

**PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN SOCIOEMPRESARIAL ENCAMINADA A
MEJORAR LOS NIVELES DE CALIDAD DE VIDA DE LOS MIEMBROS DE LA
ASOCIACIÓN DE CACAOTEROS DE TIBU “ASOCATI”**

LEONARDO FABIO PINZÓN BARAJAS

**Trabajo de grado para optar al título de
TRABAJADOR SOCIAL**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA
2005**

**PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN SOCIOEMPRESARIAL ENCAMINADA A
MEJORAR LOS NIVELES DE CALIDAD DE VIDA DE LOS MIEMBROS DE LA
ASOCIACIÓN DE CACAOTEROS DE TIBU “ASOCATI”**

LEONARDO FABIO PINZÓN BARAJAS

**Trabajo de grado para optar al título de
TRABAJADOR SOCIAL**

Director

**M.B.A. Carlos Eduardo Torres
Trabajador Social**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA**

2005

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. MARCO CONCEPTUAL	5
1.1 CAPITAL SOCIAL	6
1.1.1 Definiciones	6
1.1.2 Dimensiones del concepto	8
1.1.3 Componentes del capital social	10
1.1.4 La creación del capital social	14
1.1.5 Las potencialidades y el uso del capital social	16
1.1.6 Críticas a la teoría del capital social	19
2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA	22
2.1 POLÍTICA DE ERRADICACIÓN DE CULTIVOS ILÍCITOS	22
2.1.1 Caracterización de las regiones con presencia de cultivos ilícitos	23
2.1.2 Marco de la política de desarrollo alternativo	25
2.1.3 Alcances de la política	26
2.1.4 Principios rectores de la política	27
2.1.5 Estrategias de la política	28
2.1.6 Población objetivo	32
2.1.7 Cobertura geográfica	32
2.1.8 Marco institucional	33
2.2 MUNICIPIO DE TIBU: CONTEXTO DE UNA ALTERNATIVA PRODUCTIVA AL CULTIVO DE ILICITOS	33
2.2.1 Geografía	34
2.2.2 Historia reciente	35
2.2.3 Condición sociodemográfica	40
2.2.4 Economía	41

2.2.5 Iniciativas de alternatividad productiva a los cultivos ilícitos	45
3. CARACTERIZACIÓN DE LOS ACTORES DE LA INTERVENCIÓN	46
3.1 LA FUNDACIÓN CATATUMBO FUNDESCAT	46
3.2 LOS PRODUCTORES AGREMIADOS EN ASOCATI	48
3.2.1 Distribución espacial	49
3.2.2 Condiciones materiales y sociales de vida	51
3.2.3 Aspectos socio culturales	55
3.2.4 La Asociación de Cacaoteros de Tibú ASOCATI	56
4. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA	60
4.1 DIAGNÓSTICO	60
4.2 OBJETIVOS A LOGRAR Y METAS A CUMPLIR	66
4.2.1 General	66
4.2.2 Específicos	66
4.2.3 Población objetivo	67
4.2.4 Metas	67
4.2.5 Metodología de trabajo	68
4.2.6 Cronograma de actividades	70
4.3 PROCESO DE INTERVENCIÓN EN ASOCATI	70
4.3.1 Aspectos previos a la intervención	71
4.3.2 Plan de intervención	71
4.3.3 Evaluación del proceso	81
4.4 EVALUACIÓN	82
4.4.1 Factores favorables o desfavorables a la intervención	82
4.4.2 Logros alcanzados con la intervención	84
5. PROPUESTA DE FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO, OPERATIVO Y FINANCIERO PARA LA ASOCIACION DE CACAOTEROS DE TIBÚ “ASOCATI”	88
5.1 JUSTIFICACIÓN	89
5.2 PROPUESTA DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA	91
5.2.1 Justificación	91
5.2.2 Filosofía de la empresa	91

5.2.3	Objetivos de la organización	97
5.2.4	Principales actividades	97
5.3	PROPUESTA DE ASISTENCIA TÉCNICA	102
5.3.1	Justificación	102
5.3.2	Objetivo general	102
5.3.3	Objetivos específicos	102
5.4	FORMACIÓN TÉCNICA, SOCIAL Y EMPRESARIAL	103
5.4.1	Justificación	103
5.4.2	Capacitación técnica	104
5.4.3	Capacitación social	104
5.4.4	Capacitación empresarial	104
5.4.5	Plan temático capacitación	106
5.5	PLAN COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS	107
5.5.1	Justificación	107
5.5.2	Objetivo	108
5.5.3	Objetivos estratégicos	108
5.5.4	Reglamento de funcionamiento fondo de comercialización	109
6.	PROPUESTA DE TRABAJO DE FUNDESCAT A ASOCATI PARA EL ACOMPAÑAMIENTO DE SU CONSOLIDACIÓN COMO EMPRESA	110
6.1	INTRODUCCIÓN	112
6.2	ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA	114
6.2.1	Justificación	114
6.2.2	Matriz de marco lógico Administración y Gerencia	115
6.2.3	Principales actividades a desarrollar	117
6.3	ASISTENCIA TÉCNICA	118
6.3.1	Justificación	118
6.3.2	Matriz de marco lógico	119
6.3.3	Objetivo general	119
6.3.4	Objetivos específicos	119
6.3.5	Cronograma de actividades asistencia técnica	120
6.4	FORMACIÓN TÉCNICA-SOCIAL Y EMPRESARIAL	120

6.4.1 Justificación	120
6.4.2 Capacitación técnica	120
6.4.3 Capacitación social	121
6.4.4 Matriz de marco lógico capacitación empresarial	121
6.4.5 Objetivo general	121
6.4.6 Objetivos específicos	122
6.4.7 Cronograma de actividades componente capacitación	122
6.4.8 Plan temático	122
6.5 PLAN DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS DE ASOCIADOS Y AGRICULTORES DEL MUNICIPIO DE TIBÚ	124
6.5.1 Objetivo	124
6.5.2 Objetivos estratégicos	124
6.5.3 Justificación	124
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
BIBLIOGRAFÍA	131
ANEXOS	135

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Tipo de vivienda	51
Tabla 2. Servicios en la vivienda	53
Tabla 3. Proyecto implementación 1.000 Has de cacao Mpio. Tibú	62
Tabla 4. Plan temático	70
Tabla 5. Cronograma del plan operativo de intervención social	73
Tabla 6. Matriz de marco lógico administración y gerencia	95
Tabla 7. Cronograma de actividades entrega del proyecto	102

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Distribución espacial de los beneficiarios	50
Cuadro 2. Matriz de marco lógico asistencia técnica	103
Cuadro 3. Cronograma de actividades para la prestación de la asistencia técnica	103
Cuadro 4. Matriz de marco lógico capacitación empresarial	105
Cuadro 5. Cronograma de actividades componente capacitación	106
Cuadro 6. Formación social	106
Cuadro 7. Formación empresarial	107

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Plan de intervención	72
Figura 2. Organigrama ASOCATI	99

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Formato de evaluación de talleres	135
Anexo B. Estructura financiera ASOCATI	137
Anexo C. Propuesta de reglamento del fondo de regalías	149

RESUMEN

TÍTULO

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN SOCIOEMPRESARIAL ENCAMINADA A MEJORAR LOS NIVELES DE CALIDAD DE VIDA DE LOS MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN DE CACAOTEROS DE TIBU "ASOCATI"

AUTOR

LEONARDO FABIO PINZÓN BARAJAS**

PALABRAS CLAVES

Capital social, Organización, Socioempresarial, Cultivos ilícitos, Demanda, Desarrollo alternativo, Intervención, Contexto.

DESCRIPCIÓN

El Estado colombiano ha venido implementado la política de desarrollo alternativo como parte de la estrategia para superar el problema del cultivo de ilícitos. Para ello viene desarrollando inversión social encaminada a prevenir y eliminar la producción de estos cultivos. Una de sus ejecuciones se implementa en el Municipio de Tibú Norte de Santander. Busca fomentar sistemas agroforestales sostenibles, como una alternativa de producción viable, que busca la sustitución de cultivos ilícitos de coca existentes en esa jurisdicción por cacao.

La ejecución del proyecto está a cargo de la Fundación Catatumbo. Esta, desde Trabajo social, tuvo la responsabilidad de desarrollar un programa de capacitación socioempresarial en la Asociación de cultivadores de cacao ASOCATI beneficiaria del proyecto. Para ello se elaboró un marco conceptual, buscando sintetizar el pensamiento de algunos autores estudiosos de las potencialidades de desarrollo de las comunidades; se definió el contexto de la política que sustenta la lucha nacional contra la droga y las condiciones económicas, sociales y políticas existentes en el municipio de Tibú; también, los actores que intervienen en el proyecto, al igual que la problemática que motiva la intervención, objetivos y metas a alcanzar; finalmente, se adelantó el proceso, que concluyó con la elaboración de una propuesta de funcionamiento administrativo, operativo y financiero para ASOCATI.

Con la ejecución de este trabajo se logró, no sólo un ejercicio democrático, dada la participación en su realización de los beneficiarios y comunidades afectadas por la problemática de los cultivos ilícitos, sino que, además, se incentivaron y fortalecieron las capacidades y posibilidades de integración social por la formalización de la organización y la consolidación de unas redes sociales, que posibilitarán de mejor manera el autodesarrollo de estas comunidades.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Trabajo Social. M.B.A. Carlos Eduardo Torres, Trabajador Social

SUMMARY

TITLE

PROPOSAL OF SOCIO-MANAGEMENT ORGANIZATION WHICH IS AIMED AT IMPROVING THE LIFE QUALITY LEVELS IN MEMBERS IN THE CACAOTEROS OF TIBU ASSOCIATION "ASOCATI" *

AUTHOR

LEONARDO FABIO PINZÓN BARAJAS**

KEY WORDS

Social Capital, Organization, Socio-management, Illegal Crops, Demanda, Alternating, Development, Intervention, Context

DESCRIPTION

The Colombian State has been implementing the alternating development sigue as part of strategy for overachieve the problem of ilegal crops. For it, it has been developing a social inversion for preventing and eliminating the production of this kind of crops. One of its carrying out is being implementing in the Tibu Municipality in the North of Santander. It looks for fostering agroforest sostenible systems, as a alternative of viable production, which looks for the sustitution of ilegal crops of coca that exist in this jurisdiction for cacao.

The carrying out of this project is in charge of Fundación Catatumbo. This, from Social Work, had the responsability of developing a socio-management training program in the cultivadores de cacao Association ASOCATI the beneficiary of this project. For it, a conceptual framework was laborated, looking for sumamarizing the some authors' thoughts who studied the potencialities of development in comunidades; it was defined a political context that supports the national war against drugs and economic, social and political conditions that exist in Tibu Municipality; also the actors who participate in the Project, at the same that the problems which motivates the intervention, objectives and goals for achiveing; finally, it was made a process, that conclud with the elaboration of a proposal of administrative, operative and financial functioning for ASOCATI.

