organización tiene facturación aprobada por la DIAN?	4
5	¿La organización tiene registrados los libros oficiales ante la Cámara de Comercio?	4
6	¿La organización presentó la declaración de renta y patrimonio del período anterior?	4
7	¿La organización ha presentado la información de gestión operativa, contable y financiera ante los órganos de control?	4
8	¿La organización se ha mantenido exenta de sanciones por parte de algún órgano de control estatal?	4
9	¿La organización se encuentra registrada ante los entes de control según su actividad?	4

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Análisis de la junta directiva – consejo de administración

En esta evaluación la calificación disminuye debido a que la organización tiene debilidades en aspectos de tipo administrativo como el registro y documentación de las reuniones mediante la elaboración de actas, tiempos en la presentación de informes gerenciales y deben mejorar su conocimiento en aspectos que reglamentan el sector de la economía solidaria. Su mayor debilidad radica en la falta de registros de información sobre los organismos administrativos que conforman y toman las decisiones dentro de la asociación, es decir, que a pesar de existir un consejo no están claras sus funciones.

Tabla 5 -Junta directiva - Consejo de administración

JUNTA DIRECTIVA - CONSEJO DE ADMINISTRACION		79,2%
10	¿La organización cuenta con órganos de administración?	4
11	Los miembros elegidos firmaron las cartas de aceptación de cargos	4
12	¿La organización cuenta con los reglamentos de los órganos de Administración?	2
13	¿La organización registra sus decisiones a través de actas de reunión de los órganos de administración y control?	3
14	¿La gerencia y la junta de administración presentan anualmente el proyecto de distribución de excedentes?	3
15	¿Los directivos conocen los aspectos jurídicos de las organizaciones solidarias?	3

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Análisis de los aspectos contables específicos

Existen normas que rigen el sector de la economía solidaria, por cuanto la organización no solo debe llevar un registro contable de su operación, sino que también debe cumplir con otras disposiciones que la ley prevé. Dentro de esta calificación encontramos gran debilidad en el punto 21 que se refiere a la exención de impuestos de la que podría beneficiarse una asociación en caso de invertir en educación formal como mínimo el 20% del excedente del ejercicio, norma que la asociación desconocía. Una desventaja de la falta de conocimiento de la reglamentación, la podemos evidenciar en la calificación del punto 22, ya que según la Ley 79 de 1988 las organizaciones de la economía solidaria deberán tener un revisor fiscal a menos que la Superintendencia de la Economía Solidaria, en razón a circunstancias económicas o de ubicación geográfica o de número de asociados, los exima, con lo cual la organización no contaba.

Tabla 6 -Aspectos contables específicos

ASPECTOS CONTABLES ESPECIFICOS		64,3%
16	¿La organización cuenta con contabilidad actualizada y acorde a la del sector solidario?	3
17	¿La organización dispone de un software especializado para el manejo contable?	4
18	¿La organización cuenta con estados financieros debidamente aprobados por la asamblea general y mensuales aprobados por la junta o consejo de administración?	4
19	¿La organización cuenta con un archivo físico de los soportes contables?	3
20	¿La organización esta al día en el pago de impuestos locales y nacionales?	4
21	¿La organización aplica el Decreto 2880 de 2004?	0
22	¿La organización cuenta con un Revisor Fiscal o quien haga sus veces?	0

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Análisis de la gestión de asociados

Dentro de la evaluación del área Asociatividad la calificación de la gestión de asociados es la segunda más baja, una parte se debe a que por situaciones económicas los asociados no pagan a tiempo los aportes, también a que no tienen un compromiso total y le restan importancia como la falta de la capacitación de economía solidaria y finalmente, porque es probable que los beneficios que reciben no llenan sus expectativas, aspecto que la asociación aun no mide.

Tabla 7 - Gestión de asociados

GESTIÓN DE ASOCIADOS		50,0%
23	¿Los asociados pagan cumplidamente sus aportes?	2
24	¿Los asociados de la organización han tomado el curso básico de economía solidaria?	2
25	¿Los asociados conocen sus derechos y deberes (estatutos) en el marco de la gestión de la organización?	2
26	¿La organización identifica las necesidades de sus asociados?	3
27	¿Las actividades y beneficios de la organización se extienden a las familias de los asociados?	3
28	¿La organización cuenta con alguna herramienta que mida el grado de satisfacción del asociado?	0

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Análisis de la gestión de otras partes interesadas

Este aspecto tiene la calificación más baja dentro de la evaluación del área Asociatividad, sobre todo porque al ser una asociación su misión debe estar enfocada a mejorar aspectos sociales en sus afiliados, sin embargo, encontramos que no realizan un Balance Social Institucional el cual mide el logro de la asociación y su impacto en la sociedad con respecto a la gestión realizada por la asociación en cuanto a capital social, alianzas estratégicas, necesidades de los asociados, proyectos, entre otros. Cuenta con algunos comités de apoyo a la gestión que aún son ineficientes. Realizan alianzas con otras organizaciones, pero podrían incrementarlas.

Tabla 8 -Gestión de otras partes interesadas

GESTIÓN DE OTRAS PARTES INTERESADAS		43,8%
29	¿La organización cuenta con comités de apoyo a su gestión (Solidaridad, Educación)?	3
30	¿La organización cuenta con reglamentos para la administración de sus fondos y la prestación de sus servicios sociales?	1
31	¿La organización hace parte de algún organismo de segundo grado (Gremio, Asociación, Federación o Confederación)?	NA
32	¿La organización cuenta con el Balance Social Institucional?	0
33	¿La organización cuenta con alianzas estratégicas para el desarrollo de su actividad económica o para la prestación de servicios de carácter social?	3

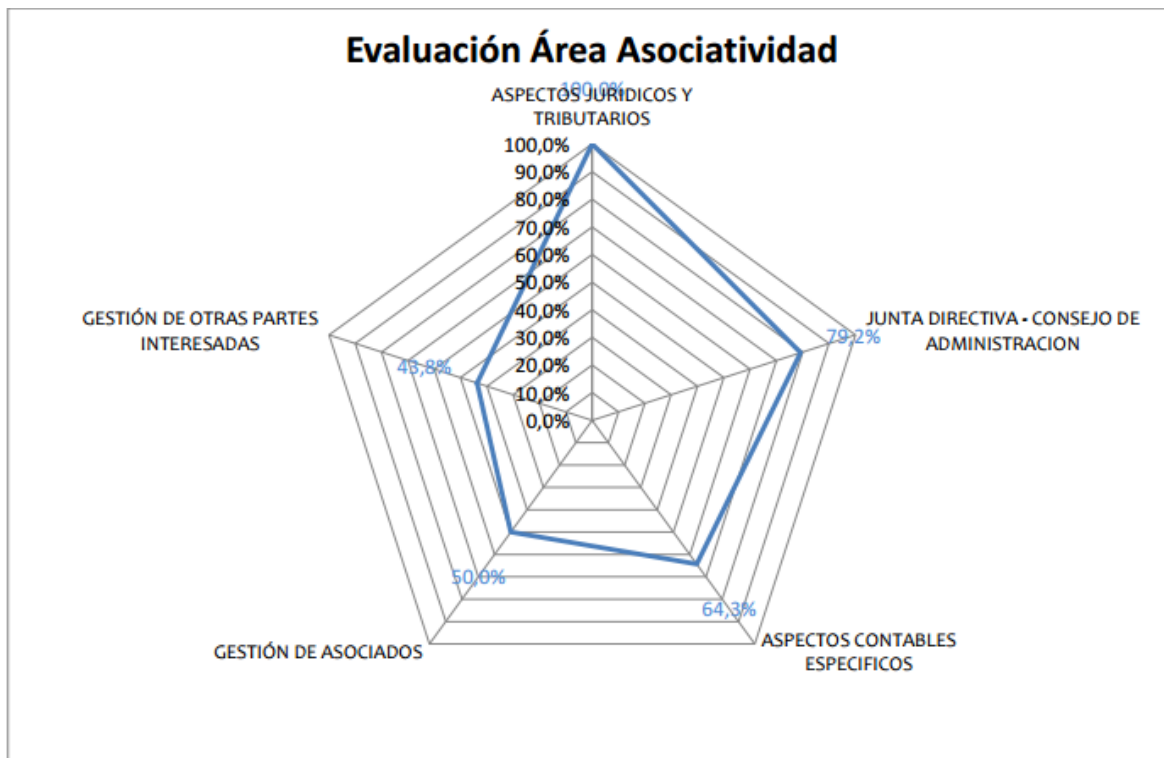
Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Resultado de la evaluación del área asociatividad

Finalmente podemos visualizar en la *Ilustración 1* que a pesar de tener muchas fortalezas en aspectos tributarios debe mejorar notablemente en el resto de aspectos para obtener una mejor calificación en este aspecto, ya que el promedio de la calificación general fue de

67,4%.

Ilustración 1 -Evaluación área asociatividad



Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

EVALUACIÓN DEL ÁREA EMPRESARIAL

Análisis de mercadeo

Aunque no tienen una calificación tan alta en los aspectos relacionados con el mercadeo, se evidencia que es un aspecto importante dentro de su gestión. Al ser una asociación con restaurantes, un almacén para venta de implementos de pesca y un centro de acopio, han logrado ser reconocidos dentro de su región, con una marca y publicidad de la misma. Se encuentran implementando un plan de mercadeo más formal, del cual esperan tener mejores resultados y en cuantos a la información de costos, oferta y demanda, la determinan de

conformidad con cada unidad de negocio. Deben mejorar en el análisis externo, realizando un estudio de su competencia.

Tabla 9 -Mercadeo

MERCADERO		75,0%
1	La organización tiene un Plan de mercadeo anual en el que se establecen metas comerciales, proyección de ventas y estrategias para comercializar sus productos y/o servicios	3
2	¿La organización asigna los precios con base en estudios de costos, de oferta y demanda?	3
3	¿La organización dispone de catálogos o material escrito en donde se explique con detalle el producto y/o servicios a ofrecer?	4
4	La organización tiene definida una Marca con identidad y las características que la hacen única.	3
5	La organización conoce y ha analizado su competencia local, regional y nacional.	2

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Análisis de la logística

La logística es bastante importante para la asociación toda vez que sus líneas de negocios requieren de una buena gestión en este aspecto para minimizar los costos y reducir tiempos dentro de todo su proceso.

Tabla 10 -Logística

LOGISTICA		83,3%
6	La logística se encuentra incluida en las decisiones estratégicas de la organización	3
7	La organización cuenta con responsables para la gestión de compras, transporte y distribución.	4
8	La organización cuenta con una infraestructura idónea para optimizar los costos de logística (despachos y entrega de pedidos)	3

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Análisis de los procesos y producto

La asociación debe mejorar en aspectos como el análisis de sus ventas para la compra de

producto, análisis de los procesos que se realizan y la forma de mejorarlos y los implementos, equipos y lugares de trabajo utilizados. Definitivamente tiene una baja calificación en cuanto al control de calidad, siendo una revisión de olor, sabor y presentación, por cuanto no cuentan con certificados de calidad de producto.

Adicionalmente, la mano de obra es contratada de manera informal y dependiendo de la demanda de la época.

Tabla 11 -Procesos y producto

PROCESOS Y PRODUCTO		54,2%
9	¿La organización utiliza el pronósticos de ventas para la planeación de la producción ?	3
10	¿Se ejercen control de calidad sobre el producto o el servicio final?	2
11	¿La organización realiza procesos de transformación o agregación de valor?	NA
12	Cuenta con algún tipo de certificación mínima requerida para el sector al que pertenece	0
13	Posee mano de obra calificada suficiente para responder a los niveles de operación que exige el mercado atendido	2
14	¿La organización hace un seguimiento continuo del impacto, cobertura y calidad de las actividades realizadas?	3
15	Los equipos, infraestructura e instalaciones de la organización son adecuadas para atender sus necesidades de funcionamiento, producción y/u operación actuales y futuras	3

Análisis de la seguridad industrial y salud ocupacional

Se encuentran debilidades en este aspecto a pesar de contar con políticas en el tema, un Plan de Manejo de Emergencias, ofrecer los mínimos implementos de seguridad a sus colaboradores, estar certificados en manejo de alimentos y en salud ocupacional y riesgos laborales, sin embargo, deben fortalecerse en la cobertura de riesgos a sus empleados (ARL) e implementar programas de salud ocupacional.

Tabla 12 -Seguridad industrial y salud ocupacional

SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL		65,0%
16	¿La organización ha definido políticas de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional?	3
17	¿La organización dota a sus trabajadores con elementos de protección?	3
18	¿Los asociados y trabajadores tienen cubierta su seguridad social?	2
19	¿La organización desarrolla o implementa programas de Salud Ocupacional?	2
20	¿La organización ha definido un Plan de Manejo de Emergencias?	3

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Análisis financiero y contable

Demuestran un gran orden en la documentación de la información contable, conocen los costos de sus productos y en razón de ello su rentabilidad, realizan un presupuesto anual e informes periódicos de gestión financiera. Gracias a esto tienen claro que la falta de capital de trabajo es una debilidad que dificulta su gestión y que en ocasiones no les permite adquirir de las organizaciones asociadas tanto producto como quisieran.

Tabla 13 -Financiera y contable

FINANCIERA Y CONTABLE		68,8%
21	¿La organización cuenta con un presupuesto anual?	3
22	¿La organización dispone del capital de trabajo necesario?	2
23	¿Se conoce la rentabilidad de cada servicio o producto?	3
24	¿Se poseen reportes periódicos sobre el desempeño de las ventas, la gestión financiera, operativa y administrativa de la organización?	3

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Análisis organizacional

En cuanto a la gestión organizacional, se encuentran documentadas las funciones de los

colaboradores, los procedimientos y los procesos, lo que ayuda significativamente en la gestión de la asociación y para la práctica del mejoramiento continuo. Igualmente cuentan con un organigrama.

Tabla 14 -Organizacional

ORGANIZACIONAL		81,3%
25	¿La organización tiene un diagrama o esquema donde se muestre la forma como está organizada?	4
26	¿Están definidas las responsabilidades/funciones de los puestos de trabajo o cargos que desempeña cada colaborador?	3
27	¿La organización cuenta con manuales de procedimientos o procesos para estandarizar las actividades?	3
28	Están definidos y documentado los procesos principales de la organización (productivo, administrativo, comercial, etc.)	3

Análisis de gestión de la información

Debe mejorar en el uso de internet como una herramienta de comunicación y de mercadeo, sin embargo cuenta con un software recientemente actualizado para el manejo de la contabilidad y sus colaboradores tienen un buen conocimiento tecnológico.

Tabla 15 -Gestión de la información

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN		75,0%
29	¿La organización está actualizada en materia de programas (software), equipos de computo (hardware) y sistemas de comunicación electrónica (Internet)?	4
30	Las personas de la organización tienen la capacitación necesaria para optimizar el uso de las herramientas informáticas y de las tecnologías de comunicación	3
31	La organización almacena eficientemente la información para poder extraerla con prontitud	3
32	La organización utiliza nuevas tecnologías (intranets, webs, extranet, internet, groupwares, workflows) para potenciar su funcionamiento y optimizar el manejo de la información y la comunicación interna y externa (conectividad)	2

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Análisis de la gestión del cliente

Reconocen la importancia del cliente y por ello realizan encuestas semestrales de satisfacción que luego aplican como estrategias de captación de nuevos clientes y para mantener los actuales, aunque las mismas no cuentan con suficiente información.

Tabla 16 -Gestión de cliente

GESTIÓN DEL CLIENTE		75,0%
33	¿La organización cuenta con información detallada del cliente?	3
34	¿La organización realiza evaluación del nivel de satisfacción del cliente?	2
35	¿La organización desarrolla estrategias para captar nuevos clientes y mantener los clientes actuales?	4

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Análisis de innovación

Realizan reuniones en las que se permite la participación y se estimula la creatividad de los colaboradores para crear nuevas ideas que puedan ayudar al desarrollo de la organización.

Realizan sobre todo cambios en sus procesos, como parte de la mejora continua.

Tabla 17 -Innovación

INNOVACION		50,0%
36	¿La organización tiene dentro de su estrategia de negocio, a la innovación como uno de sus pilares?	2
37	Ha implementado algo novedoso o incorporado mejoras significativas en procesos, productos y servicios.	3
38	¿Tiene protegido alguno de sus productos, procesos o diseños contra imitación de terceros?	0
39	Fomenta la creatividad y evalúa las ideas generadas al interior de la organización por los trabajadores y/o directivos	3

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Análisis del direccionamiento estratégico

Se evidencia un gran interés de la organización por la planeación estratégica teniendo definidos aspectos como la misión, la visión y objetivos por líneas de negocio, en cuanto a lo comercial y lo financiero. Sin embargo existe la necesidad de mejorar la planeación incluyendo dentro del plan indicadores que permitan medir la gestión organizacional, la cual no se ha tenido en cuenta. De los indicadores existentes se realiza seguimiento, evaluación y correcciones con enfoque de mejoramiento continuo. También se debe mejorar la retroalimentación dentro de la organización.

Tabla 18 -Direccionamiento estratégico

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO		75,0%
40	Ha realizado un proceso de planeación en el último año y lo tiene escrito.	4
41	Ha identificado con claridad y precisión en que negocio está, cuál es su visión, misión, valores, rasgos culturales, ventajas competitivas, valor agregado a los clientes, objetivos corporativos y las estrategias de corto, mediano y largo plazo para alcanzarlos. Lo tiene socializado.	4
42	Se tienen indicadores de gestión que permiten conocer permanentemente el estado de la organización y se toman como base para tomar decisiones	2
43	El proceso de despliegue de los objetivos y las estrategias permite el fácil seguimiento por parte de las personas involucradas en su cumplimiento	3
44	El proceso de planeación permite la retroalimentación de los colaboradores y la negociación de las metas	2

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Análisis del talento humano

La organización realiza procesos de capacitación que enriquecen a los colaboradores y asociados, dependiendo de las líneas de negocio. Sin embargo debe mejorar en el entrenamiento de sus colaboradores en las funciones específicas de cada cargo, crear un proceso o plan de motivación y que en consecuencia de lo anterior se desarrolle un sentido de pertenencia e identidad.

Tabla 19 Talento Humano

TALENTO HUMANO		37,5%
45	La organizacion tiene un programa de formación humana y desarrollo personal para el mejoramiento integral de sus colaboradores	3
46	La organizacion tiene un programa de entrenamiento para sus colaboradores en habilidades practicas y técnicas para el mejor desarrollo de cada puesto de trabajo	1
47	La organizacion tiene establecido un programa de incentivos y recompensas para mejorar el ambiente laboral	0
48	La organizacion logra que los colaboradores desarrollen un sentido de pertenencia y compromiso activo	2

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Análisis del medio ambiente

Tabla 20 -Medio ambiente

MEDIO AMBIENTE		46,4%
	La organizacion cuenta con políticas para...	
49	Manejo y reducción de energía utilizada	2
50	Manejo y la reducción del agua utilizada.	2
51	Conocer y mitigar los impacto sobre la biodiversidad .	2
52	Manejo y mitigación de las emisiones de gases de efecto invernadero , sustancias destructoras de la capa de ozono y otras emisiones significativas.	1
53	Manejo y la reducción de residuos y vertimientos .	2
54	Manejo y la mitigación del impacto del transporte de productos, otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización.	1
55	Se aplican criterios que permitan el reciclaje , la reutilización , la reducción , la recuperación o el rechazo de materiales y suministros	3

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

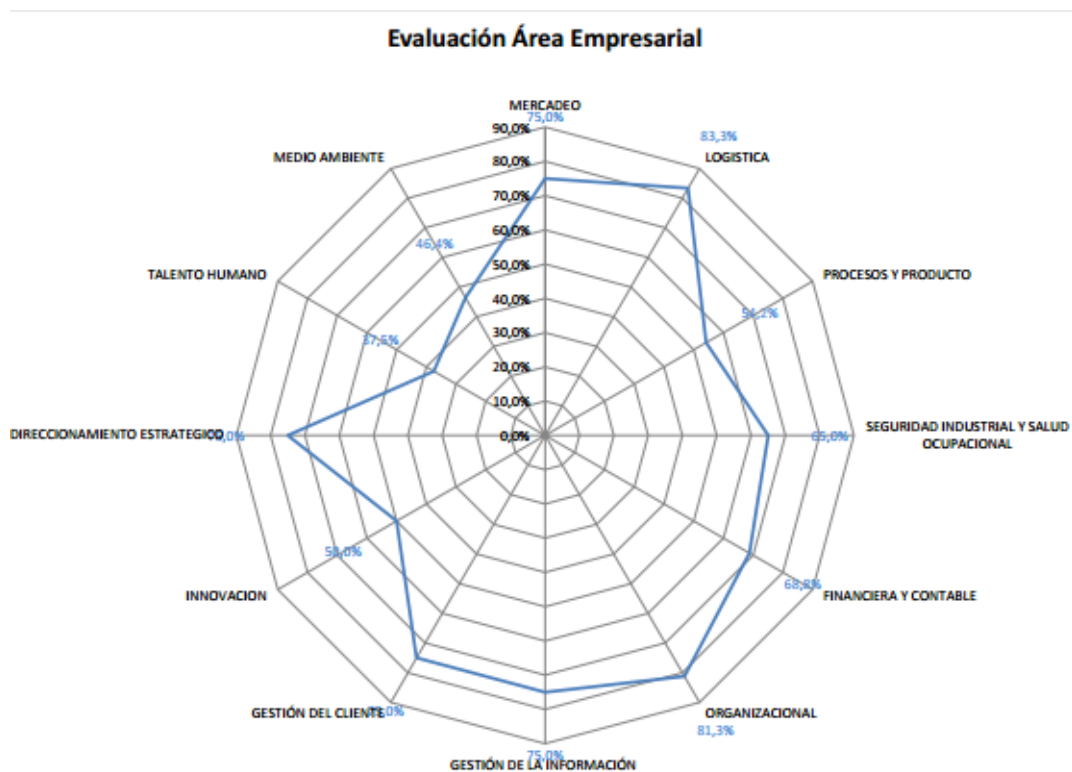
Sus prácticas ambientales se encuentran sobre todo enfocadas a la actividad desarrollada por sus asociados fomentando prácticas de reforestación, manejo adecuado del agua, búsqueda de otros tipos de energía que sea renovable y cultura de reciclaje. En cuanto a la

actividad pesquera utilizan redes amigables con el medio ambiente. Internamente reciclan permanentemente.

Resultado de la evaluación del área empresarial

Finalmente podemos visualizar en la *Ilustración 2* grandes debilidades en los aspectos de procesos y producto, innovación, talento humano y medio ambiente. Por otro lado, se evidencias más fortalezas en los aspectos organizacional y logística. Se deben mejorar notoriamente aspectos de la evaluación empresarial, la cual obtiene como calificación total un 65,54%.