With the carrying our of this project, it was achiveing not only a democratic exercise, dor the participation of its beneficiaries and affected communities for the ilegal crops problems, also, it was encouraged and strengthened the capacities and posibiliteís of social intregration for formalazing the organization and consolidation of social rings that will make possible in a better way the auto-development of this communities.

* Degree Project.

** Human Sciences Faculty, Social Work School M.B.A. Carlos Eduardo Torres, Social worker.

INTRODUCCIÓN

El Estado colombiano ha venido implementado la política de desarrollo alternativo, como parte de la estrategia para superar el problema del cultivo de coca y otros conocidos como ilícitos y como instrumento para complementar las campañas de erradicación forzosa, viene desarrollando inversiones de carácter social que permiten prevenir, frenar y eliminar la producción de estos cultivos.

La política de desarrollo alternativo hace parte integral de la política de paz y del Plan Nacional de Lucha contra las Drogas; es pilar fundamental de las acciones previstas en el Plan Colombia para afrontar de manera integral las causas y las manifestaciones del problema y su implementación se lleva a cabo con el concurso de las entidades gubernamentales, no gubernamentales, la comunidad organizada y la población en general.

Por sus características y naturaleza, esta política se estructura a partir del principio compartido con la comunidad internacional, considerando que los cultivos industriales ilícitos deben ser objeto de erradicación forzosa, mientras que para la erradicación de los cultivos ilícitos de subsistencia sean puestos en marcha los planes de desarrollo alternativo.

Por tanto, la Política de Desarrollo Alternativo, está dirigida específicamente a las zonas campesinas e indígenas con grandes concentraciones de pequeños cultivadores de ilícitos, y define que su población objetivo sean los pequeños productores asentados en estas zonas, sin que necesariamente estén vinculados al cultivo de ilícitos.

Una de las ejecuciones de la Política de Desarrollo Alternativo, se ha venido implementando en el Municipio de Tibú Norte de Santander, tiene como propósito fomentar sistemas agroforestales sostenibles, mediante el cultivo de cacao, como

una alternativa de producción viable, que busca la sustitución de cultivos ilícitos de coca existentes en esa jurisdicción.

El proyecto tiene como propósito la siembra y renovación de 1.000 hectáreas de cacao en este municipio nortesantandereano, involucrando para ello a 334 productores cacaoteros agremiados en la Asociación de Cacaoteros de Tibú ASOCATI, con lo cual obtienen la oportunidad de desarrollar una alternativa económica lícita, que genere dividendos para incrementar sus niveles de calidad de vida.

La ejecución del proyecto de renovación de las 1.000 hectáreas de cacao en el municipio de Tibú, ha estado a cargo de la Fundación Catatumbo FUNDESCAT, entidad que ha tenido entre sus fines, el que ASOCATI se instituya en el ente que agremia a los beneficiarios, asuma el proyecto y le de continuidad, una vez FUNDESCAT deje de tutelarlos.

Con tal fin, ha venido trabajando porque ASOCATI se constituya en una empresa, capaz de planificar, operar y administrar el potencial de desarrollo que posee actualmente, y se establezca así en la respuesta que demandan sus asociados, familias y comunidad circunvecina, frente al mejoramiento de su calidad de vida.

Desde el área de Trabajo Social adscrita a FUNDESCAT, se ha tenido la responsabilidad, en aras del cumplimiento del propósito de la entidad frente a ASOCATI, el desarrollar un programa de capacitación socio-empresarial en la Asociación, encaminado a facilitarle a ésta las herramientas básicas para que se genere en ella una cultura empresarial, se fomente la búsqueda de soluciones a los problemas que la afectan y se promueva el uso, entre sus asociados, de los mecanismos de participación democrática contenidos en los estatutos de la Asociación.

Este informe contiene la sistematización de la experiencia desarrollada por el Trabajador Social, en la que su papel fue el de propiciar la materialización del

potencial de formas y capacidades de participación organizada que manifestaron los beneficiarios del proyecto.

Siguiendo el esquema metodológico tenido en cuenta para la sistematización de la experiencia, el informe se presenta en seis capítulos: En el primero, se relaciona el marco conceptual que dio las pautas para el desarrollo del quehacer profesional. En él, se tuvo el propósito de sintetizar el pensamiento de algunos autores que han estudiado a las comunidades, especialmente en sus potenciales de desarrollo, lo que conceptualmente se ha definido como “Capital social”.

En el capítulo siguiente, se señala el contexto, a nivel macro, en el cual se diseñan las políticas que sustentan la lucha nacional contra la droga, en particular, lo concerniente a cultivos ilícitos y alternativas de erradicación. En el mismo aparte se describen las condiciones económicas, sociales y políticas existentes en el municipio de Tibú, las cuales constituyen el contexto en el cual se ha venido implementando el proyecto de renovación de 1.000 hectáreas de cacao.

Las características de los actores que intervienen en la implementación de una alternativa productiva a los cultivos ilícitos en el municipio de Tibú, se abordan en el capítulo tres.

Los aspectos tenidos en cuenta en el proceso de intervención, como lo fueron la precisión de la situación problemática que motiva la intervención, los objetivos y metas a alcanzar, la manera como se adelantó el proceso, la evaluación realizada a éste y los logros alcanzados, se señalan en el capítulo cuatro.

El capítulo quinto, se presentan los parámetros de funcionamiento administrativo, operativo y financiero para ASOCATI, como empresa que asocia y representa a los 334 productores de cacao beneficiados por el proyecto mencionado.

El último capítulo se relaciona con la propuesta de trabajo que FUNDESCAT, apoyada desde el área de Trabajo Social, presentará a ASOCATI para acompañarla en su proceso de consolidación como empresa.

Se considera que con la ejecución de este trabajo se logró, no sólo un ejercicio democrático, dada la participación en su realización de los beneficiarios y comunidades afectadas por la problemática de los cultivos ilícitos, sino que, además, se incentivaron y fortalecieron las capacidades y posibilidades de integración social por la formalización de organización y la consolidación de unas redes sociales, que posibilitarán de mejor manera el autodesarrollo de estas comunidades.

1. MARCO CONCEPTUAL

La Fundación para el Desarrollo del Catatumbo “FUNDESCAT”, a lo largo de 11 años de trabajo en gestión de proyectos productivos y organizacionales en la región del Catatumbo departamento de Norte de Santander, ha tenido como premisa que los procesos educativos y de formación, son el eje central para promover cambios actitudinales en las personas y en el fomento de alternativas de desarrollo empresarial, comunitario y social. En el desarrollo de su labor, ha buscado que tales cambios estén encaminados a generar redes sociales y encadenamientos productivos, como estrategia para propiciar el empoderamiento de las comunidades en su capacidad de decidir sobre sus niveles de calidad de vida.

FUNDESCAT reconoce la potencialidad de las comunidades con limitaciones socioeconómicas para constituirse en agentes de su propio desarrollo, como es el caso de Asociación de Cacaoteros de Tibú “ASOCATI”, en su iniciativa de encontrar alternativas productivas a los cultivos ilícitos que se presentan en su área de incidencia; por tanto, trabaja sobre los mecanismos y procesos que despiertan y materializan esas potencialidades, de tal manera que ellas generen oportunidades (acceso a servicios, mercado laboral y de bienes, educación, etc.). Busca que tales capacidades puedan ponerse en práctica, es decir, se transformen en funcionamientos. Es aquí, donde conceptos como capital social, activos, redes sociales, asociatividad, con los que trabaja FUNDESCAT a través del área de Trabajo Social, encuentran aplicabilidad.

Para comprender la naturaleza de tales conceptos y mostrar su capacidad de describir, orientar e incidir en el análisis de la problemática que atañe a este trabajo, ellos se abordan en el siguiente marco referencial. En esa medida, se retoman las dimensiones del concepto de capital social, los componentes de éste,

la creación de capital social, sus potencialidades y el uso que se le ha dado, además de las críticas que esta alternativa paradigmática a generado entre algunos pensadores del tema.

Se espera así poder contar con un referencial teórico que proporcione al proyecto herramientas para el diseño e implementación de esta estrategia encaminada a vincular el capital social existente en estas comunidades con la reducción del cultivo de ilícitos, que de fondo encubre es una condición de persistente pobreza, constituyéndose en un serio obstáculo para el desarrollo de esta región.

1.1 CAPITAL SOCIAL

Entre las estrategias de reducción y alivio de la pobreza, el concepto de capital social es un enfoque. Organismos y agencias internacionales han promovido en los últimos años estudios y líneas de acción destinadas a fortalecer la capacidad de los pobres para mejorar su situación, formando redes asociativas basadas en la cooperación y la confianza dentro de sus comunidades y con la sociedad más amplia. El concepto de capital social, añade una dimensión nueva y hasta ahora descuidada en las investigaciones y las políticas sobre la materia.

1.1.1 Definiciones. Existen diferentes definiciones de capital social. ARRAIGADA, citando al politólogo norteamericano PUTNAM¹, señala que tal autor define el capital social como el conjunto de confianzas, normas y redes que facilita la cooperación y coordinación espontánea para el bien común. Este capital se basa en las redes voluntarias y en las normas que existen dentro de estas redes cívicas. Su organización se da de manera horizontal y cuenta con la participación de diferentes grupos sociales que constituyen las formas de asociacionismo fundamental para la facilitación y fortalecimiento del capital social. Primordialmente el capital social es un conjunto de asociaciones horizontales, en el que las relaciones verticales inhiben su formación.

¹ PUTNAM, Robert. Making Democracy Eork. Civic Traditions in Modern Italy. citado por ARRAIGADA, Irma. Capital social: potencialidades y limitaciones analíticas de un concepto. En: Panel 1: Aproximaciones conceptuales e implicancias del enfoque del capital social. CEPAL - SERIE Seminarios y conferencias. p. 14

Mientras PUTNAM, según ARRAIGADA, define el capital social como la participación ciudadana, las normas sociales de confianza y reciprocidad, y la cooperación exitosa, COLEMAN² considera el capital social como un recurso social estructural que constituye un bien de capital para el individuo.

La definición del concepto de capital social de COLEMAN, siguiendo a la autora, está enfocada en los usos productivos de este capital. A diferencia de PUTNAM, COLEMAN defiende una comprensión más amplia del capital social, incluyendo también a las asociaciones verticales, incluso las de las empresas privadas, ya que desde su punto de vista cualquier tipo de asociación forma parte de la estructura social y todas ellas facilitan ciertas acciones dentro de tal estructura. ARRAIGADA³, considera que esta definición es similar a la utilizada por el Banco Mundial en sus trabajos sobre el capital social que incluyen tanto a las asociaciones horizontales y verticales como a los comportamientos y acciones dentro y entre las organizaciones.