Ilustración 2 -Evaluación área empresarial



Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

CARACTERIZACIÓN DEL CONSEJO COMUNITARIO BAJO MIRA Y FRONTERA

La asociación Bajo Mira y frontera es un consejo comunitario y una organización campesina étnica territorial de pequeños productores de cacao y pescadores. Fue constituida legalmente en el año 2009 tras la convocatoria realizada por la asociación de Productores de Cacao- APROCASUR, dentro de la cámara de comercio de Tumaco en Nariño. Esta asociación se encuentra conformada por 1837 de 49 veredas pertenecientes al municipio de San Andrés de Tumaco que hoy en día hacen parte de la asociación nacional Cacaotera de Colombia. De igual manera, se establece como un consejo que trabaja en pro de mejorar la calidad de vida de las familias y la integración del sector para la generación de oportunidades que permitan el fortalecimiento y competitividad dentro del mercado, destacándose por ser una comunidad libre de cultivo de uso ilícito y una comunidad que convive solidariamente, haciendo uso de su autonomía territorial, la soberanía alimentaria y completa identidad con los valores propios de su cultura (Red Cacaotera, 2017).

Su línea productiva más fuerte es el cacao en grano seco con altos estándares de calidad, dadas las condiciones del suelo y las técnicas ancestrales de producción implementadas. La organización ganó el premio mundial FLO (Fairtrade Labelling Organizations) a la mejor calidad de cacao fino y de aroma por su aporte al Comercio justo y el premio a la “excelencia extranjera” sellos con los que se ha comercializado en los mercados más exigentes de Europa y Estados Unidos (UACT, 2014).

Es así como con el apoyo de la Dirección de Programas contra Cultivos Ilícitos, las familias de los habitantes del territorio colectivo Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, en Tumaco (Nariño) han logrado cultivar o fortalecer más de 1.200 hectáreas y renovar más de

250 hectáreas dedicadas al cultivo de cacao para comercializar a nivel nacional e internacional (UACT, 2014).

Se destaca por ser una comunidad libre de cultivo de uso ilícito, con una comunidad que convive solidariamente haciendo uso de su autonomía territorial, la soberanía alimentaria y completa identidad con los valores propios de su cultura (Red Cacaotera, 2017).

ANÁLISIS DEL ENTORNO

San Andrés de Tumaco constituye el segundo puerto marítimo Colombiano sobre el Océano Pacífico, siendo reconocida como la perla del Pacífico dentro de la región del Nariño y la segunda ciudad más importante de la costa pacífica colombiana (ALCALDIA DE TUMACO, 2017).

Tumaco posee un 37,9 % de áreas de bosques, que incluyen áreas naturales o seminaturales de especies nativas o exóticas; las áreas agrícolas heterogéneas constituyen el 37,9 % y se reúnen dos o más clases de coberturas agrícolas y naturales. Referente a la vocación del suelo en el municipio, las tierras son utilizadas bajo sistemas combinados, donde se mezclan actividades agrícolas, ganaderas y forestales (ALCALDÍA DE TUMACO, 2016).

Según indicadores, la población urbana del Tumaco es de 114.224 habitantes, mientras que la población rural es 89.747 habitantes, donde se logra establecer que la densidad poblacional del casco urbano de Tumaco está muy por encima de la rural. Esto se debe a que gran porcentaje de población abandonó su territorio original en el campo, en búsqueda de seguridad interrumpidas por el narcotráfico, la violencia y el terror en el territorio, como por la necesidad de encontrar mejor futuro en educación, salud y trabajo dentro la ciudad (ALCALDÍA DE TUMACO, 2016).

Hoy en día y centrándonos en temas poblacionales, se evidencia que gran parte de la comunidad rural en el casco urbano, se ha enfrentado a varios problemas, además de los que ya existían en años pasados. El desplazamiento, la desintegración familiar, la carencia afectiva, la discriminación racial, social y política, la violencia física y verbal, las enfermedades contagiosas y otras tantas que propician la vinculación al conflicto armado por parte de los adolescentes y jóvenes del municipio de Tumaco (ALCALDÍA DE TUMACO, 2016).

Tumaco, para los años 1996 al 1998 se convierte en uno de los principales territorios de la Nación con mayor actividad ilegal vinculada al narcotráfico, especialmente en el cultivo de coca y la fumigación con glifosato, situación que hoy en día logra afectar en gran medida los usos de los suelos en el cultivo lícito y la economía de la población.

Tumaco presenta una temperatura promedio de 28 grados considerado como un clima ardiente y húmedo (ALCALDIA DE TUMACO, 2017).

Aspectos económicos de la región:

Esta región basa su economía principalmente en la agricultura (agroindustria), pues produce el 100% de la palma africana, de la cual extraen el aceite de palma, el 92% del cacao y el 51% del coco de Nariño. De igual manera se ha destacado en la práctica de la pesca, la actividad forestal y el turismo (ALCALDIA DE TUMACO, 2017).

En cuanto a la producción de cacao y la palma africana, se ha destacado por obtener los más altos estándares, pues como su principal actividad agrícola, clasifica al departamento como el tercer productor de palma nacional con los rendimientos más altos del país (ALCALDÍA DE TUMACO, 2017).

La piangua o más conocida como la concha, es el departamento de Tumaco quien presenta la mayor proyección para su extracción. Es un recurso apetecido en el mercado local, nacional y extranjero. La pesca es una actividad muy importante para su economía, debido a que es un recurso endógeno prioritario y al cual recurren gran cantidad de habitantes. El camarón dentro la actividad de la canaricultura o acuicultura ha permitido la obtención de ingresos, generación de empleo y divisas a causa de la exportación (ALCALDÍA DE TUMACO, 2016).

Gracias a su inmensa riqueza tropical y la cercanía con el mar, logra obtener un sin número de actividades que han permitido el fortalecimiento de la economía. San Andres de Tumaco juega además un papel sumamente importante en el comercio del petróleo colombiano, pues se cataloga como el principal puerto sobre el Océano Pacífico para el transporte y exportación del crudo hacia y desde territorio ecuatoriano (ALCALDIA DE TUMACO, 2017).

Todas las apuestas productivas del municipio de Tumaco van encaminadas al impulso del conocimiento, la innovación y el fortalecimiento de la educación de la comunidad por medio de proyectos de investigación y de formación en compañía de diferentes centros universitarios que permitan el desarrollo de nuevas tecnologías que superen los limitantes de la región (ALCALDÍA DE TUMACO, 2016).

Aspectos sociales culturales de la región:

La población Tumaqueña se destaca por ser mayoritariamente afrocolombiana e indígena, desde el punto de vista étnico se logran identificar tres grandes grupos en el Nariño: los serranos, los negros y los indígenas, donde los negros son quienes predominan

especialmente en la región y se caracterizan básicamente por su jovialidad (SINIC, 2017).

El municipio de Tumaco está compuesto por 365 centros poblados y 5 comunas donde 114.224 habitan en el área urbana y 89.747 se encuentran ubicados en área rural, donde están constituidas por 365 veredas y 5 comunas respectivamente (ALCALDÍA DE TUMACO, 2016).

Para el Municipio de San Andrés de Tumaco el 45,7% de la población es menor de edad y el 6,3% son adultos mayores. Mientras que el 48% se ubica en el rango de población económicamente activa (ALCALDIA DE TUMACO, 2017).

Educación

La entidad encargada de ofrecer la educación en la región es la administración municipal de Tumaco. La presencia de establecimientos operados por el ICBF, denominados centros de desarrollo integral CDI ofrecen servicios integrales de desarrollo infantil. Es evidente la presencia de deficiencias en los aspectos pedagógicos y curriculares ya que no se ha implementado en la totalidad de la región la experiencia de Etnoeducación, en el cual no tienen derecho a seleccionar sus propios maestros para así poder garantizar la prestación de un servicio educativo óptimo y adecuado a la realidad (ALCALDÍA DE TUMACO, 2016).

Cada año alrededor de 2000 estudiantes egresan de la educación media, solo un 40 % de ellos acceden a educación técnica, tecnológica y superior, debido a que la demanda es mucho más grande que la oferta, situación que afecta en gran manera a la región ya que se pierde competitividad en fuerza laboral y talento humano por falta de oportunidades de educación superior (ALCALDÍA DE TUMACO, 2016).

Salud

Tumaco cuenta con un hospital de primer nivel con diferentes sedes en la zona urbana y rural. A causa de los problemas de orden público y de seguridad especialmente, es escaso el personal médico y paramédico en diferentes zonas, lo cual genera indicadores negativos en el sector salud. Por otro lado las condiciones ambientales son desfavorables pues la falta de agua potable para el consumo, la ausencia de alcantarillado y la mala disposición de residuos sólidos han ocasionado situaciones no agradables para el municipio (ALCALDÍA DE TUMACO, 2016).

Atención a grupos vulnerables y promoción social

Según la proyección del Censo DANE, en el 2015 en el municipio de Tumaco habían 199.659 habitantes, de los cuales, su gran mayoría se consideran afrodescendientes. Esto representa para el municipio una fuente de diversidad étnica en el territorio (ALCALDÍA DE TUMACO, 2016).

Ante las diferentes problemáticas agropecuarias y de producción, las deficiencias en la educación, la falta de infraestructura para el desarrollo y en especial el conflicto armado, se identifican poblaciones situacionales y focalizadas por la política pública nacional como:

“La población (i) de RED DE UNIDOS, agencia adscrita al DPS (Departamento para la Prosperidad Social) que atiende la población en pobreza extrema; (ii) la población de VÍCTIMAS, donde se atienden a víctimas del conflicto armado en violación a los DDHH e infracciones al DIH; (iii) la población en proceso de REINTEGRACIÓN, que es atendido por la Agencia Colombiano para la Reintegración – ACR; (iv) la población de PRIMERA INFANCIA, INFANCIA, ADOLESCENCIA Y JUVENTUD, que es atendida tanto por el

ICBF como por el Ente Territorial; (iv) la población de ADULTO MAYOR, HABITANTE DE CALLE, y EN SITUACIÓN DE DISCAPACIDAD, que es atendida por el Ente Territorial; (v) la población de FAMILIAS EN ACCIÓN, que es atendida por el DPS y el ente territorial” (ALCALDÍA DE TUMACO, 2016, p.60).

Entidades que han venido actuando en pro del mejoramiento de las sociedades y del municipio (ALCALDÍA DE TUMACO, 2016).

En otros aspectos, es importante destacar que San Andrés de Tumaco ha sido atractivo por sus grandes centros de carácter arqueológico, pues muestras de esto son las entidades culturales del país como el Museo del Oro y el Banco de la Republica, donde se evidencia el buen trabajo y habilidad que la sociedad de Tumaco en aspectos artísticos desarrollados con el pasar del tiempo (SINIC, 2017).

En cuanto a las festividades y carnavales, llevan a cabo el evento más importante en la temporada antes de semana santa, donde hay presencia de diversas actividades artísticas y donde participan un sin número de ejemplares nacionales e internacionales. Días de parranda, reinado de bellezas tumaqueñas, turistas, desfiles callejeros, disfraces durante el desfile, carrozas en el mar y en las calles, son los protagonistas de este gran evento (SINIC, 2017).

Aspectos políticos de la región:

Dentro del plan de desarrollo (Tumaco nuestra pazión) comprendido entre los años 2016 y 2019, el cual se focaliza en la inversión social y especialmente en atender todas las necesidades y problemas de mayor necesidad para el desarrollo integral del municipio es el mecanismo que pretende mejorar la calidad de vida de los habitantes y las condiciones de

la región. Es de esta manera que por medio del proyecto, se consideran características sociales, culturales, geo ambientales, y económicas del grupo poblacional. De igual manera pretende generar el cierre de brechas que indican el rezago social económico de Tumaco, las problemáticas generadas de las violencias institucionales y de aspectos sociales. Del mismo modo busca generar un desarrollo sostenible, un enfoque hacia los derechos humanos, un desarrollo étnico territorial, poblacional diferencial e incluyente y la gobernanza y gestión por resultados (ALCALDÍA DE TUMACO, 2016).

Afianzar el “futuro que queremos, libres de toda forma de violencia y de pobreza”, es la visión para el año 2019 apoyados en pilares que van dirigidos a la búsqueda de una tierra de paz, la integración del pacífico, una educación integral y pertinente y el cierre de brechas con desarrollo endógeno. Objetivos estratégicos enfocados en el alcance de una vida digna, un desarrollo económico endógeno, el crecimiento verde y sostenible, una gerencia integral con buen gobierno intervendrán en la búsqueda del objetivo del plan de desarrollo establecido (ALCALDÍA DE TUMACO, 2016).

Por otro lado se destacan los programas dirigidos al mejoramiento de todas las condiciones de los habitantes de la región, que tienen un principal objetivo según el área donde se ejecuten. A continuación se dan a conocer unos de los más importantes:

Tabla 21 -Listado de programas

PROGRAMAS	OBJETIVO
La más educada del pacifico	Garantizar el acceso y la permanencia de la educación preescolar, primaria, secundaria y media, la alfabetización. Gestionar los convenios necesarios para ampliar la oferta de la educación para el trabajo y desarrollo humano, educación técnica, tecnológica y superior, de calidad y pertinente al desarrollo económico regional
Salud para el ser humano	Garantizar la prevención, atención y recuperación efectiva e integral de la salud-enfermedad de la población Tumaqueña, generando entornos cotidianos saludables, promocionando la salud mental, convivencia, prevención de las diferentes formas de violencia
Salud para el desarrollo sostenible	Garantizar la salud como resultado de la afectación positiva en la trama de relaciones, balances, interacciones y tensiones entre las dinámicas poblacionales, ambientales, sociales y económicas.
Integración fronteriza para la prosperidad regional	Promover y fortalecer la articulación institucional y ordenamiento regional fronterizo y las relaciones binacionales con el Ecuador.
Ordenamiento territorial para un nuevo Tumaco	Garantizar una ordenación sostenible del territorio, a mediano y largo plazo, que satisfaga las necesidades de la generación presente, sin comprometer la oportunidad de las generaciones futuras

PROGRAMAS	OBJETIVO
emprendimiento, empresario, asociatividad y desarrollo turístico	Alcanzar mayores niveles de productividad, competitividad y generación de todas las formas de empleo decente, productivo y sostenible, impulsando el emprendimiento, la creatividad, la innovación, la diversificación, la investigación, la ciencia y tecnología
Siembra, industria y comercio, del sector agropecuario y forestal	Impulsar el retorno al campo de los pequeños y medianos productores, desplazados o excluidos del desarrollo, para la reactivación de los sectores agropecuario y forestal
Producción, transformación y comercialización en el sector acuícola y pesquero	Promover, impulsar y consolidar sectores y cadenas productivas pesqueras, piscícolas, acuicultoras y maricultoras, que potencien la extracción y cultivo sustentable, la transformación productiva, el mercadeo, disposición final o comercialización
Ciencia, tecnología e innovación para la productividad y competitividad.	Impulsar el incremento de la capacidad científica, tecnológica, de innovación y de competitividad de las región Pacifico Nariñense, que contribuya a la producción, uso, integración y aprovechamiento del conocimiento en el aparato productivo y en la sociedad en general,

PROGRAMAS	OBJETIVO
Por una paz estable y duradera, con prosperidad	Apoyamos la búsqueda de la Paz, a partir de la voluntad de transformación desde los territorios, que traiga beneficios y oportunidades para todos sus habitantes, incluidas los ciudadanos en procesos de reintegración.
Asistencia y atención integral a víctimas del conflicto armado.	Adoptar una estrategia de corresponsabilidad entre el Departamento, la Nación, la Cooperación Internacional, y el municipio de Tumaco, que posibilite la aplicación de los principios de coordinación, corresponsabilidad, subsidiariedad y concurrencia
territorio incluyente, con garantía de derechos	Promover el Estado Social de Derecho, las libertades fundamentales, civiles y políticas para todos, de acuerdo al ciclo de vida (primera infancia, infancia, adolescencia, juventud, adulto mayor), su etnia (afro, indígena, mestizo, campesino, Rom) y su condición (con discapacidad, pobreza extrema, habitante de o en calle).
Una gerencia cercana al ciudadano.	Impulsar un modelo de gerencia integral eficiente, transparente y con calidez, en la administración municipal, de puertas abiertas para la comunidad, garantizando su participación y toma de decisiones en la planificación y ciclos de la gestión por resultados
Gobierno transparente para una gestión por resultados	Fortalecer las capacidades de la administración municipal de Tumaco integralmente en sus recursos humanos, financieros, tecnológicos, de procesos y gestión de la calidad

Fuente: Elaboración propia

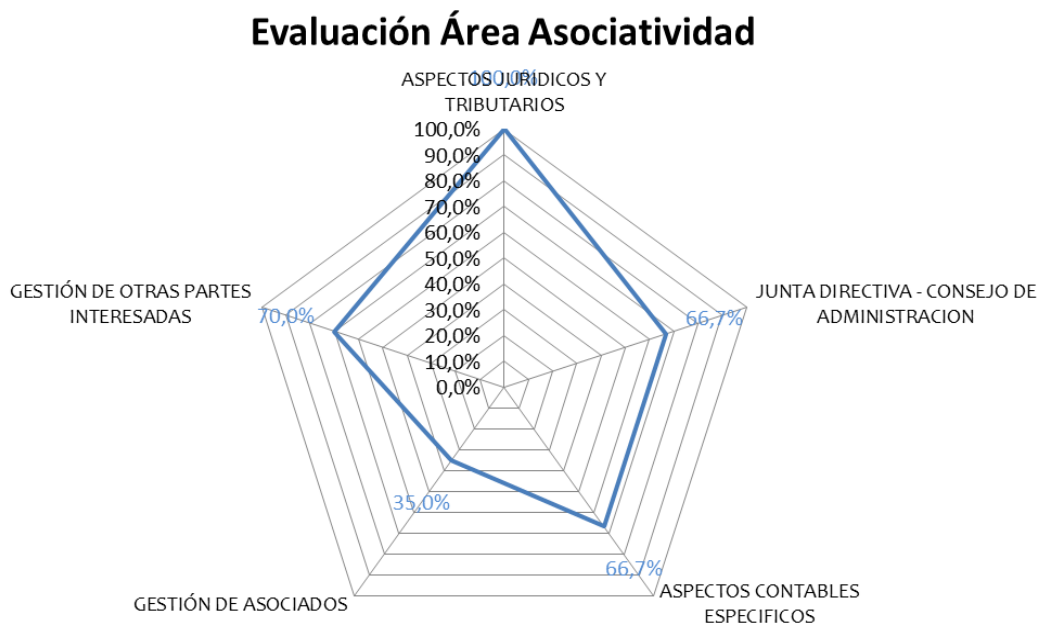
ANÁLISIS INTERNO: EVALUACIÓN ASOCIATIVA, EMPRESARIAL Y TÉCNICA AGRÍCOLA

EVALUACIÓN DEL ÁREA ASOCIATIVIDAD

Por medio de los estudios enfocados en aspectos relacionados con el área asociativa de la organización Bajo Mira y Frontera y el cual va dirigido al conocimiento sobre el nivel de desempeño de cada factor que la compone, se muestra el siguiente resultado.

Es una asociación que busca fortalecer su idea de negocio y por tal razón, aun cuando han alcanzado grandes logros, presenta diversas dificultades evidenciadas en la deficiencia sobre la gestión de sus asociados y aspectos contables y específicos. Haciendo referencia a la buena gestión dentro de sus áreas, se denota que los aspectos jurídicos y tributarios se han cumplido y han sido desarrollados de la manera correcta en todos los procesos y procedimientos exigidos.

Ilustración 3 -Evaluación área asociatividad



Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

El informe nos presenta de forma más detallada cada uno de los aspectos que conforman cada de las áreas, evaluando aspectos específicos que han permitido obtener éxito o por el contrario han impedido la evolución de la asociación Bajo Mira y Frontera:

Análisis de los aspectos jurídicos y tributarios

En aspectos jurídicos y tributarios se evidencia un 100% de cumplimiento. Es una asociación que presenta un registro detallado y vigente exigido por los entes reguladores y de control. Toman las acciones necesarias para trámites especiales y permisos, control de pagos de impuestos y demás obligaciones de orden legal y jurídico necesarios para la creación de cualquier tipo de organización o empresa, evitando posteriores sanciones y perjuicios.

Tabla 22 -Aspectos jurídicos y tributarios

ASPECTOS JURIDICOS Y TRIBUTARIOS		100,0%
1	¿Realizo la asamblea ordinaria de asociados correspondiente a la vigencia anterior durante el primer trimestre del año?	4
2	¿Renovaron su registro de Cámara y Comercio su Certificado de Representación Legal?	NA
3	¿La organización cuenta con un registro vigente ante la DIAN (Posee NIT y RUT)?	4
4	¿La organización tiene facturación aprobada por la DIAN?	4
5	¿La organización tiene registrados los libros oficiales ante la Cámara de Comercio?	NA
6	¿La organización presentó la declaración de renta y patrimonio del período anterior?	NA
7	¿La organización ha presentado la información de gestión operativa, contable y financiera ante los órganos de control?	NA
8	¿La organización se ha mantenido exenta de sanciones por parte de algún órgano de control estatal?	4
9	¿La organización se encuentra registrada ante los entes de control según su actividad?	4

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Análisis de la junta directiva

La junta directiva como el órgano de gobierno de la asociación y quien hace parte del consejo de administración, ejecuta sus tareas en un 66.7%. El porcentaje arrojado es el resultado de la buena organización con los órganos de administración y sus resultados positivos. Sin embargo la falta de información en aspectos contables y de control de indicadores necesarios para la organización influye notablemente para que no presenten un 100% de su rendimiento.

Tabla 23 -Junta directiva - consejo de administración

JUNTA DIRECTIVA - CONSEJO DE ADMINISTRACION		66,7%
10	¿La organización cuenta con órganos de administración?	4
11	Los miembros elegidos firmaron las cartas de aceptación de cargos	4
12	¿La organización cuenta con los reglamentos de los órganos de Administración?	4
13	¿La organización registra sus decisiones a través de actas de reunión de los órganos de administración y control?	4
14	¿La gerencia y la junta de administración presentan anualmente el proyecto de distribución de excedentes?	0
15	¿Los directivos conocen los aspectos jurídicos de las organizaciones solidarias?	0

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Análisis de los aspectos contables específicos

En cuanto a aspectos contables específicos se logra observar que la asociación Bajo Mira y Frontera presenta un rendimiento del 66.7%, pues aunque cuentan con un departamento debidamente establecido para el registro de la información no se presentan una contabilidad actualizada. De igual manera no tiene en cuenta el decreto 2880 de 2004 que especifica que la educación cooperativa es una característica necesaria de las organizaciones solidarias, recurso que permite a los asociados y participantes un crecimiento y desarrollo intelectual.