Otros análisis hacen hincapié en distintos aspectos: NEWTON⁴, opina que el capital social puede ser visto como un fenómeno subjetivo, compuesto por valores y actitudes que influyen en la forma en que se relacionan las personas. El capital social incluye confianza, normas de reciprocidad, actitudes y valores que ayudan a la gente a superar relaciones conflictivas y competitivas para establecer lazos de cooperación y ayuda mutua.

² COLEMAN, James. "Social capital", *Foundations of Social Theory*, The Belknap. Press of Harvard University. Citado por ARRAIGADA, Irma. Capital social: potencialidades y limitaciones analíticas de un concepto. En: Panel 1: Aproximaciones conceptuales e implicancias del enfoque del capital social. CEPAL - SERIE Seminarios y conferencias N° 31. http://www.eclac.cl/publicaciones/DesarrolloSocial/9/LCL1969P/Panel2_SPS31.pdf. p. 14.

³ ARRAIGADA, Irma. Capital social: potencialidades y limitaciones analíticas de un concepto. En: Panel 1: Aproximaciones conceptuales e implicancias del enfoque del capital social. CEPAL - SERIE Seminarios y conferencias N° 31. http://www.eclac.cl/publicaciones/DesarrolloSocial/9/LCL1969P/Panel2_SPS31.pdf . p. 15.

⁴ NEWTON KENNETH. La crisis del pensamiento convencional. http://www.iigov.org/etica/4/4_03.pdf. p.8.

Por su parte, KLIKSBURG⁵ dice que el capital social tiene que ver con cohesión social e identificación con las formas de gobierno y con expresiones culturales y comportamientos sociales que hacen que la sociedad sea más cohesiva, y representa más que una suma de individuos. Considera que los arreglos institucionales horizontales tienen un efecto positivo en la generación de redes de confianza, buen gobierno y equidad social y que el capital social contribuye de manera importante a estimular la solidaridad y a superar las fallas del mercado a través de acciones colectivas y del uso comunitario de recursos.

En un estudio sobre poder local en Brasil⁶, al capital social se le define como la sumatoria de los recursos inscritos en los modelos de organización de la vida económica y social de una población. El capital social se trataría de un bien colectivo que garantiza el respeto de las normas de confianza mutua y de comportamiento social vigente. Éste se refiere a las instituciones, relaciones y normas que conforman la calidad y cantidad de las interacciones sociales de una sociedad. O sea, implica reconocer que la cohesión social es un factor crítico para que las sociedades prosperen económicamente y para que el desarrollo sea sostenible.

1.1.2 Dimensiones del concepto. Las dimensiones en que el concepto de capital social se manifiesta, pueden ser focalizadas en los siguientes términos, tal como lo plantea CHARRY⁷:

- La existencia misma de las organizaciones constituye parte de este capital social por el quehacer que ellas desarrollan. La presencia misma de organización, como conjunto de ciudadanos conscientes de una problemática social que deciden

⁵ KLIKSBURG, Bernardo. Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo. <http://www.eclac.cl/publicaciones/SecretariaEjecutiva/7/lcg2067/klikbergesp.pdf>. p. 87.

⁶ CAPITAL SOCIAL, PARTICIPACIÓN POLÍTICA Y DESARROLLO LOCAL: actores de la sociedad civil y políticas de desarrollo local en bahia. Universidade Federal da Bahia – Escola de Administração. NEPOL – Núcleo de Estudos Sobre Poder e Organizações Locais PDGS – Programa de Desenvolvimento e Gestão Social. http://www.adm.ufba.br/capitalsocial/capsocespanhol.htm#_Introdução

⁷ CHARRY, Clara Inés. El concepto de capital social y sus campos de aplicación. http://ftp.ruv.itesm.mx/pub/portal/cca/micrositios/sitio_sociedad/pdf_cca/conceptocapitalsocial.pdf. p.3

actuar para intervenir en la resolución de una problemática, constituye un avance de la sociedad y por lo tanto representa un bien acumulable en el haber del capital social.

- La confianza es otro elemento presente en las organizaciones. Esta puede estar circunscrita al interior de la propia organización, pero también en algunos casos se extiende más allá de su propio ámbito de acción. Para que en una colectividad se desarrolle el interés por el agrupamiento para la resolución de situaciones determinadas, es necesario que exista un grado de confianza y conocimiento entre los sujetos que se agrupan, pero también se necesita que exista la confianza de los sujetos y de las organizaciones frente a otras organizaciones, sujetos e instituciones como son por ejemplo las propias instancias e instituciones del Estado.
- La dimensión de reciprocidad y cooperación como dimensión del capital social, posibilita el intercambio de opiniones e ideas y la suma de acciones que potencian la capacidad colectiva, expectativas de reciprocidad, mejora la efectividad privada constituyéndose en un bien colectivo. Pero también permite trascender relaciones conflictivas y competitivas, generando valores de cooperación y generosidad, así como ayuda mutua.
- La constitución de redes de relación, interacción y cooperación, es otra dimensión en que se expresa el capital social, ampliando el crecimiento y desarrollo de cada organización; y fortaleciendo a la sociedad civil en su conjunto.
- La eficacia y eficiencia del capital social dependen mucho de la institucionalidad que adquiera y las normas internas que adopten las organizaciones sociales. Al mismo tiempo, éstas posibilitan la cohesión del tejido social básico, consolida las bases esenciales de la democracia, la identificación con las formas de gobierno y con las expresiones culturales y comportamientos sociales que hacen a la sociedad más cohesiva.

Finalmente, CHARRY reconoce como dimensión del capital social, el crecimiento de la autoestima individual y colectiva que pueden convertirse para impulsar la creatividad y la cultura del esfuerzo.

El trabajo de CHARRY explora el mundo interno de las personas y la calidad de sus relaciones con los otros, y realiza hallazgos de gran relevancia en términos de capital social, de cultura y de problemas de desarrollo. Proyectos como el de la implementación de 1.000 has. de cacao en el municipio de Tibú, requieren que se trabaje en tal sentido. Tales proyectos deben buscar la movilización de las potencialidades culturales de la población, para encaminarlas hacia la lucha contra la pobreza, desarrollo de la integración social, fortalecimiento de valores comunitarios, solidarios y participativos. Dicha movilización no es posible desarrollarse sin una acción concertada entre el Estado y las organizaciones de la sociedad civil, de tal manera que ambos coordinen estrechamente esfuerzos, aportando lo mejor con lo que cada uno puede contribuir para, en conjunto, liberar las ingentes fuerzas populares de creatividad cultural latentes entre las comunidades, y reforzar su legado de valores positivos.

1.1.3 Componentes del capital social. En la mayoría de las teorías de capital social, los componentes básicos que lo constituyen son las redes y la confianza. Los desarrollos conceptuales de estos componentes pueden verse con MOLINA⁸, quien define red social como al patrón de relación e intercambio que se teje alrededor de un grupo humano, y confianza, como el tipo de relaciones que conforma la red y que posibilita incrementar o no el capital social. En ese sentido, la confianza puede facilitar la creación de redes, y la existencia de redes puede aumentar el nivel de confianza entre las personas incluidas en las redes.

⁸ MOLINA, José Luis. El Análisis de redes sociales en HispanoAmérica: presente y futuro. <http://revista-redes.rediris.es/webredes/textos/Presente%20y%20futuro.htm>. p. 1

En el diseño de estrategias de subsistencia por parte de los pobres en medio de la marginalización, PARKER⁹ señala que el concepto de red social resulta decisivo. Indica que en los procesos migratorios del campo a la ciudad se ha descubierto que las redes sociales constituyen un factor primordial en la adaptación e integración a las condiciones de vida urbana, dado que éstas proveen a los pobres de un mecanismo social de supervivencia diaria, pero además, el acceso frecuente al mercado de trabajo en la medida en que su situación laboral no es estable. Allí, las redes sociales operan como sistemas abiertos que a través de un intercambio dinámico entre sus integrantes, posibilitan la potenciación de los recursos que poseen.

Por otra parte, estudios en el sector informal de la economía, tanto como en el sector formal, muestran, según PARKER¹⁰, que en esos espacios operan mecanismos informales que permiten a ciertos sectores no sólo sobrevivir, sino también ampliar su universo de intercambios sociales y económicos, como hacer negocios, estructurar procesos productivos y organizaciones empresariales. Se trata de redes de intercambio recíproco que operan sobre la base de lazos de confianza. Son redes que constituyen un "stock" de relaciones reales o potenciales, heredadas o acumuladas, ordenadas como mapa cognitivo en la mente de los individuos. Por este motivo, siguiendo al autor, la red potencial para los individuos, las familias y las comunidades constituye un elemento muy relevante del capital social. Se trata de recursos sociales a través de los cuales los agentes sociales reproducen su nivel de vida y/o se integran en la sociedad, en la economía y la cultura.

⁹ PARKER, Cristián. Capital social y superación de la pobreza: nuevos enfoques para la evaluación de impacto. En Panel 2. Capital social, redes y evaluación de programas públicos. SERIE Seminarios y conferencias N° 31. http://www.eclac.cl/publicaciones/DesarrolloSocial/9/LCL1969P/Panel2_SPS31.pdf . p. 115.

¹⁰ *Ibíd.*, 115

Sobre lo anterior, ATRIA¹¹ señala que la capacidad de movilización de recursos de asociatividad y la disponibilidad de redes sociales se expresan concretamente en ciertos factores que son recurrentemente examinados por los analistas del capital social. Estos factores surgen del proceso de conceptualizar que los pobres, en una situación de carencia, movilizan activamente sus recursos económicos y sociales para sobrellevarla.

La opción por el cultivo de ilícitos de varias de las familias del municipio de Tibú y, posteriormente el de lícitos, es una manifestación del diseño de una estrategia por parte de una comunidad, encaminada a evitar o reducir su vulnerabilidad e incrementar su productividad económica. En ella, la comunidad busca materializar sus activos de tal manera que se transformen en ingresos para atender las necesidades de comida o la atención de otras necesidades básicas. La alternativa por los cultivos lícitos diversifica las estrategias de sobrevivencia de esta comunidad, dado el agotamiento de las posibilidades por otros medios.

La importancia de los factores señalados por ATRIA, está en que ellos pueden ser investigados empíricamente en una comunidad concreta y vienen a constituir las “variables” del capital social.

El autor resalta cinco factores:

- Participación en redes. En todos los usos del concepto aparece como clave la noción de redes de relaciones entre individuos y grupos. Las personas se involucran con otras a través de diversas asociaciones, las que son voluntarias y equitativas. El capital social no puede ser generado por individuos que actúan por sí mismos. El capital social depende en la tendencia a la sociabilidad, en la capacidad para formar nuevas asociaciones y redes.

¹¹ ATRIA, Raúl. La dinámica del desarrollo del capital social: factores principales y su relación con movimientos sociales. En: Panel 1: Aproximaciones conceptuales e implicancias del enfoque del capital social. CEPAL - SERIE Seminarios y conferencias N° 31.
http://www.eclac.cl/publicaciones/DesarrolloSocial/9/LCL1969P/Panel2_SPS31.pdf. p. 50

- Reciprocidad. El capital social no implica el intercambio formal e inmediato del contrato legal sino una combinación de altruismo de corto plazo e interés personal en el largo plazo. El individuo provee un servicio a otro o actúa para el beneficio de otros a un costo personal, pero en la expectativa de que este “servicio” le será devuelto en algún momento en el futuro en caso de necesidad. En una comunidad donde la reciprocidad es fuerte las personas se preocupan por los intereses de los otros.
- Confianza. La confianza implica la voluntad de aceptar riesgos lo que supone que otras personas responderán como se espera y en formas en que ofrece apoyo mutuo, o al menos que no intentarán causar daño.
- Normas sociales. Las normas sociales proveen un control social informal que obvia la necesidad de acciones legales e institucionalizadas. Las normas sociales, generalmente, no están escritas pero son comprendidas por todos tanto para determinar que patrones de comportamiento se esperan en un contexto social dado y para definir que formas de comportamiento son valoradas o socialmente aprobadas. Hay quienes argumentan que ahí donde el capital social es alto la criminalidad es baja y existe escasa necesidad de un control policial más formal. Por el contrario, ahí donde existe un bajo nivel de confianza y pocas normas sociales, las personas se involucrarán en una acción colectiva solamente en un sistema de reglas y regulaciones formales.
- Proactividad. La proactividad está implícita en varias de las categorías anteriores. En general, se manifiesta es un sentido de eficacia personal y colectiva frente a la atención de los requerimientos planteados por la sobrevivencia en condiciones limitadas.

El concepto de red social puede ser considerado, entonces, como una de las dimensiones claves del capital social, junto con el de confianza, que designa, como ya se señaló también atrás, el tipo de relaciones que conforman la red.

Como todo capital, las redes y los lazos de confianza no se analizan en tanto que capital si no hay un actor social que materialice dicho capital a través de su acción

colectiva. Esto es, que las capacidades acumuladas que involucra el capital social inicial deben ser puestas en funcionamiento, para que ese capital se transforme efectivamente en progreso y bienestar para la comunidad y se realice el desarrollo humano de sus habitantes.

Es precisamente en la transformación del capital -en tanto que activo- a capital invertido, es decir, capital social que se reproduce e incrementa de manera sustentable, que intervienen organismos como FUNDESCAT y sus programas sociales. Intervención que puede ser entendida como una estructura de acción social que afecta el sistema de acción de la comunidad intervenida, de suerte que incrementa su potencialidad para poner en movimiento su capital social.

Esta mirada centrada en los sistemas de interacciones en las comunidades de habitantes pobres, que a partir de sus redes, confianzas y organizaciones, son incentivados por los proyectos de los programas sociales a desarrollar un salto cualitativo en su sistema de acción (por la puesta en práctica del proyecto concreto realizado en la comunidad como es el caso de la renovación de 1.000 has. de cacao en el municipio de Tibú), lleva entonces a considerar los patrones culturales que ayudan a construir y a mediatizar significativamente esos sistemas de acción.

1.1.4 La creación de capital social. Considera SILES¹², que el capital social se origina en las características comunes que puedan tener las personas o grupos de personas. Estas características, según el autor, pueden ser tanto adquiridas como heredadas y son muy necesarias para el desarrollo del capital social. Menciona como ejemplos de características comunes heredadas género, edad, genealogía, nacionalidad, idioma nativo, y características físicas, entre otros. Ejemplos de características comunes adquiridas serían educación, objetos adquiridos,

¹² SILES, Marcelo. El paradigma del capital social. En: Panel 1: Aproximaciones conceptuales e implicancias del enfoque del capital social. CEPAL - SERIE Seminarios y conferencias N° 31. http://www.eclac.cl/publicaciones/DesarrolloSocial/9/LCL1969P/Panel2_SPS31.pdf. p. 40.

membresía en clubes, organizaciones cívicas y equipos, pasatiempos, lugares visitados, puntos de vista políticos y económicos.

Señala que el capital social puede existir en forma latente entre personas o grupos que comparten características comunes pero que no han sido descubiertas por ellos. La conversión del capital social latente en capital social activo requiere interacciones o situaciones especiales para que estas características comunes sean reconocidas.

Entre las situaciones especiales cita dos:

La primera, está relacionada con crisis o fallas estructurales como por ejemplo una catástrofe natural o una hambruna que hacen que la gente se agrupe sobre la base de sus características comunes para poder lidiar con el problema.

La segunda, está relacionada con intervenciones externas como pueden ser los programas de desarrollo de comunidades.

Hace ver que en muchos de estos programas se requiere la activa participación de los miembros de las comunidades receptoras de la ayuda en las diferentes etapas del proyecto, lo cual hace que gente que estuvo viviendo en la misma comunidad por muchos años reconozca las ventajas que se pueden lograr a través de un trabajo comunitario.

Para SILES, la definición de capital social sugiere varios tipos e intensidad de las relaciones de simpatía. Un tipo de capital social esta basado en afecto y cariño, otro tipo está basado en sentimientos de colegialidad y mutuo respeto que puede existir entre personas de estatus y recursos similares. Finalmente, otro tipo de capital social está basado en sentimientos de respeto o reconocimiento que pueden existir entre personas que mantengan relaciones de poder e influencia asimétricas.

ATRIA¹³ propone como estrategias para desarrollar el capital social de un grupo, esto es, las acciones que permitirían que un grupo, o comunidad, logre convertir capital social restringido en ampliado, dos posibles cursos estratégicos, no excluyentes:

- Estrategia de movilización. Basada en el desarrollo del capital social, pasando de una situación donde predomina el liderazgo en el grupo a otra situación donde predomina el liderazgo para el grupo.
- Estrategia de asociatividad. Basada en el desarrollo del capital social, pasando de una situación de predominio de redes internas a otra situación de predominio de redes externas al grupo.

Propone que el primer curso consista en una estrategia de empoderamiento, es decir, de acciones tendientes a aumentar la capacidad de movilización del grupo mediante la transformación del liderazgo existente en el grupo en liderazgo para el grupo. El empoderamiento sería la estrategia que transforma la influencia que detentan algunos miembros del grupo hacia el interior del mismo, en organización del grupo que le permite actuar hacia el entorno, o sea, actuar con respecto a otros grupos o agentes externos al grupo.

El segundo curso de acción consistiría en una estrategia de asociatividad, es decir, de acciones tendientes a expandir o fortalecer la trama o alcance de las redes en que participan los miembros del grupo, potenciando la cooperación del grupo con otros grupos mediante nuevos enlaces de sus redes. La asociatividad sería una estrategia de cooperación y colaboración mediante la identificación, comunicación y acción concertada con aliados.

1.1.5 Las potencialidades y el uso del capital social. El capital social es un componente en todas las sociedades, y se debe ver como un recurso y una herramienta que se puede usar para facilitar la interacción y la cooperación entre

¹³ ATRIA, Raúl. Op cit. p. 51-52

todos los actores en la esfera social, cultural, económica y política. Los beneficios de gozar de un nivel alto de capital social en una sociedad son de largo alcance.

Ello no sólo tiene la capacidad y el potencial para mejorar y reforzar el desempeño democrático, facilitar el proceso de descentralización y proporcionar un terreno fértil para el desarrollo sostenible, sino que también permite alcanzar numerosos beneficios económicos. El capital social puede reducir los costos de la transacción, facilitar los flujos de información, bajar los riesgos, permitir la acción conjunta y complementar a los contratos formales y a los derechos de propiedad.

CHARRY¹⁴, hace ver que asociado a la potenciación de capacidades individuales y colectivas que genera el vínculo directo entre confianza, reciprocidad, asociatividad y ciudadanía, todos elementos constituyentes del capital social, pueden obtenerse un conjunto de beneficios como:

- Reducir los costos de transacción, al reducir u obviar la necesidad de firmar contratos, llevar controles contra estafas y el costo enorme que son los pleitos judiciales.
- Producir bienes públicos: tanto el manejo que hacen los individuos de sus redes y contactos, las estrategias de los grupos y las acciones calificadas de los instituciones comunitarias pueden producir beneficios para el conjunto de la sociedad.
- Facilitar la constitución de organizaciones productivas y de gestión de base efectivas: son empresas asociativas de cualquier índole, tal como es el caso de "ASOCATI". Facilita el surgimiento de actores sociales nuevos y de sociedades civiles saludables, a nivel de sistemas nacionales, elemento clave para la superación de la pobreza material.

Igualmente piensa que el capital social complementa los servicios públicos de diversa manera:

¹⁴ CHARRY, Clara Inés. Op cit., p. 5-6

- Fortalecer la participación a nivel comunitario asociativo puede ser clave para articular los servicios públicos con el individuo o el hogar. Esto es especialmente cierto en programas para superar la pobreza.
- La elaboración de conceptos claros e indicadores de la existencia y grado de capital social comunitario puede aportar a una mejor evaluación de la “viabilidad” económica de microempresas en hogares campesinos. La adecuada detección de este activo puede aportar marginalmente al cálculo de rentabilidad de la pequeña empresa familiar, especialmente en comunidades rurales.
- La asociatividad comunitaria puede ser un eslabón clave que conecta el hogar individual con la institucionalidad pública, cuya expresión espacial menor suele ser el municipio. La asociatividad puede jugar un papel clave en la negociación y en nuevos arreglos contractuales entre Estado, empresa privada y sociedad civil, proveyendo una presencia de actores sociales para una nueva triangulación de servicios con rendición de cuentas hacia los usuarios.

En América Latina el ejemplo más conocido del uso del capital social existente para alcanzar beneficios mutuos es el caso del presupuesto municipal participativo de Porto Alegre en Brasil¹⁵. Por medio de un proceso de involucramiento de la ciudadanía en la determinación de las inversiones del presupuesto municipal se logró una participación plena en la priorización de las necesidades de cada una de las 16 regiones del municipio, con el resultado de mejorías sustanciales en su desarrollo.

Es un ejemplo de cómo se puede utilizar el capital social existente para fortalecer la democracia local y para lograr una descentralización exitosa por medio de la creación de un círculo virtuoso en el cual los beneficios son numerosos: la mayor transparencia y rendición de cuentas en los procesos del gobierno local llevan a que se logre una descentralización caracterizada por políticas y actividades eficientes y eficaces a nivel local, como también a un aumento de la confianza y a

¹⁵ GARCÍA-GUADILLA, María Pilar y GONZÁLEZ, Rosa Amelia. Formulación participativa del presupuesto en el municipio Caroní: Comparación con la experiencia de porto alegre. Revista América Latina Hoy, N° 24. <http://iberoame.usal.es/publicaciones/americalatinahoy/veinticuatro.htm>. p. 1

la existencia de redes comunitarias y normas de solidaridad y de reciprocidad en la sociedad en general, es decir, se aumenta el capital social a través del uso del mismo.