Tabla 24 -Aspectos contables específicos

ASPECTOS CONTABLES ESPECIFICOS		66,7%
16	¿La organización cuenta con contabilidad actualizada y acorde a la del sector solidario?	0
17	¿La organización dispone de un software especializado para el manejo contable?	4
18	¿La organización cuenta con estados financieros debidamente aprobados por la asamblea general y mensuales aprobados por la junta o consejo de administración?	4
19	¿La organización cuenta con un archivo físico de los soportes contables?	4
20	¿La organización esta al día en el pago de impuestos locales y nacionales?	4
21	¿La organización aplica el Decreto 2880 de 2004?	0
22	¿La organización cuenta con un Revisor Fiscal o quien haga sus veces?	NA

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Análisis de la gestión de asociados

En los aspectos relacionados con la gestión de los asociados se evidencia un rendimiento del 35%, un resultado por debajo de lo esperado por falta de herramientas que permitan evaluar el grado de satisfacción y el bajo compromiso e interés de los asociados en conocer, documentarse y participar de todos los cursos básicos y obligatorios, derechos y obligaciones que en el marco de la organización se estipula.

Tabla 25 -Gestión de asociados

GESTIÓN DE ASOCIADOS		35,0%
23	¿Los asociados pagan cumplidamente sus aportes?	NA
24	¿Los asociados de la organización han tomado el curso básico de economía solidaria?	0
25	¿Los asociados conocen sus derechos y deberes (estatutos) en el marco de la gestión de la organización?	2
26	¿La organización identifica las necesidades de sus asociados?	3
27	¿Las actividades y beneficios de la organización se extienden a las familias de los asociados?	2
28	¿La organización cuenta con alguna herramienta que mida el grado de satisfacción del asociado?	0

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Análisis de la gestión de partes interesadas

El no mantener un sistema que cuente con reglamentos para la administración de sus fondos y la prestación de sus servicios sociales, impide que el área y la gestión de otras partes interesadas dentro de la organización superen el 70% en su rendimiento. Sin embargo es importante destacar que sus actividades, su participación y el interés por mantener su gestión permiten que sobresalgan ante otros asociados y participantes.

Este tipo de factores son el motivo principal por el que la organización no logra generar resultados acordes con sus objetivos impidiendo un rápido y efectivo reconocimiento dentro del mercado.

Tabla 26 -Gestión de otras partes interesadas

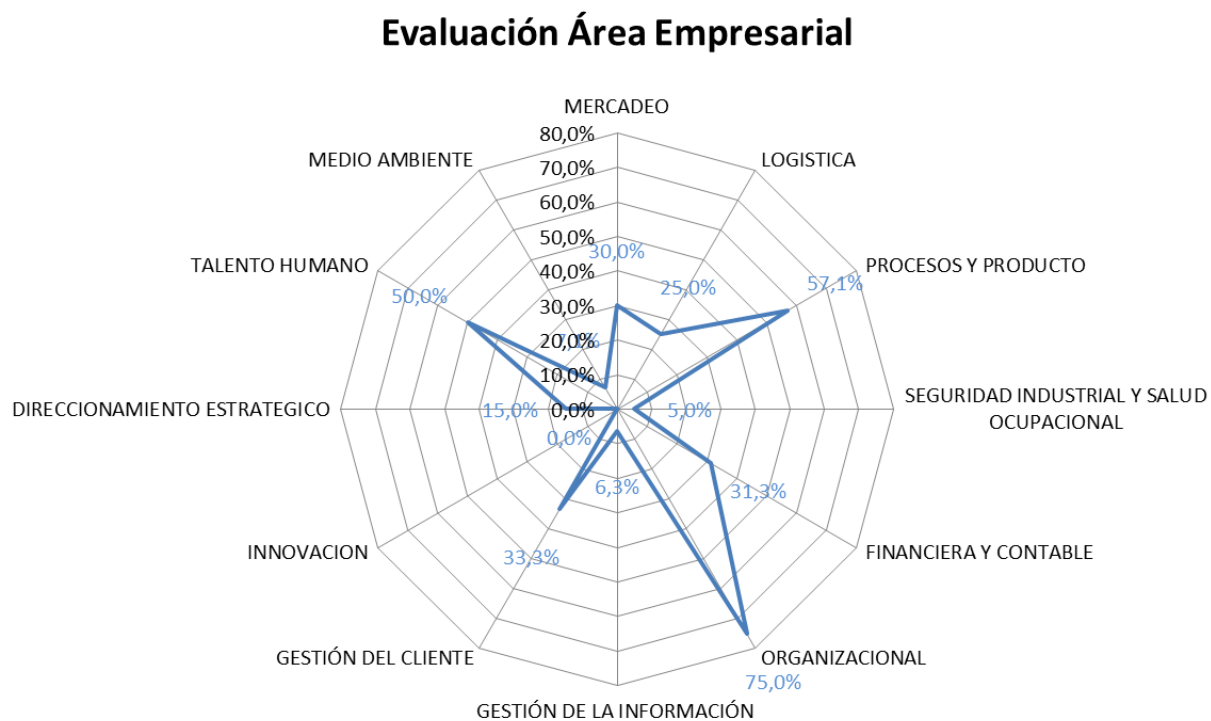
GESTIÓN DE OTRAS PARTES INTERESADAS		70,0%
29	¿La organización cuenta con comités de apoyo a su gestión (Solidaridad, Educación)?	4
30	¿La organización cuenta con reglamentos para la administración de sus fondos y la prestación de sus servicios sociales?	0
31	¿La organización hace parte de algún organismo de segundo grado (Gremio, Asociación, Federación o Confederación)?	4
32	¿La organización cuenta con el Balance Social Institucional?	2
33	¿La organización cuenta con alianzas estratégicas para el desarrollo de su actividad económica o para la prestación de servicios de carácter social?	4

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

EVALUACIÓN DEL ÁREA EMPRESARIAL

Por medio de los estudios enfocados en aspectos relacionados con el área empresarial de la organización Bajo Mira y Frontera y el cual va enfocado en conocer el nivel de desempeño de cada factor que la compone y el porcentaje de participación. Se evidenciaron los siguientes resultados, su desempeño y rendimiento:

Ilustración 4 -Evaluación área empresarial



Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Análisis del mercadeo

El análisis de mercado de la asociación Bajo Mira y Frontera presenta un rendimiento del 30% el cual ha sido deficiente. Aunque desarrollen un plan de mercadeo anual para establecer parámetros ignoran por completo temas tan importantes como el realizar una evaluación de su entorno y especialmente del competidor. Aunque cuente con catálogos que aporten información sobre el producto, no presentan identidad en su marca. De igual manera el desconocer temas relacionados con los costos impide ser más competitivos dentro del mercado.

Tabla 27 Mercadeo

MERCADEO		30,0%
1	La organización tiene un Plan de mercadeo anual en el que se establecen metas comerciales, proyección de ventas y estrategias para comercializar sus productos y/o servicios	2
2	¿La organización asigna los precios con base en estudios de costos, de oferta y demanda?	0
3	¿La organización dispone de catálogos o material escrito en donde se explique con detalle el producto y/o servicios a ofrecer?	4
4	La organización tiene definida una Marca con identidad y las características que la hacen única.	0
5	La organización conoce y ha analizado su competencia local, regional y nacional.	0

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Análisis de logística

Aspectos que componen la logística presentan un bajo rendimiento. El 25% evidencia de gran manera la falta de interés en tomar decisiones que permitan otorgar a la organización estrategias de ahorro, procedimiento, optimización de recursos y control de sus actividades diarias.

Tabla 28 -Logística

LOGISTICA		25,0%
6	La logística se encuentra incluida en las decisiones estratégicas de la organización	1
7	La organización cuenta con responsables para la gestión de compras, transporte y distribución.	1
8	La organización cuenta con una infraestructura idónea para optimizar los costos de logística (despachos y entrega de pedidos)	1

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Análisis de los procesos y producto

Los factores que evalúan los procesos y el producto permiten evidenciar que el rendimiento de los mismos se sitúan en un 57.1%. La asociación Bajo Mira y Frontera se ha destacado

notablemente por ejecutar procesos de calidad que permiten elaborar estrategias de mejora continua, no obstante presentan diversas dificultades en aspectos de valor agregado en sus productos, aspecto que ser incompetente dentro del mercado. De igual manera la planeación y el seguimiento sobre diferentes aspectos impiden que la organización alcance el rendimiento esperado.

Es importante destacar que es una asociación que ejerce constantes controles de calidad sobre el producto y el servicio final, pues los equipos, la infraestructura y las instalaciones son adecuadas para atender sus necesidades de funcionamiento, producción y/u operación actuales y futuras, siendo estos los factores que posicionan al área de procesos y producto sobre otras.

Tabla 29 -Procesos y producto

PROCESOS Y PRODUCTO		57,1%
9	¿La organización utiliza el pronósticos de ventas para la planeación de la producción ?	2
10	¿Se ejercen control de calidad sobre el producto o el servicio final?	4
11	¿La organización realiza procesos de transformación o agregación de valor?	1
12	Cuenta con algún tipo de certificación mínima requerida para el sector al que pertenece	4
13	Posee mano de obra calificada suficiente para responder a los niveles de operación que exige el mercado atendido	2
14	¿La organización hace un seguimiento continuo del impacto, cobertura y calidad de las actividades realizadas?	0
15	Los equipos, infraestructura e instalaciones de la organizacion son adecuadas para atender sus necesidades de funcionamiento, producción y/u operación actuales y futuras	3

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Análisis de la seguridad industrial y salud ocupacional

Un rendimiento del 5% para el análisis de seguridad industrial y salud ocupacional es la clara evidencia del poco interés en mantener el bienestar social, mental y físico de todos

los empleados impidiendo el buen rendimiento y estabilidad de los mismos. Evitar factores de riesgo y acarrear serios problemas para la organización es el objeto fundamental de la seguridad industrial. Es necesario que la asociación involucre dentro de sus controles aspectos de seguridad y salud necesarios para el desarrollo de una organización.

Tabla 30 -Seguridad y salud industrial

SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL		5,0%
16	¿La organización ha definido políticas de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional?	0
17	¿La organización dota a sus trabajadores con elementos de protección?	0
18	¿Los asociados y trabajadores tienen cubierta su seguridad social?	1
19	¿La organización desarrolla o implementa programas de Salud Ocupacional?	0
20	¿La organización ha definido un Plan de Manejo de Emergencias?	0

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Análisis financiero y contable

Las deficiencias involucradas con aspectos financieros y contables arrojan un 31.3%.

Aunque presenten reportes periódicos sobre el desempeño financiero y operativo se identifica un déficit en el control de información como la rentabilidad, el presupuesto y la información contable necesaria para la operación.

Tabla 31 -Financiera y contable

FINANCIERA Y CONTABLE		31,3%
21	¿La organización cuenta con un presupuesto anual?	0
22	¿La organización dispone del capital de trabajo necesario?	1
23	¿Se conoce la rentabilidad de cada servicio o producto?	0
24	¿Se poseen reportes periódicos sobre el desempeño de las ventas, la gestión financiera, operativa y administrativa de la organización?	4

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Análisis organizacional

Un 75% dentro del análisis organizacional identifica que la asociación se encuentra presentando un buen rendimiento. Este modelo permite analizar los elementos de la organización, el entorno y de su evolución en el tiempo siendo la herramienta para evitar o resolver problemas que se presentan dentro de ella. El análisis de las debilidades y el reconocimiento de las fortalezas intervienen en los planes de acción y las estrategias pendientes por abordar dentro de su desarrollo para su crecimiento y distinción.