1.1.6 Críticas a la teoría del capital social. Las críticas a la teoría del capital social suelen mencionar, como puede observarse con DURSTON¹⁶, la imposibilidad de hacer generalizaciones sobre la dinámica societal que se basen solamente en esta teoría, de forma que más bien debería ser usada como un complemento de teorías existentes para profundizar la comprensión de distintos fenómenos sociales. También hay críticas, como las de MILLAN¹⁷, que expresan que una de las debilidades de esta teoría pasa por la ausencia de consenso acerca de la manera de medirlo. Sin embargo, las dificultades de medir el capital social cuantitativamente no limitan la posibilidad de usarlo en análisis cualitativos.

Teóricos como LECHNER,¹⁸ sostienen que el capital social en sí mismo es neutral y que ya sea que fortalezca, debilite o sea irrelevante, depende de cómo sea administrado, de cómo se haya activado en cada momento y para qué es usado. El hecho es que el capital social acumulado tiende a generar confianza y seguridad entre las personas incluidas; asimismo, se denota que con el capital social el capital humano puede ser mejorado y, además, la población tiende a ser más participativa en la sociedad en general. Esto es importante si se toma en cuenta que la participación es uno de los factores importantes para el funcionamiento y desempeño de una democracia incluyente.

¹⁶ DURSTON, Jhon. ¿Qué es el capital social? Naciones unidas: CEPAL. Serie políticas sociales. 2000, p.

¹⁷ MILLAN, René. Capital social: una lectura de tres perspectivas clásicas. México: Revista mexicana de Sociología, año 66, núm. 4, octubre-diciembre, 2004, p. 4

¹⁸ LECHNER, Norbert. Desafíos de un desarrollo humano: Individualización y capital social. <http://www.desarrollohumano.cl/extencion/bid.pdf>. p. 12

Actualmente se trabaja para desarrollar el concepto de capital social desde el punto de vista de la teoría económica¹⁹. El capital social se diferencia de otras formas de capital por el hecho de ser "social": surge de interacciones entre personas realizadas fuera del mercado pero que tienen efectos económicos; sin embargo, para que constituyan un capital, las interacciones entre las personas o sus efectos económicos han de persistir en el tiempo.

Las interacciones sociales pueden ser unilaterales por ejemplo, cuando una persona observa a otra y aprende de ella- o recíprocas. El flujo de interacciones repetidas entre personas genera "stocks" de confianza, conocimiento del entorno y normas de acción.

El aumento de la confianza se produce debido a que la información sobre la credibilidad de las personas circula por la red de relaciones informales o formales. Las interacciones permiten a su vez que aumente el conocimiento del entorno, ya sea por imitación o copia de las personas mejor informadas o por intercambio de ideas entre agentes que dominan diferentes áreas de conocimiento. Finalmente, la interacción favorece la construcción de normas, ya sea a través de la coordinación espontánea de acciones como de decisiones conscientes.

Como se anotó anteriormente, hay evidencias crecientes de que el capital social puede tener un impacto en el crecimiento y la equidad económica, así como en el alivio de la pobreza. Sin embargo, el capital social no es una solución para todas las fallas de mercado; si un municipio carece de oportunidades económicas, las entidades de crédito pueden no ser capaces de aumentar los ingresos. El capital social, igual que el físico o el humano, tiene valor limitado si no se combina con otras formas de capital. Uno de sus atributos importantes es que puede hacer más eficiente a los demás tipos de capital y a su combinación productiva.

¹⁹ RODRÍGUEZ, Paula. El Capital Social como factor crucial en las nuevas perspectivas del desarrollo económico. http://www.globalizacion.cubaweb.cu/dia3_7/paula.html. p. 1

De lo visto hasta ahora se puede deducir que el concepto de 'capital social' ha suscitado gran interés entre estudiosos del desarrollo en los últimos años. Se ha desatado, por lo demás, un intenso debate sobre una multiplicidad de temas que abarca el término y sobre su validez como teoría o paradigma.

En este trabajo se toma posición, señalando que el capital social comunitario es construible. Por ende, el marco teórico del capital social puede servir para enriquecer una política de empoderamiento de sectores sociales excluidos y de extrema pobreza. Una política de empoderamiento que promueva el capital social, por una parte, buscando los yacimientos en donde se encuentren los precursores del capital social que todavía no han sido transformados en esto y por la otra, desenterrando de la memoria histórica de los grupos, el capital social que en el pasado existió, pero que fue debilitado por rivalidades internas o reprimido por fuerzas externas.

2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

A nivel macro, el contexto de la experiencia corresponde las políticas que sustentan la lucha nacional contra la droga, particularmente en lo que concierne a cultivos ilícitos y las alternativas emanadas del gobierno nacional para su erradicación. A nivel micro, tiene que ver con las condiciones económicas, sociales y políticas que se dan en el municipio de Tibú departamento Norte de Santander, y que sirven de contexto a la implementación de una alternativa productiva (Cacao) para los pequeños cultivadores de ilícitos que han decidido erradicarlos.

2.1 POLÍTICA DE ERRADICACIÓN DE CULTIVOS ILÍCITOS

La política antidrogas del gobierno colombiano, y en particular el Plan Nacional de Lucha contra la Droga, responde a los compromisos adquiridos por Colombia en la Convención de las Naciones Unidas contra el tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias sicotrópicas, celebrada en Viena en 1988; a la estrategia antidrogas en el hemisferio y al Plan Mundial de Acción, aprobado durante la sesión especial de la Asamblea General de las Naciones Unidas en junio de 1988.

Por sus características y naturaleza, es política del gobierno nacional, en posición compartida por la comunidad internacional, que los cultivos industriales deben ser objeto de erradicación forzosa, mientras que para la erradicación de los cultivos ilícitos de subsistencia se han puesto en marcha los planes de desarrollo alternativo.

La política de desarrollo alternativo hace parte integral de la política de paz y del Plan Nacional de Lucha contra las Droga y es pilar fundamental de las acciones previstas en el Plan Colombia para afrontar de manera integral las causas y las

manifestaciones del problema, con el concurso de las entidades gubernamentales, no gubernamentales, la comunidad organizada y la población en general.

El “Programa de Desarrollo Alternativo”²⁰, es un programa especial adscrito a la Presidencia de la República, con el propósito de generar opciones productivas lícitas, rentables y ambientalmente viables para campesinos e indígenas involucrados en la producción de coca, amapola y marihuana, encaminado a permitirles superar las condiciones que dieron lugar al establecimiento de dichos cultivos; además, define los mecanismos de gestión y coordinación del Programa, así como un claro compromiso de financiación con recursos internos y de cooperación internacional.

En el Programa están definidos los alcances e instrumentos de desarrollo de la política antidrogas del país, las metas de erradicación de los cultivos ilícitos y la orientación del Plan Nacional de Desarrollo Alternativo.

El objeto de la política desarrollo alternativo, es erradicar del territorio nacional los cultivos ilícitos de subsistencia, garantizando que los campesinos, colonos e indígenas se desvinculen definitivamente de estas actividades como medio de subsistencia. Con el desarrollo alternativo se pretende, además, consolidar procesos competitivos y sostenibles de desarrollo rural, que aseguren el bienestar de la población, el ejercicio de la democracia y la integración de las zonas de economía campesina afectadas por los cultivos ilícitos a la dinámica del desarrollo regional y nacional.

2.1.1 Caracterización de las regiones con presencia de cultivos ilícitos. Las áreas de economía campesina e indígena afectadas por la presencia de cultivos ilícitos, tal como las describe el Plan Nacional de Desarrollo Alternativo²¹, se encuentran ubicadas principalmente en las regiones Andina, en la Orinoquia y la

²⁰ Documento CONPES 2734, octubre 12 de 1994.
<http://www.departamentonacionaldeplaneacion.gov.co>

²¹ Presidencia de la República. Plan Nacional de Desarrollo alternativo. Preguntas y respuestas.
<http://www.desarrolloalternativo.gov.co/html/contenidos/preguntas/preguntas9.html> p. 3

Amazonia, la Costa Pacífica y en el Magdalena Medio. Los cultivos ilícitos se ubican en asentamientos con predominio de la pequeña propiedad, el minifundio y microfundio y en donde los sistemas de producción evidencian conflictos de uso y manejo con respecto a la aptitud de las áreas agroecológicas correspondientes.

La colonización de estas zonas se originó como resultado de una combinación de factores, entre los que se destacan²²:

La expulsión de población rural afectada por el fenómeno de la violencia partidista que sacudió al país desde 1948 y hasta finales de la década de los años 50.

Las dificultades de acceso de la población rural del interior del país (cordillera andina y valles interandinos) a los factores de producción y en especial de la tierra.

El atractivo de las tierras baldías.

Las sucesivas "bonanzas" generadas desde mediados del siglo XIX por la explotación de la quina y el caucho, y en el siglo XX por las pieles, la explotación maderera, la exploración y explotación de petróleo, y

Las sucesivas bonanzas de precios de la pasta básica de coca, desde mediados de los años 70.

La mayor proporción de cultivos de coca se presenta en la región amazónica y en particular en los departamentos de Caquetá, Guaviare y Putumayo. Las áreas de la cordillera andina más afectadas por la presencia de cultivos de amapola se ubican entre los 1.800 y 3.000 metros de altura, en los departamentos de Antioquia, Cauca, Huila, Nariño, Cesar, Norte de Santander y Magdalena, y corresponden a formaciones agroecológicas de bosque montano bajo, bosque altoandino y páramos, con asentamientos de campesinos y de comunidades

²² *Ibíd.*, p. 4.

indígenas, cuyos sistemas de explotación corresponden a las formas tradicionales de producción.

En la región andina predomina la topografía quebrada, con pendientes superiores al 25% y pese a que gran parte de los suelos tienen aportes en materia de fertilidad, resultado de la formación volcánica que los originaron, están sometidos a constante degradación por prácticas inadecuadas de uso y manejo y por la alta presión de explotación implícita en el minifundio y microfundio.

Una alta proporción del territorio afectado por la presencia de cultivos de amapola, corresponde, bien, al núcleo, o a la zona de influencia del macizo colombiano.

Cabe destacar que una porción importante de las áreas dedicadas a los cultivos ilícitos se encuentra en la jurisdicción de parques nacionales naturales, como en el caso de La Paya, Los Picachos, Sumapaz, Tinigua, Puracé, Munchique y en áreas de reserva biológica, como en el caso de La Macarena.

En relación con el desarrollo socioeconómico y las condiciones ambientales de las regiones descritas, en general se caracterizan por: marginalidad, escasa infraestructura de servicios públicos, comunicaciones y equipamientos sociales y comunitarios, limitado acceso a mercados, baja presencia estatal, incremento de población flotante, atraso económico, ecosistemas vulnerables y deterioro ambiental, conflicto y violencia.

Los asentamientos humanos se ubican en entornos agroecológicos vulnerables y frágiles con altos indicadores de pobreza. Se estima²³, que en los 96 municipios objeto de intervención del Plan Nacional de Desarrollo Alternativo, el 73%, de la población tiene necesidades básicas insatisfechas y el 44% se encuentra en situación de miseria.

2.1.2 Marco de la política de desarrollo alternativo. El marco superior de referencia para el desarrollo alternativo lo constituyen, por una parte, como ya se

²³ *Ibíd.*, p. 5

dijo, el Compromiso de Colombia Frente al Problema Mundial de la Droga y, por otra, la política social del gobierno expresada en los sucesivos Planes Nacionales de Desarrollo a partir de 1994. En ella se establece que²⁴, la política social ofrecerá a los campesinos los medios y condiciones que les permitan ampliar sus oportunidades económicas para ubicarse en procesos autosostenidos de cambio social y progreso económico, mediante programas para dotarlos de recursos productivos suficientes y fortalecer su capacidad técnica y empresarial.

Los instrumentos para lograr este último objetivo son los diseñados en la política de desarrollo rural: la titulación de tierras, el ordenamiento de los procesos de colonización, la vivienda social y el acceso de la población rural a los servicios de salud, agua potable, educación, crédito, asistencia técnica, comercialización de cosechas y dotación de infraestructura vial y de servicios. La conservación y recuperación de los recursos naturales renovables son el soporte central del desarrollo rural campesino sostenible.

2.1.3 Alcances de la política. El desarrollo alternativo se entiende, según el Plan de Desarrollo Alternativo²⁵, como el complemento indispensable de la política de erradicación de los cultivos ilícitos, y no solamente como un conjunto de acciones aisladas dirigidas a mejorar las condiciones de vida e ingreso de las comunidades involucradas en la siembra de dichos cultivos.

Por lo tanto, el programa prevé acciones claras para garantizar formas de producción, comercialización y servicios que mitiguen los efectos de la erradicación e interdicción sobre los campesinos e indígenas comprometidos en la siembra de cultivos ilícitos y de aquéllos que, sin estarlo, soportan los efectos del fenómeno.

²⁴ RAMÍREZ, María Clemencia. Entre la guerra contra las drogas y la guerra contra el terrorismo. Instituto de estudios para el desarrollo y la paz. <http://www.indepaz.org.co/articulos.htm?x=32325&cmd%5B178%5D=c-1-22&cmd%5B204%5D=c-1-22> p.2-8

²⁵ Presidencia de la República. Plan Nacional de Desarrollo Alternativo. Preguntas y respuestas. Op. Cit., p. 6

De esta manera, se define como objetivo central del Plan Nacional de Desarrollo Alternativo complementar las campañas de erradicación forzosa de los cultivos ilícitos mediante inversiones, proyectos y programas de carácter económico y social, tendientes a prevenir, contener y eliminar la producción de este tipo de cultivos. Se orienta a crear fuentes alternativas lícitas y rentables de ingresos, fomentar el retorno a los valores éticos y culturales del ciudadano, incrementar la presencia institucional del Estado y, en general, establecer las bases para un desarrollo local y regional autosostenible.

Para ello, el Plan formula y coordina la ejecución de programas y proyectos dirigidos a generar, financiar y asistir alternativas productivas de corto plazo que garanticen ingresos básicos a las familias campesinas e indígenas afectadas por las labores de erradicación. Paralelamente, se generan, financian y asisten procesos productivos sostenibles en el mediano y largo plazo, orientados a consolidar económica, social y ambientalmente las unidades productivas familiares de los pequeños productores.

También se refuerzan y hacen converger las acciones propias del desarrollo alternativo con los planes, programas y proyectos de desarrollo regional diseñados por las entidades territoriales comprometidas en la erradicación de cultivos ilícitos.

Finalmente, para consolidar los procesos de reinserción de la población involucrada en los cultivos ilícitos a la dinámica económica y social legal del país, se crea un marco adecuado de gestión y una estructura operativa eficaz, con clara definición de las responsabilidades de las entidades comprometidas con el Plan.

2.1.4 Principios rectores de la política. Los principios rectores para la política son²⁶:

- Integralidad con las políticas de desarrollo social, económico y ambiental de las zonas afectadas por la presencia de cultivos ilícitos, y con la política nacional frente al problema de la droga.

²⁶ Presidencia de la República. Plan Nacional de Desarrollo alternativo. Preguntas y respuestas. Op. Cit., p. 8

- Complementariedad con los programas de erradicación forzosa de los cultivos ilícitos.
- Rentabilidad social, entendida como el logro de beneficios complementarios derivados de las acciones para mejorar el ingreso y el empleo, las obras y los servicios públicos, la vigencia plena de la justicia, los derechos humanos y la paz.
- Articulación institucional, para garantizar mayor eficiencia y coherencia en la acción y fortalecer la presencia del Estado.
- Racionalidad económica, que permita generar ingresos suficientes y sostenibles para los agricultores.
- Focalización geográfica y programática de las acciones, para evitar la dispersión del esfuerzo gubernamental y garantizar la efectividad y el impacto positivo de las inversiones.
- Participación de la sociedad civil y del sector privado en la formulación, ejecución y seguimiento de los programas y proyectos.
- Reconocimiento a la diversidad étnica, cultural, social y económica de las comunidades, con miras a diseñar propuestas diferenciadas de desarrollo y para la recuperación de los valores éticos, culturales y sociales de las comunidades afectadas.
- Prevención del resurgimiento de los cultivos ilícitos en las áreas o regiones no afectadas.
- Preservación de áreas de conservación, tales como reservas naturales, santuarios de flora y fauna, áreas naturales únicas y parques nacionales naturales.

2.1.5 Estrategias de la política. La política de Desarrollo Alternativo define cuatro estrategias que orientan el diseño y ejecución de programas y proyectos, encaminados a permitir el cumplimiento de los objetivos antes expresados²⁷:

- Estrategia de contingencia;
- Estrategia de desarrollo alternativo normalizado;

²⁷ Presidencia de la República. Plan Nacional de Desarrollo alternativo. Preguntas y respuestas. Op. Cit., p. 10

- Estrategia de desarrollo regional permanente; y
- Estrategia de comunicaciones y divulgación.

Las estrategias propuestas están encaminadas a responder a las metas definidas por los gobiernos nacionales para la solución del fenómeno de los cultivos ilícitos en el país. Prevén acciones para responder de manera oportuna y eficaz a la inconformidad campesina e indígena que pueda derivarse de la erradicación masiva de plantas ilícitas, lo mismo que para prevenir la expansión, la reaparición o la metástasis del fenómeno.

En las áreas de alta incidencia de cultivos ilícitos, la acción institucional focaliza sus esfuerzos a través de programas y proyectos de desarrollo alternativo. Los esfuerzos y recursos de las entidades nacionales y regionales concentran su acción en función de los objetivos de la política.

En las áreas de baja incidencia y de expansión potencial de cultivos ilícitos o con cultivos dispersos, la acción de la política se realiza a partir de la demanda de las comunidades, sobre la base de compromisos de erradicación voluntaria y de no reincidencia por parte de los pequeños productores involucrados. Se opera con un enfoque integral, principalmente a través de los programas de la Red de Solidaridad Social, de los proyectos sectoriales y de las entidades territoriales, que la política ha reforzado.

En el Sistema de Parques Nacionales no cabe ninguna acción de desarrollo alternativo y su preservación está definida en correspondencia con las políticas ambientales y el ordenamiento territorial del país. En las áreas de reserva y de manejo especial, la política apoya y coordina con las entidades ambientales y del sector agropecuario las acciones a que haya lugar, dentro de las restricciones impuestas por las disposiciones y políticas ambientales y por la aptitud de uso del suelo.

Estrategia de contingencia. Esta estrategia busca que los sectores de economía campesina e indígenas dispongan de alternativas de producción e ingresos de

corto plazo, según la aptitud de uso de los recursos de cada región y las características sociales, económicas y tecnológicas de los receptores. Permite también la normalización económica de estas zonas, reorientando en el corto plazo las opciones de generación de empleo.

Se fundamenta en paquetes de apoyo inmediato y de corto plazo a los agricultores, cuyos componentes centrales son: crédito subsidiado de corto plazo (o subsidios directos a los productores), asistencia técnica, comercialización de excedentes, empleo de emergencia y seguridad alimentaria. Tiene un carácter temporal y operará por pocos años.

Estrategia de cambio estructural: desarrollo alternativo normalizado. Está dirigida a consolidar los logros alcanzados por la estrategia de contingencia y a concertar y generar instrumentos de acompañamiento a programas y proyectos productivos de carácter permanente. Sus principales componentes y acciones a desarrollar son:

- Fomento productivo, crédito e incentivos: acciones orientadas a proporcionar a los campesinos los medios y las condiciones que les permitan acceder a opciones productivas lícitas, competitivas y rentables, y económica, social y ambientalmente sostenibles. Incluye programas de crédito subsidiado de mediano y largo plazo (o subsidios directos a los productores), saneamiento de la propiedad, otorgamiento de estímulos como el Incentivo a la Capitalización Rural, Certificado de Incentivo forestal y acceso al Fondo Agropecuario de Garantías. Igualmente, prevé el otorgamiento de apoyos fiscales e incentivos financieros, que estimulen la vinculación del sector privado nacional a las regiones objetivo de la política, mediante inversiones en cultivos permanentes como palma africana, caucho, cacao y explotaciones forestales.
- Infraestructura productiva y comercial: adecuación de tierras, dotación de infraestructura de mercadeo e intervención en la creación de empresas de comercialización de productos agropecuarios, agroindustrias y fomento de microempresas.

- Desarrollo Tecnológico: estudios básicos, programas y proyectos que requieran acciones de generación, transferencia, ajuste y validación de tecnologías.
- Ordenamiento, recuperación y protección del medio ambiente y los recursos naturales: labores encaminadas a la recuperación y protección de ecosistemas y cuencas hidrográficas afectadas por los cultivos ilícitos o en peligro de serlo.
- Participación y organización comunitaria: incluye acciones en educación, capacitación y comunicación, que permitan fortalecer la participación y autonomía de las comunidades en la planeación, gestión y ejecución de los planes y proyectos, y en los procesos de recuperación social, ética y cultural.
- Fortalecimiento institucional: comprende actividades de asesoría, capacitación y apoyo, orientados a fortalecer la capacidad de los municipios en la planificación, gestión y ejecución de sus planes y proyectos de desarrollo.

Desarrollo regional permanente. Esta estrategia busca afianzar el desarrollo permanente de las localidades y se fundamenta en la planeación del desarrollo regional priorizado de las áreas objeto del Plan, así como en la transferencia a las entidades territoriales de la capacidad para articular las acciones que el Gobierno Nacional cumple en esas regiones.

Contribuye a financiar acciones en infraestructura vial, fluvial, de servicios y de apoyo a la producción. Igualmente, busca facilitar a la población el acceso a educación, salud y seguridad social, subsidio para vivienda rural, saneamiento básico, recreación y deporte.