Cuentan con un diagrama y un esquema amplio en el que describe cada área y departamento, de igual forma, mantienen manuales de procedimientos y procesos para la estandarización de actividades y se enfocan en mantener definidas las responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo.

Tabla 32-Organizacional

ORGANIZACIONAL		75,0%
25	¿La organización tiene un diagrama o esquema donde se muestre la forma como está organizada?	3
26	¿Están definidas las responsabilidades/funciones de los puestos de trabajo o cargos que desempeña cada colaborador?	3
27	¿La organización cuenta con manuales de procedimientos o procesos para estandarizar las actividades?	4
28	Están definidos y documentado los procesos principales de la organización (productivo, administrativo, comercial, etc.)	2

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Análisis de la gestión de la información

Para el caso de la gestión de la información la asociación presenta un rendimiento del 6,3% pues no cuenta con las herramientas necesarias para el desarrollo y el control de la

información y de sus actividades. De igual manera la ausencia de capacitaciones sobre el recurso, evitan que los asociados y sus trabajadores ejecuten efectivamente sus tareas, pues la tecnología se ha convertido en un recurso necesario dentro de cualquier tipo de organización.

Tabla 33 -Gestión de la información

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN		6,3%
29	¿La organización está actualizada en materia de programas (software), equipos de computo (hardware) y sistemas de comunicación electrónica (Internet)?	1
30	Las personas de la organización tienen la capacitación necesaria para optimizar el uso de las herramientas informáticas y de las tecnologías de comunicación	0
31	La organización almacena eficientemente la información para poder extraerla con prontitud	0
32	La organización utiliza nuevas tecnologías (intranets, webs, extranet, internet, groupwares, workflows) para potenciar su funcionamiento y optimizar el manejo de la información y la comunicación interna y externa (conectividad)	0

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Análisis de la gestión del cliente

El análisis sobre la gestión del cliente donde se evalúa el porcentaje sobre el nivel de satisfacción de los mismos y el método para la captación y el mantenimiento de los clientes es deficiente. Siendo una asociación que depende de la opinión de sus clientes ignora por completo el enfoque del cliente, su relación y punto de vista sobre el producto. Por este motivo presenta un rendimiento de tan solo 33.3%.

Tabla 34 -Gestión del cliente

GESTIÓN DEL CLIENTE		33,3%
33	¿La organización cuenta con información detallada del cliente?	2
34	¿La organización realiza evaluación del nivel de satisfacción del cliente?	0
35	¿La organización desarrolla estrategias para captar nuevos clientes y mantener los clientes actuales?	2

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Análisis de innovación

El cambio que introduce novedades dentro de un producto no es el enfoque de la asociación Bajo Mira y Frontera. Un 0% de participación dentro de sus procesos permite identificar que dicha asociación no involucra el factor dentro de sus actividades.

La innovación no es un pilar dentro de la estrategia de negocio, la falta de novedad en sus procesos productivos y servicios impide expandir la línea de negocio en cuanto a variedad de productos, factor que no favorece el crecimiento y reconocimiento de marca dentro del mercado.

Tabla 35 -Innovación

INNOVACION		0,0%
36	¿La organización tiene dentro de su estrategia de negocio, a la innovación como uno de sus pilares?	0
37	Ha implementado algo novedoso o incorporado mejoras significativas en procesos, productos y servicios.	0
38	¿Tiene protegido alguno de sus productos, procesos o diseños contra imitación de terceros?	0
39	Fomenta la creatividad y evalúa las ideas generadas al interior de la organización por los trabajadores y/o directivos	0

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Análisis de direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico para la asociación no es un fundamento ni base para su desarrollo de actividades. La planeación de estrategias, la formulación de las debilidades y propósitos donde se consignan los objetivos definidos a largo plazo y los cuales se pueden convertir en una estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad y sostenibilidad no es el mecanismo implementado, pues el 15.0% denota que tan insignificante es el direccionamiento estratégico en el desarrollo de sus actividades.

Tabla 36 -Direccionamiento estratégico

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO		15,0%
40	Ha realizado un proceso de planeación en el último año y lo tiene escrito.	3
41	Ha identificado con claridad y precisión en que negocio está, cuál es su visión, misión, valores, rasgos culturales, ventajas competitivas, valor agregado a los clientes, objetivos corporativos y las estrategias de corto, mediano y largo plazo para alcanzarlos. Lo tiene socializado.	0
42	Se tienen indicadores de gestión que permiten conocer permanentemente el estado de la organización y se toman como base para tomar decisiones	0
43	El proceso de despliegue de los objetivos y las estrategias permite el fácil seguimiento por parte de las personas involucradas en su cumplimiento	0
44	El proceso de planeación permite la retroalimentación de los colaboradores y la negociación de las metas	0

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Análisis del talento humano

Un resultado del 50% en cuanto a temas relacionados con el talento humano indica que la asociación se interesa por ejecutar programas y estrategias enfocadas a la planeación, organización, desarrollo y control con el fin de promover el desempeño eficiente del personal y su identidad con el producto y con la organización. Sin embargo no se evidencia un trabajo constante ni un interés por explotar en su totalidad el esfuerzo y la actividad humana.

Tabla 37 -Talento humano

TALENTO HUMANO		50,0%
45	La organización tiene un programa de formación humana y desarrollo personal para el mejoramiento integral de sus colaboradores	2
46	La organización tiene un programa de entrenamiento para sus colaboradores en habilidades prácticas y técnicas para el mejor desarrollo de cada puesto de trabajo	2
47	La organización tiene establecido un programa de incentivos y recompensas para mejorar el ambiente laboral	2
48	La organización logra que los colaboradores desarrollen un sentido de pertenencia y compromiso activo	2

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Análisis del medio ambiente

Un 7,1% evidencia el poco interés por mantener dentro de sus actividades controles y aportes hacia el medio ambiente. El manejo de los desechos, el uso de los mismos y el impacto al medio ambiente generado por de sus actividades no son factores en los que la asociación se interese. Aunque en algunas áreas se interesen por el reciclaje, la reutilización, la reducción de materiales entre otras actividades no son fundamentos necesarios para decir que la organización tenga en cuenta dicho factor.

Tabla 38 Medio ambiente

MEDIO AMBIENTE		7,1%
	La organizacion cuenta con políticas para...	
49	Manejo y reducción de energía utilizada	0
50	Manejo y la reducción del agua utilizada.	0
51	Conocer y mitigar los impacto sobre la biodiversidad .	0
52	Manejo y mitigación de las emisiones de gases de efecto invernadero , sustancias destructoras de la capa de ozono y otras emisiones significativas.	0
53	Manejo y la reducción de residuos y vertimientos .	0
54	Manejo y la mitigación del impacto del transporte de productos, otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización.	0
55	Se aplican criterios que permitan el reciclaje , la reutilización , la reducción , la recuperación o el rechazo de materiales y suministros	2

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

EVALUACIÓN TÉCNICA AGRÍCOLA

La evaluación sobre la técnica agrícola en la asociación Bajo Mira y Frontera permitirá conocer la eficiencia en el uso de diversos recursos que son esenciales en las actividades de producción que desarrollan: el buen uso del agua, el material biológico, el manejo del suelo, la relación con el medio ambiente son factores que intervienen de manera significativa dentro de su desarrollo y sostenibilidad.

Para la evaluación de la técnica agrícola ejecutada por la asociación Bajo Mira y Frontera se manejaron otro tipo de criterios de evaluación, el cual se presenta a continuación.

Tabla 39 Criterios de evaluación: Técnica agrícola

Vr	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
<i>Los asociados..</i>	
N.A.	No les aplica el aspecto evaluado
0	Ningún asociado aplica el aspecto evaluado
1	Entre el 1%y el 25%de los asociados aplican el aspecto evaluado
2	Entre el 26%y el 50%de los asociados aplican el aspecto evaluado
3	Entre el 51%y el 75%de los asociados aplican el aspecto evaluado
4	Entre el 76%y el 100%de los asociados aplican el aspecto evaluado

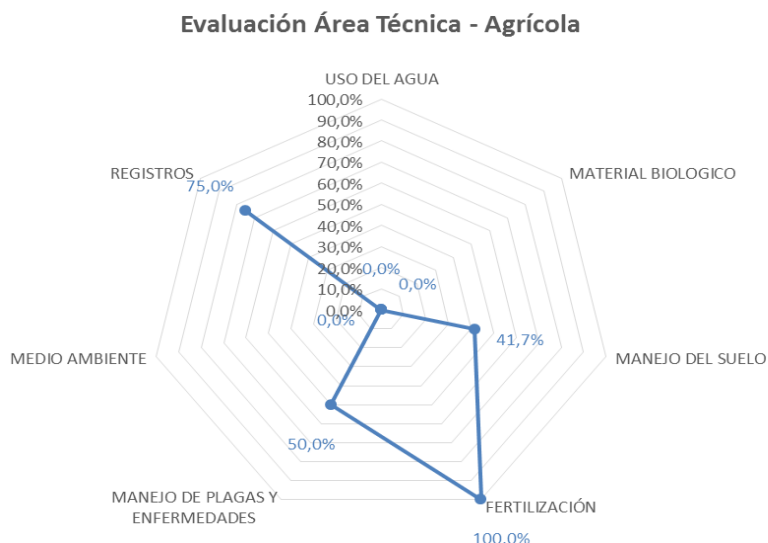
Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Es con este tipo de criterio de evaluación que logran obtener los resultados reflejados en la Ilustración 5.

Estos resultados evidencian que tan importante es para los colaboradores el uso de los recursos naturales y de los factores que se involucran dentro de las actividades de la técnica agrícola.

El uso del agua y la preocupación por el medio ambiente como se pudo observar anteriormente no presenta importancia ni relevancia para los asociados y colaboradores en el desarrollo de sus actividades, factores que podrían afectar más adelante por las condiciones en las que se encuentra actualmente el planeta, pues el agua representa el recurso fundamental para el desarrollo de cualquier actividad.

Ilustración 5 -Evaluación área técnica agrícola



Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

Con los resultados obtenidos se logra evidenciar que tan importante es para los colaboradores el uso de los recursos naturales y de los factores que se involucran dentro de las actividades de la técnica agrícola.

El uso del agua y la preocupación por el medio ambiente como se pudo observar anteriormente no presenta importancia ni relevancia para los asociados y colaboradores en el desarrollo de sus actividades, factores que podrían afectar más adelante por las condiciones en las que se encuentra actualmente el planeta, pues el agua representa el recurso fundamental para el desarrollo de cualquier actividad.

Por otro lado y resaltando las buenas prácticas de la asociación, se logra identificar qué de un 75% a un 100% de sus colaboradores se preocupan por factores como la fertilización y el control de los registros. Es una asociación que se ha caracterizado por plasmar en sus

libros el registro de las actividades técnicas y económicas de la producción y desarrollar los procesos de fertilización de manera orgánica.

Factores como el manejo de las plagas, de enfermedades y el manejo del suelo son de vital importancia para el 50% de los asociados y trabajadores dentro de la organización, situación que representa una amenaza en el desarrollo de los cultivos pues el suelo y el mantenimiento del mismo es el principal recurso y el de mayor importancia para su desarrollo.