Se ejecuta con los recursos asignados prioritariamente a los programas y proyectos de la política en las entidades sectoriales, para su cofinanciación con los entes territoriales y los Fondos de Cofinanciación. La ejecución de las inversiones de las entidades nacionales y territoriales tienen prioridad y un trámite especialmente simplificado y ágil en las regiones de intervención.

Estrategia de comunicaciones y divulgación. Tiene como propósito fundamental inducir una cultura ciudadana de rechazo a los cultivos ilícitos y de reconocimiento a las posibilidades ciertas del desarrollo alternativo. Así mismo, busca que las comunidades destinatarias y las entidades nacionales e internacionales reciban información en torno al Plan.

La estrategia de comunicaciones y divulgación de plan se busca que sea coherente con la que se desarrolle en el marco del “Compromiso de Colombia Frente al Problema Mundial de la Droga”.

2.1.6 Población objetivo. El Plan Nacional de Desarrollo Alternativo opera exclusivamente en zonas de economía campesina e indígena afectadas por cultivos ilícitos. La población objetivo son los pequeños productores asentados en estas zonas, sea que siembren o no cultivos ilícitos como parte de su sistema de producción y como medio de subsistencia. Por lo tanto, se excluyen los cultivadores comerciales de ilícitos.

Las comunidades beneficiarias son seleccionadas de acuerdo con su decisión de erradicar voluntariamente los cultivos ilícitos, con la voluntad de participar decididamente en los proyectos del Programa y con las ventajas comparativas de los sistemas de producción alternativos.

Para ello se concertan metas de erradicación voluntaria y compromisos de no reincidencia en la siembra de cultivos ilícitos, pudiéndose aplicar estímulos y sanciones a los beneficiarios, según su desempeño frente a dichas metas. En este sentido, las sanciones se aplican con arreglo a las previsiones normativas contenidas en la Ley 30 de 1986, y no están sujetas a ninguna concertación con las comunidades beneficiarias del Programa.

2.1.7 Cobertura geográfica. De acuerdo con la incidencia de los cultivos ilícitos, se ha determinado intervenir en forma prioritaria en las áreas de alta incidencia de cultivos de coca, amapola y marihuana.

En las áreas definidas como de baja incidencia y de expansión potencial, se opera con base en la demanda. En las áreas de manejo especial, se limita a coordinar con las entidades competentes para que se cumplan las medidas destinadas a contener, prevenir o reprimir cualquier atentado contra la conservación, preservación y utilización de los recursos naturales renovables y del ambiente.

2.1.8 Marco institucional. El Plan Nacional de Desarrollo Alternativo opera como un Programa Presidencial, con una gerencia, encargada de planear, gestionar y coordinar la ejecución de programas y proyectos dirigidos a las zonas de economía campesina e indígena afectadas por cultivos ilícitos.

Coordina sus acciones con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el Ministerio del Medio Ambiente, la Red de Solidaridad Social, la Dirección Nacional de Estupefacientes y con las demás entidades y programas del orden nacional, departamental o municipal que tengan funciones afines o complementarias con sus objetivos.

2.2 MUNICIPIO DE TIBU: CONTEXTO DE UNA ALTERNATIVA PRODUCTIVA AL CULTIVO DE ILICITOS

Según los pobladores con más raigambre en esta jurisdicción, su nombre actual “Tibú” lo adoptó como campamento petrolero y con él obtuvo su constitución como municipio. Su nombre está íntimamente relacionado con su historia reciente. Cuando las primeras petroleras Estadounidenses llegaron a la zona, enviaban correspondencia desde ese país y los sellos de correo decían: “From: Chicago. To: T.BO. Sudamérica. T.BO. era una síntesis de “Tres Bocas”, un pequeño puerto construido a pocos kilómetros de donde está ubicado el pueblo hoy. La maquinaria entraba por el lago Maracaibo y subía por el río Tarra de Venezuela. Este río se forma por la unión de tres ríos en Tres Bocas. “Los amigos nuestros cercanos a

los gringos empezaron a asimilar este vocablo y así nació Tibú”²⁸. Así fue cómo este pueblo encontró su nombre actual.

Muchas personas creen que “Tibú” es una palabra que proviene de los Barí, una comunidad indígena que ha habitado en estas selvas. Pero los Barí manifiestan no conocer la palabra. Ellos llaman diferente a Tibú y a la selva del Catatumbo en donde se encuentran. La llaman *Inchiyi Ishtana*²⁹, que quiere decir “nuestra tierra”.

Los dos nombres de este lugar hablan de historias diferentes que aquí se han vivido. Por un lado, la del arraigo de quienes ven en esta tierra el lugar apropiado para hacer la vida. Por otro lado, la historia reciente de quienes han venido atraídos por la explotación petrolera, maderera y cocalera. Esas migraciones que han visto esta zona como un campamento, las que lo han bautizado como “tierra de todos” o “tierra de nadie”, como dicen algunos de sus habitantes actuales.

2.2.1 Geografía. Tibú es un municipio con 32 grados centígrados de temperatura en promedio y una humedad de más del 77%. A cielo abierto, la temperatura alcanza hasta los 52 °C., pero a la sombra, la temperatura baja hasta 24°C ó 25°C. Es un municipio plano³⁰, con 75 metros de altura sobre el nivel del mar. Posee una extensión de 2.696 km², siendo el municipio más grande de Norte de Santander. Lluere en promedio al año 2.500 mililitros.

Junto a once municipios más, Tibú conforma la región del Catatumbo: El Tarra, Bucarasica, Zulia, Sardinata, Convención, El Carmen, San Calixto, Teorama, La Playa, Hacarí, y la parte norte de Cúcuta. Está ubicado en la zona nororiental de Norte de Santander.

El Catatumbo es una gran selva húmeda tropical llena de riquezas. En su superficie, se aprecia su riqueza forestal. La densidad de arbustos, rastrojos

²⁸ Entrevista con Julio César Jaimes Martínez, pensionado de ECOPETROL y jefe de la Oficina de Relaciones con la Comunidad en 1997.

²⁹ Entrevista con Juan Titira Asendora Abugdarara, representante de la Comunidad Barí ante la ACPD.

³⁰ Ortega Torres, Taíz del Pilar. Plan de desarrollo del municipio de Tibú 2002 2004. Alcaldía de Tibú. p. 10.

medios, bajos, medios y altos se calcula en 700 por hectárea. Es por eso que cuando se mira una zona recién deforestada, sorprende la cercanía de un metro o metro y medio entre uno y otro tronco cortado. Es una zona de gran riqueza acuífera. Esta zona es parte de la cuenca del río Catatumbo. Varios ríos descargan sus aguas en estas planicies, traen sedimentos que inundan y fertilizan las tierras, dando paso a una gran diversidad de animales y plantas. El Catatumbo es considerado una reserva de aire y agua para el país. Por debajo su superficie, posee petróleo y carbón. El primero explotado desde 1933, el segundo casi sin iniciar su explotación.

Tibú, es la tierra de la comunidad indígena motilón Barí. Esta comunidad hizo de la selva su casa. Ellos dicen estar en la zona hace miles de años. La conocen con exactitud. Saben cómo sacarle provecho sin destruirla. La han nombrado con sus palabras. Al río Catatumbo lo llaman *Da-boquira*, el inmenso. Al petróleo no lo nombran, porque no lo conocían. La coca tampoco la nombran en su lengua, tampoco la conocían. Saben cómo hacer uso de sus plantas para curarse. Saben cómo vestirse, para evitar que la humedad y el calor del lugar los enferme. Esta comunidad tiene una forma de vida armónica con su ecosistema.

2.2.2 Historia reciente. La historia del Catatumbo en el último siglo ha sido de guerra. Cuando las petroleras ingresaron a la zona en 1933, con el objeto de aprovechar la Concesión Barco, tuvieron enfrentamientos con los Barí. “Ellos luchaban por el petróleo, nosotros luchábamos por conservar nuestro territorio.”, recuerda Ashcayra Arabadora Acrora, un joven Barí. Unos y otros salieron lastimados. Algunos pensionados de la empresa petrolera cuentan que los Barí los atacaban desde la espesura de la selva con flechas envenenadas. Eran rápidos, casi imperceptibles y poseían venenos mortales. De otra parte, “informaciones que no han sido publicadas, pero que circularon entre los viejos obreros hoy pensionados de las petroleras, dejan saber que la impotencia militar y de las compañías para prevenir los ataques indígenas, habría determinado el lanzamiento, desde aviones, de sal envenenada en las vecindades de sus

bohíos”³¹. Así empezó esta historia, en donde el poder se construyó a partir de la fuerza, desplazando a sus habitantes adentro de la selva.

A algunos kilómetros de Tres Bocas se estableció un gran campamento petrolero en 1939. La Colombian Petroleum Company COLPET fue la encargada: “Allí tuvo más o menos cinco mil hombres con toda la infraestructura que necesitaban: hospital, cría de ganado, cría de peces, lavanderías. Había corregidor, había iglesia y había obispo, tenían correo, hasta policía y todo dentro del campo. Pero eso no era un pueblo porque había sólo hombres”³². Allí permanecían por seis meses encerrados, extrayendo petróleo, viviendo en un campamento que parecía pueblo.

El campamento estaba enmallado alrededor. Por dentro construyeron viviendas que simulaban los sectores residenciales norteamericanos: casas que no comparten muros con su vecina, de un solo nivel, rodeadas de patios y zonas verdes, de calles amplias y andenes extendidos. “Es que todo lo de la Concesión Barco era prácticamente un territorio norteamericano”³³. En pocas palabras, pintaron un paréntesis en medio de esta selva inmensa y devoradora, y allí crearon una burbuja que llamaron campamento.

Muchas personas vinieron a Tibú a probar suerte. Nadie puso su atención en esa migración. La Concesión Barco “no se preocupó por planear el desarrollo de la zona sino por la extracción del hidrocarburo”³⁴.

La cabecera municipal de Tibú, empieza a nacer en una explanación que hizo la Colpet para construir viviendas a las familias de los empleados. Las viviendas no se construyeron por parte de la compañía, pero la explanación quedó como una

³¹ ROLDÁN, Roque. “Aproximación histórica a la explotación del petróleo en territorios indígenas”. En: Tierra profanada. Bogotá, Disloque Editores, 1995. p. 270.

³² Entrevista con Julio César Jaimes Martínez.

³³ Entrevista con Julio César Jaimes Martínez.

³⁴ Esquema de ordenamiento territorial municipio de Tibú. Alcaldía Municipal. Tibú, 2001. p. 289.

invitación para que la gente espontáneamente levantara sus casas. Las primeras que se levantaron fueron prostíbulos, que sacaron provecho del encierro de tanto hombre por tanto tiempo. Luego fueron llegando las familias de los empleados y fueron ubicando sus casas.