Tabla 40 -Evaluación general de los asociados

EVALUACIÓN GENERAL DE LOS ASOCIADOS		
USO DEL AGUA		0,0%
1	ASOCIADOS QUE CUENTAN CON SISTEMAS DE RECOLECCION DE AGUAS	0
2	ASOCIADOS QUE CUENTAN CON SISTEMAS DE RIEGO	0
3	ASOCIADOS QUE CONOCEN LAS DEMANDAS DE AGUA DE LA PRODUCCIÓN	0
4	ASOCIADOS QUE CUENTAN CON ANALISIS FISICO QUIMICOS Y MICROBIOLÓGICOS DE AGUA	0
MATERIAL BIOLÓGICO		0,0%
5	ASOCIADOS QUE TRABAJAN CON SEMILLAS CERTIFICADAS	0
	ASOCIADOS QUE PRODUCEN SUS PROPIAS SEMILLAS	100%
MANEJO DEL SUELO		41,7%
6	ASOCIADOS QUE CUENTAN CON ANALISIS DE SUELOS	4
7	TIERRAS DE LOS ASOCIADOS SUCEPTIBLES DE MECANIZACION	1
8	TIERRAS DE LOS ASOCIADOS MECANIZADAS	0
FERTILIZACIÓN		100,0%
9	ASOCIADOS QUE UTILIZAN FERTILIZACION	4
8	ASOCIADOS CON ASISTENCIA TECNICA PARA LA FERTILIZACION	4
	FERTILIZACIÓN QUIMICA	
	FERTILIZACIÓN ORGANICA	100%
MANEJO DE PLAGAS Y ENFERMEDADES		50,0%
9	ASOCIADOS CON ASISTENCIA TECNICA SANITARIA	2
10	ASOCIADOS CON MANEJO DE PLANES SANITARIOS	2
11	ASOCIADOS CON RESPUESTA A INCIDENTES SANITARIOS	NA
MEDIO AMBIENTE		0,0%
12	ASOCIADOS CON PROGRAMAS DE REDUCCION DE CONSUMO DE AGUA	0
13	ASOCIADOS CON PROGRAMAS DE REDUCCION DE CONSUMO DE ENERGIA	0
14	ASOCIADOS CON TRABAJOS DE PROTECCION DE FUENTES HIDRICAS, DE AGUAS SERVIDAS	0
REGISTROS		75,0%
15	REGISTROS TECNICOS DE LA PRODUCCIÓN (%)	3
16	REGISTROS ECONOMICOS DE LA PRODUCCIÓN (%)	3
17	PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE REGISTROS TECNICOS DE LA PRODUCCIÓN (%)	3
18	PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE REGISTROS ECONOMICOS DE LA PRODUCCIÓN (%)	3

Fuente: Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo

CAPITULO III: MATRÍZ DOFA

Con base en el análisis anterior realizamos la matriz DOFA, enunciando por un lado las debilidades y las oportunidades consideradas de carácter interno y por otro lado las fortalezas y amenazas consideradas de carácter externo.

Tabla 41 -Matriz DOFA Asociación Guardagolfo

MATRIZ DOFA ASOCIACIÓN GUARDAGOLFO			
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
Cuentan con una estrategia de mercadeo que les ha permitido establecer metas comerciales, proyectar las ventas y facilitar la comercialización de sus productos, en tanto generaron reconocimiento en el mercado	Estrategia de mercadeo	Inversión del estado gracias a la implementación de los acuerdos de paz, dentro de los cuales encontramos la reforma agraria, que mejorará el desarrollo económico en los municipios afectados históricamente por la violencia y la presencia de cultivos ilícitos en Colombia	Acuerdos de paz
Tienen gran conocimiento en temas logísticos y conocimiento tecnológico, por cuanto su cadena de distribución está bien desarrollada y con el apoyo de un software ofrecen mejores servicios	Conocimientos en logística y tecnología	Implementación de proyectos del municipio que fortalezcan y promuevan el turismo en la región	Fortalecimiento del turismo
Tienen en cuenta la satisfacción del cliente, la cual miden por medio de encuestas practicadas semestralmente	Medición de la satisfacción del cliente	Implementación de proyectos del municipio para el mejoramiento de vías Urbanas y terciarias	Mejoramiento de vías
Dentro de su proceso de planeación han establecido metas, objetivos y estrategias en pro del mejoramiento continuo	Planeación estratégica	Implementación de programas apoyados por el municipio que ayuden al fortalecimiento del talento humano	Fortalecimiento del talento humano
La organización demuestra un alto nivel de control y ejecución de los aspectos jurídicos y tributarios frente a los entes de control	Legalidad y transparencia	Implementación de proyectos del municipio que permitan fortalecer el tejido empresarial, incentivando la permanencia y consolidación de las organizaciones existentes en temas relacionados con la competitividad y desarrollo empresarial	Fortalecimiento empresarial

DEBILIDADES		AMENAZAS	
No cuentan con certificaciones de calidad y el control de la misma es deficiente	Certificaciones en calidad	El incremento de la inseguridad en el municipio	Inseguridad
No cuentan con capital de trabajo suficiente para cubrir su operación	Falta de capital de trabajo	Falta de empleo y pérdida del poder adquisitivo de la población	Desempleo
La innovación no es un aspecto relevante en la estrategia de negocio	Falta de innovación	Amenaza ambiental de la actividad pesquera como consecuencia de la pesca a gran escala en mar abierto	Pesca a gran escala
A pesar de que en la organización los colaboradores conocen claramente la misión, la visión, objetivos y estrategias, se evidencia un bajo grado de identidad y sentido de pertenecía	Falta de identidad	Cuencas hidrográficas no explotables en su totalidad debido a la amenaza en el ecosistema como consecuencia de actividades productivas como la ganadería y la agricultura	Recursos protegidos
Deben implementar políticas claras en el manejo de los residuos a pesar de que ya realizan acciones en pro de ello	Manejo de residuos	Imposibilidad de ejecutar proyectos en la región como consecuencia del hueco fiscal en los recursos de la Nación	Hueco Fiscal

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42 -Listado de estrategias Guardagolfo

ESTRATÉGIAS A IMPLEMENTAR	
FO	DO
Beneficiarse del Proyecto de fortalecimiento del talento humano con el fin de mejorar los conocimientos tanto en los aspectos tecnológicos, de logística y demás que fortalezcan el desarrollo de la organización	Beneficiarse del proyecto enfocado al fortalecimiento del desarrollo empresarial del municipio para aumentar su capital de trabajo
DA	FA
Generar innovación que permita disminuir el uso y explotación de las cuencas hidrográficas que se encuentran restringidas, con el fin de generar otra fuente para extraer el recurso	Incluir dentro de su proceso de planeación un acuerdo con el municipio para que la pesca a gran escala sea regulada, con el fin de mitigar la amenaza ambiental y del ecosistema marítimo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43 -Matriz DOFA Bajo Mira y Frontera

MATRIZ DOFA PARA EL CONSEJO COMUNITARIO BAJO MIRA Y FRONTERA			
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
La organización dispone de medios como catálogos y material escrito en donde se da a conocer con detalle el producto y/o servicios a ofrecer	Estrategias de mercadeo	Inversión del estado gracias a la implementación de los acuerdos de paz, dentro de los cuales encontramos la reforma agraria, que mejorará el desarrollo económico en los municipios afectados por la violencia y la presencia de cultivos ilícitos en Colombia	Acuerdos de paz
Controles de calidad sobre el producto o el servicio final permitiendo el mejoramiento continuo de los mismos, además de una estricta organización en los manuales de procesos que permiten estandarizar las actividades	Control de calidad	Diversidad de recursos naturales disponibles con los que cuenta el municipio y que no se han explotado o aprovechado	Diversidad de recursos naturales
Certificaciones requeridas para el sector al que pertenecen permitiendo generar confiabilidad y fidelización del cliente	Certificaciones	Infraestructura de las vías de acceso y transporte en buen estado	Vías de acceso
Ejecutan reportes periódicos sobre el desempeño de las ventas, la gestión financiera, operativa y administrativa de la organización otorgando un control de la información	Control financiero y contable	Implementación del Programa de integración fronteriza para la prosperidad regional, que permite fortalecer las relaciones nacionales e internacionales para la inversión social en el municipio	Alianzas internacionales
Alto nivel de control y ejecución de los aspectos jurídicos y tributarios frente a los entes de control lo que influye del buen funcionamiento y legalidad en los procesos	Legalidad y transparencia	Implementación del Programa de ciencia, tecnología e innovación para la productividad y competitividad que permite reducir pérdidas en las cadenas productivas	Ciencia, tecnología e innovación

DEBILIDADES		AMENAZAS	
La organización no tiene definida una marca con identidad y no han logrado identificar las características que hacen único su producto, lo que genera desconocimiento de información para generar competitividad en el mercado.	Bajo reconocimiento de la marca	Debido a la presencia de grupos armados al margen de la ley se han generado desplazamiento de la población del casco rural al urbano generando que muchas de las tierras con alto nivel de producción sean explotadas	Desplazamiento de la población
Aunque se ejerzan controles de calidad continuos, la organización no realiza procesos de transformación ni agregación de valor a sus productos.	Valor agregado a sus productos	A raíz de la presencia de cultivos ilícitos y de la fumigación con glifosato se ha generado una afectación en los suelos y el cultivo licito actual.	Afectación de suelos y cultivos
La logística en la organización es deficiente ya que no cuentan con infraestructura y personal idóneo que será de apoyo para la toma de decisiones.	Procesos de logística ineficientes	Apoyo del Programa de Desarrollo Alternativo a un gran número de asociaciones que se dedican a la producción y comercialización del cacao	Apoyo del Programa de DA
No tienen en cuenta dentro de la operación los aspectos relacionados con la seguridad industrial y salud ocupacional, generando que los contratados se sientan insatisfechos y desprotegidos durante sus funciones	Seguridad industrial y salud ocupacional	La región cuenta con gran PEA pero poco tecnificada impidiendo la productividad y competitividad de las comunidades y de su desarrollo productivo y económico	PEA poco tecnificada
Desconocen la rentabilidad de cada producto y no cuentan con un presupuesto anual asignado, generando inconsistencias en los aspectos financieros de la organización.	Desconocimiento en la rentabilidad	Imposibilidad de ejecutar proyectos en la región como consecuencia del hueco fiscal en los recursos de la Nación	Hueco fiscal

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44 -Listado de estrategias Bajo Mira y Frontera

ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR	
FO	DO
<p>IncurSIONAR en nuevos mercados haciendo uso de las certificaciones obtenidas y de las relaciones nacionales e internacionales que desarrollará el municipio como consecuencia de la implementación del programa de prosperidad fronteriza para la prosperidad regional</p>	<p>Beneficiarse del Programa de ciencia, tecnología e innovación para la productividad y competitividad con el fin de capacitarse en un sistema que permita conocer y controlar los costos, la rentabilidad y otros aspectos financieros de la organización</p>
DA	FA
<p>Dar un valor agregado al producto y un reconocimiento de la marca que genere una ventaja competitiva sobre las demás organizaciones del municipio que tienen la misma actividad económica y que están apoyadas por el Programa de Desarrollo Alternativo</p>	<p>Continuar ejerciendo el control de calidad en los suelos con el fin de identificar si pudieron verse afectados por la fumigación realizada anteriormente para combatir la presencia de cultivos ilícitos</p>

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación presentada, es posible concluir que en relación a cada cultura, costumbres y tendencias se evidencian diferencias dentro de las organizaciones en cuanto a la forma en que realizan la gestión y llevan a cabo su actividad económica.

Igualmente, se evidencia en las dos organizaciones que la falta de conocimiento técnico sobre conceptos básicos para la creación y el desarrollo de empresa han sido una de las problemáticas y mayores obstáculos que imposibilitan el buen desempeño y el alcance puntual de los objetivos.

El índice de analfabetismo derivado del mal manejo de los recursos por parte de los gobernantes, la mínima cantidad de recursos destinados a la sostenibilidad de la economía de las personas y de las empresas, la falta de apoyo por parte del gobierno dentro del desarrollo, la pésima infraestructura de las vías, el bajo conocimiento sobre procedimientos, normas, leyes en aspectos ambientales, legales y gubernamentales, son otras de las causas evidenciadas que impiden un excelente rendimiento y el alcance de objetivos.

El desarrollo alternativo ha sido una herramienta para la erradicación cultivos ilícitos en la región de Tumaco y Urabá en los departamentos de Nariño y Antioquia respectivamente, que durante su intervención permitió la conformación de diferentes tipos de organizaciones del sector de la economía solidaria como las analizadas durante esta investigación, donde se incentiva el desarrollo económico y social con la puesta en marcha de un proyecto de negocio y mediante el aprovechamiento de los recursos naturales de cada región, bajo la cultura de la legalidad. Sin embargo, se evidencia una falencia en esta estrategia, ya que su enfoque no considera que las organizaciones tienen grandes debilidades a nivel interno, como la falta de sistemas de

gestión, control de procesos, control contable, desarrollo del talento humano, entre otros, que hacen que su desarrollo sea más lento y poco probable.

La misión y visión planteada por las asociaciones es clara, coherente y de gran enfoque, no obstante es necesario un análisis de la organización acompañado de nuevas estrategias que se ajusten a las problemáticas de la organización y que permitan el desarrollo gradual y constante de la idea de negocio, así mismo su competitividad dentro del mercado.

Las estrategias obtenidas del desarrollo de la matriz DOFA para cada una de las organizaciones son posibles recomendaciones que desde nuestra perspectiva podrían ser un inicio para el fortalecimiento y crecimiento organizacional.

Evidentemente estas asociaciones son excelentes ideas de negocio, sobre todo porque se basan en el aprovechamiento de los recursos de cada región, por cuanto tienen un gran potencial de explotación.

En cuanto a las estrategias planteadas para la Asociación Guardagolfo se propone beneficiarse de los programas y proyectos que ofrece la Alcaldía de Necoclí, buscando un apoyo económico que les permita mejorar su capital de trabajo, siendo el mayor impedimento para poder ampliar su capacidad de gestión. Por otra parte, la asociación debe implementar la innovación tanto dentro de sus procesos como en los productos que comercializa y los servicios que ofrece.

Por otro lado y enfocados en la asociación Bajo Mira y frontera se plantearon estrategias enfocadas a la apertura de nuevos mercados, haciendo provecho de las fortalezas y las certificaciones obtenidas. Generar un valor agregado en los productos y un reconocimiento de marca otorgara continuidad en los controles de calidad de sus suelos y productos con el fin de obtener excelencia en procesos y procedimientos. Incursionar en tecnología e innovación para

los controles financieros generara un mayor desempeño y control financiero. Es una asociación que se caracteriza por comercializar producto de excelente calidad permitiendo ser parte de una de las redes cacaoteras más grandes del país, lo que le permitirá expandirse a gran escala dentro del mercado.

REFERENCIAS

(s.f.).

ACCIÓN SOCIAL/UNODC. (2007). *INFORME EJECTIVO SOBRE EL SEGUIMIENTO A LOS PROGRAMAS DE FAMILIAS GUARDABOSQUES Y PROYECTOS PRODUCTIVOS*. BOGOTA.

ACNUR. (AGOSTO de 2004). *ALGUNOS INDICADORES SOBRE LA SITUACIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS EN LA REGIÓN DEL URABÁ ANTIOQUEÑO*. Obtenido de AGENCIA DE LA ONU PARA LOS REFUGIADOS:
http://www.acnur.org/t3/uploads/media/COI_675.pdf

ALCALDÍA DE NECOCLÍ. (2017). *ALCALDÍA DE NECOCLÍ*. Obtenido de <http://www.necocli-antioquia.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Economia.aspx>

ALCALDÍA DE TUMACO. (2016). Plan de Desarrollo Municipal 2016 - 2019 "Tumaco Nuestra Pasión". *"Tumaco Nuestra Pasión"*. Tumaco, Colombia.

ALCALDIA DE TUMACO. (2 de MAYO de 2017). *ALCALDIA DE TUMACO*. Obtenido de http://www.tumaco-narino.gov.co/informacion_general.shtml

ALCALDIA MUNICIPAL NECOCLÍ. (2016). PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO "POR UN BUEN GOBIERNO". *PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO "POR UN BUEN GOBIERNO"*. COLOMBIA.

Andrews, K. (1977). *El concepto de estrategia en la empresa*. Pamplona: Univerisdad de Navarra.

Ansoff, H. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.

CAMARA DE COMERCIO DE URABÁ. (2016). *INFORME SOCIO ECONÓMICO 2015*.

CENTRO DE RECURSOS PARA EL ANÁLISIS DE CONFLICTOS. (ABRIL de 2014).

CERAC. Obtenido de [http://www.cerac.org.co/es/1%C3%ADneas-de-](http://www.cerac.org.co/es/1%C3%ADneas-de-investigaci%C3%B3n/analisis-conflicto/tipologia-por-municipios-del-conflicto-armado.html)

[investigaci%C3%B3n/analisis-conflicto/tipologia-por-municipios-del-conflicto-armado.html](http://www.cerac.org.co/es/1%C3%ADneas-de-investigaci%C3%B3n/analisis-conflicto/tipologia-por-municipios-del-conflicto-armado.html)

DANE. (2005). *BOLETÍN - Censo General 2005 Perfil Necoclí - Antioquia*.

Departamento Nacional de Planeación. (2012). Planeación para el desarrollo integral en las entidades territoriales. *El plan de desarrollo 2012-2015*. Bogotá, Colombia: Imprenta Nacional de Colombia.

DGT. (2016). *Informe de evaluación de asociaciones del Desarrollo Alternativo* . Bogotá.

DNP. (23 de Agosto de 1995). PLAN NACIONAL DE DESARROLLO ALTERNATIVO II PLANTE. *CONPES 2799*. Bogotá, Colombia.

DNP. (7 de Febrero de 1996). PLAN NACIONAL DE DESARROLLO ALTERNATIVO PLANTE. *CONPES 2835*. Bogotá, Colombia.

Forrester, I. (1972). *Dinámica Industrial*. Buenos Aires: El ateneo.

Fred R, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.

H.I., A. (1976). La estrategia de la empresa. *La estrategia de la empresa* . Pamplona : Universidad de Navarra.

Kast, F., & Rosenzweight, J. (1978). *Administración en la organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencia*. México: Mc. Graw-Hill.

Martinez Pedrón, D., & Milla Gutierrez, A. (2012). *Análisis del Entorno*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

MINISTERIO DEL INETRIOR. (2013). *MININTERIOR*. Obtenido de http://www.upme.gov.co/Memorias%20Convocatoria%20Redes%20de%20Alto%20Voltaje/MININTERIOR_CONSULTA-PREVIA.pdf

ODC. (Mayo de 2017). *Observatorio de Drogas de Colombia*. Obtenido de <http://www.odc.gov.co/sidco/oferta/familias-guardabosques>

Porter, M. (1985). *Estrategia competitiva*. Piramide.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. (30 de Diciembre de 2015). DECRETO 2559. Bogotá, Colombia.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. (29 de JULIO de 2016). *PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA*. Obtenido de <http://es.presidencia.gov.co/noticia/160729-Asociacion-Guarda-Golfo-nominada-a-premio-internacional-de-emprendimiento-social>

Red Cacaotera. (2 de MAYO de 2017). *RED CACAOTERA* . Obtenido de <http://www.redcacaotera.com/index.php/es/asociados/presencia-en-colombia/nodo-sur/consejo-comunitario-bajo-mira-y-frontera-de-tumaco-narino>

Red ORMET / PNUD. (2015). *Perfil productivo Municipio de Necoclí (Antioquia)*. Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo.

Robbins, S. (2016). *Administración Décima edicion*.

SINIC. (2 de MAYO de 2017). *Sistema Nacional de Información Cultural*. Obtenido de <http://www.sinic.gov.co/SINIC/ColombiaCultural/ColCulturalBusca.aspx?AREID=3&SECID=8&IdDep=52&COLTEM=214>

Tabatoni, P., & Jamiou, P. (1975). *Les systèmes de gestion. Politiques et structures*. Paris: PUF.

Trejos Rosero, L. F. (2013). COLOMBIA: UNA REVISIÓN TEÓRICA DE SU CONFLICTO ARMADO. *Revista Enfoques* • Vol. XI • N°18 • , pp . 55-75.

UACT. (2007). *INFOME ALIMENTEC*. BOGOTA.

UACT. (2013). *INFORME EJECUTIVO ENCUENTRO NACIONAL DE DESARROLLO ALTERNATIVO 2013*. BOGOTA.

UACT. (2014). *CONSOLIDANDO TERRITORIOS PARA LA PAZ*. BOGOTA: IMPRENTA NACIONAL.

UACT. (27 de MARZO de 2014). *UNIDAD ADMINISTRATIVA PARA LA CONSOLIDACION TERRITORIAL*. Obtenido de Programa Contra Cultivos Ilícitos: http://www.consolidacion.gov.co/themes/danland/descargas/entidad/PCI/00139_MODIFICACION_RESOLUC_00366_2012.pdf

UACT. (11 de MARZO de 2015). *MANUAL TÉCNICO OPERATIVO MODELO DE DE POSTERRADICACIÓN Y CONTENCIÓN - FAMILIAS GUARDABOSQUES PARA LA PROSPERIDAD*. BOGOTA, COLOMBIA: UNIDAD ADMINISTRATIVA PARA LA CONSOLIDACIÓN TERRITORIAL.

UACT. (2015). MANUAL TÉCNICO OPERATIVO MODELO DE GRADUACIÓN - FORTALECIMIENTO PRODUCTIVO . *MANUAL TÉCNICO OPERATIVO MODELO DE GRADUACIÓN - FORTALECIMIENTO PRODUCTIVO* . BOGOTA.

UACT. (2016). *Caracterización de organizaciones de Desarrollo Alternativo basado en su capacidad organizacional*. Bogotá.

UACT. (2016). *INFORME DE CARACTERIZACIÓN DE ORGANIZACIONES DE DESARROLLO ALTERNATIVO BASADO EN SU CAPACIDAD ORGANIZACIONAL* . IMPRENTA NACIONAL.

UACT. (MAYO de 2017). *UNIDAD ADMINISTRATIVA PARA LA CONSOLIDACIÓN TERRITORIAL*. Obtenido de <http://www.consolidacion.gov.co>

UNODC. (2010). *DES-CIFRANDO LAS FAMILIAS GUARDABOSQUES* . Bogotá: Impresol ediciones Ltda.

UNODC. (2017). *Naciones Unidas contra la Droga y el Delito*. Obtenido de <https://www.unodc.org/colombia/es/news/guardagolfo.html>

UNODC. (MAYO de 2017). *Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito*. Obtenido de United Nation Office on Drugs and Crime: <https://www.unodc.org/colombia/es/da/fortalecimientocomercial.html>