El terreno estaba ubicado en la parte baja del campamento, separado de éste. Esto sucedió en 1945, año en el cual Tibú es creado como corregimiento de Cúcuta. En 1952 los sacerdotes Tomas María Vergara y Alfonso Gutiérrez hicieron un trazado del pueblo, de lo que serían sus calles y barrios. Fueron los primeros en mirar con ojos de futuro esta zona y eso les vale ser recordados como los fundadores de Tibú³⁵.

A partir de 1960 se inició la penetración masiva de colonos a la región del Catatumbo, estimulada por las trochas abiertas por las compañías petroleras: “Todo esto era un terreno baldío, entonces todo el mundo llegaba y se cogía un pedazo de tierra y listo!”³⁶.

Así se iba escribiendo la segunda parte de esta historia: un crecimiento espontáneo, sin planificación, sometido al deseo de cada persona que llegaba al lugar. No se pensaba en el futuro, no se planeaba porque la mayoría de personas estaban de paso. “Las personas tenían en la cabeza el paradigma de ‘es que voy allá a hacer plata’. A mí no me interesa si la carretera está buena, si el camino está limpio. A mí me interesa es hacer plata y largarme”, analiza el Padre Víctor Hugo Peña, actual director de la Pastoral Social de la diócesis.

Desde los inicios de la explotación del petróleo y los poblamientos del lugar, Tibú ha sido escenario de todo tipo de violencias expresadas en despojo de la tierra, de los recursos naturales, de la tradición, de las condiciones para vivir y, sobre todo, de la dignidad de la persona. Este municipio parece un resumen de la situación

³⁵ SUÁREZ PLATA, Yolanda. Monografía de Tibú. Alcaldía Municipal. Tibú, 2000. Capítulo 1.

³⁶ Entrevista con Félix Ramón Santamaría Flórez, coordinador de relaciones externas, Superintendencia del Catatumbo, Ecopetrol.

vivida por el país en los últimos años. Algunos de los indicadores de lo sucedido recientemente son:

- En esta zona han “gobernado” muchos. Al inicio fueron los Barí. Luego fueron desplazados por las compañías petroleras. A partir de 1970 hicieron presencia y controlaron algunas zonas el Ejército de Liberación Nacional (ELN), las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejército del Pueblo (FARC-EP) y el Ejército Popular de Liberación (EPL). En 1999 llegaron y se impusieron las Autodefensas Campesinas de Córdoba y Urabá (ACCU).
- Desde 1975 en esta zona se han producido cinco grandes marchas campesinas que le piden al Estado tener una mayor presencia en la zona. Los resultados han sido promesas incumplidas.
- Aquí han secuestrado obispos, alcaldes, concejales, comerciantes, campesinos, maestros, ciudadanos. Se han volado puentes, oleoductos, vías.
- “Según información de la Defensoría del Pueblo, a partir de 1999, ha habido más de veinte masacres, con más de 200 víctimas, innumerables heridos y desaparecidos”³⁷.

En toda la zona del Catatumbo:

- De 1996 a 2000, según censo que maneja la Red de Solidaridad Social, hay en la base de datos 6.323 desplazados, cifra muy baja, pues se calcula que los desplazados sobrepasan para el periodo los 50.000 habitantes, pero no se registran.
- La violencia se ha convertido en el principal motivo de muerte en Tibú. En 1998 las muertes por trauma ocupaban el segundo lugar con un 23,27% de los casos³⁸. En el 2001 ocuparon el primer lugar con un 54 % de las muertes³⁹.

³⁷ Plan de desarrollo integral y paz para la región del Catatumbo. Departamento Norte de Santander, República de Colombia. Cúcuta, septiembre de 2000. p. 12 y 13.

³⁸ *Ibíd.*, p. 33.

³⁹ Plan de Atención Básica. Alcaldía de Tibú. 2002. p. 19.

- La siembra de coca ha crecido considerablemente. En 1996 y 1997 se calculaba que las hectáreas sembradas en Tibú eran 2.580. Los cálculos en 2001 eran de 10.000 hectáreas sólo en Tibú⁴⁰.
- Esta cantidad de hectáreas ha atraído grupos armados que quieren controlarlas,
- Fumigaciones, temor y gente. “El crecimiento poblacional en la última década (años 90) ha sido del 47,2%, originado por la presencia de cultivos de coca”⁴¹.

En Tibú, el poder de controlar el territorio ha pasado de unas manos a otras, siempre mediante la fuerza: los Barí como pobladores originales de la zona, fueron corridos a la fuerza por la explotación del petróleo. Las petroleras fueron puestas en jaque por las organizaciones armadas de izquierda (ELN, EPL, FARC-EP) que se han movido en la zona desde los años 70. Los grupos de izquierda fueron retirados de la zona por las autodefensas, que, “Como resultado de su incursión, se presentaron las masacres de Petrolea, Tibú, Km. 60 y La Gabarra, donde el número de muertos fue superior a ochenta, y un número igual de desaparecidos”⁴².

En agosto de 2000 el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) dice que “aproximadamente se lleva un registro de 280 defunciones, sin tener presente las que no están registradas”⁴³. En el 2001, el diagnóstico en salud del PAB dice que en el municipio se presentaron un total de “161 muertes violentas, de las cuales 138 ocurrieron entre hombres de 15 y 44 años”⁴⁴. También en el 2001 las estadísticas dicen que de Tibú provienen el 53,7% de las familias desplazadas de Norte de Santander, esto es, 1.407 familias de las 2.619 registradas por la Red de Solidaridad⁴⁵. Estas muertes y desplazamientos les fueron enseñando a los

⁴⁰ Plante, Regional Tibú. Informe sobre cultivos ilícitos en la región del Catatumbo. Tibú, 2001. p. 3.

⁴¹ Plan de desarrollo integral y paz para la región del Catatumbo. Op. Cit., p. 26.

⁴² Plante, Regional Tibú. Op. Cit., p. 19

⁴³ Esquema de ordenamiento territorial. Op. Cit., p. 192.

⁴⁴ Plan de Atención Básica. Op. Cit. p. 19.

⁴⁵ La Opinión. Diario de la Ciudad de Cúcuta. Edición del miércoles 29 de agosto de 2001, p. 7.

habitantes de Tibú que todos podían ser sospechosos. No sabían de qué, pero lo sentían. Así fueron aprendiendo a guardar silencio, a no ver, no escuchar, no saber y no contar, a no reunirse con las demás personas, a esconderse en casa, hacer lo propio en el trabajo y reducir el máximo sus relaciones sociales.

2.2.3 Condición sociodemográfica. Los colonos, que se hicieron campesinos, fueron los primeros que empezaron a pedir una mayor presencia del Estado en la zona. Organizaron marchas hacia centros urbanos porque cada vez era menor la productividad del terreno, el deterioro de las vías, los problemas de comercialización, la carencia de apoyo técnico y profesional. Por eso salieron a las vías y caminaron hasta el Zulia, Tibú, Cúcuta y Ocaña en las marchas campesinas de los años 1975, 1983, 1989, 1991 y 1998⁴⁶. Al final de cada marcha hubo promesas que una y otra vez fueron incumplidas y así se fue sembrando en la población un sentimiento de desconfianza hacia el Estado colombiano.

La existencia de riqueza que se iba y de pobreza que se asentaba en la zona permitió que la gente fuera construyendo y aplicando su propia versión de justicia y equidad. Los campesinos que veían pasar líneas eléctricas, de distribución de agua y de gas frente a sus casas a oscuras y sin ninguno de esos servicios, optaron por la “pega” ilegal. Hoy, el cálculo de Ecopetrol es que se tienen más de 13.000 pegas ilegales a tuberías de gas de la empresa, que por no ser técnicamente adecuadas, pueden estallar en cualquier momento. La cantidad de gas que entraba a refinería ha disminuido a casi la mitad en un par de años. “Antes hablábamos de 2,3 millones de pies cúbicos que entraban en el año 2000. Hoy en día apenas están entrando 1,2 en promedio, a diciembre 31 de 2002, comenta Jaime Arango Monroy, superintendente de Ecopetrol Tibú. Muchos años de complicidad entre la empresa petrolera, la gente y el grupo de turno en el mando de la zona desbordaron el problema y afianzaron la costumbre de tomarlo por los propios medios.

⁴⁶ Esquema de ordenamiento territorial. Op. Cit. p. 341

Los campos petroleros de la estación oriental de Tibú llegaron a producir 40.000 barriles diarios de petróleo en los años 60. Hoy los pozos producen 2.300 barriles diarios. Algunos pozos se han agotado, otros no pueden ser explorados por orden público, otros requieren de nuevas tecnologías para ser mejor aprovechados.

La población de Tibú es de 49.602 habitantes. Las Necesidades Básicas Insatisfechas NBI se presentan en el 68,4%. El promedio nacional es de 37,2%. Las personas que se encuentran en estado de miseria son el 46,3%⁴⁷. El promedio nacional es del 14,9%⁴⁸. Las estadísticas locales muestran que de cada catorce niñas o niños que ingresan a primero primaria, sólo uno llega a terminar el undécimo grado⁴⁹. En el 2000, el 42% de las escuelas estuvieron cerradas por falta de maestros que fueron desplazados por la violencia⁵⁰. Los niños y niñas entre nueve y diez años se encuentran en La Gabarra “raspando coca y manejando buena plata”. La educación para el futuro tiene poco atractivo ante los sueldos “jugosos” que pagan los coccaleros, mucho más en una zona en donde la economía ha sido de subsistencia.

2.2.4 Economía. Por varios motivos, las fuentes de ingreso para los campesinos de Tibú se fueron haciendo difíciles. Lo primero es que fueron descubriendo que estos suelos son muy pobres, tal y como los clasifica hoy en día la FAO⁵¹. Las primeras cosechas son abundantes, pero la capa vegetal es delgada y rápidamente se deteriora. Se calcula que en diez años la productividad agrícola de la zona disminuyó en un 9%⁵². Además, llegaron las plagas: aparecieron la sigatoca negra, el gusano cachón, la roya y la broca, que arrasaron los cultivos de

⁴⁷ Plante, Regional Tibú. Op. Cit., p.15.

⁴⁸ Plan de desarrollo integral y paz para la región del Catatumbo. Op. Cit. p. 27.

⁴⁹ Este cálculo se ha hecho a partir de datos ofrecidos por el esquema de ordenamiento territorial. p. 154.

⁵⁰ *Ibíd*, p. 141

⁵¹ Plan de desarrollo integral y paz para la región del Catatumbo. Op. Cit. p. 21.

⁵² ECOMILENIO. El plan de gestión ambiental para Norte de Santander. 1999 – 2007. CORPONOR. Cúcuta. p. 54

plátano, yuca y café⁵³. Pero más difícil fue cuando llegaron los cultivos ilícitos, en 1993. Nunca antes la hoja de coca había tocado los suelos del Catatumbo.

Cuando los cultivos de hoja de coca ingresaron a la zona, la economía del lugar tuvo un fuerte remezón. Pronto apareció trabajo y dinero para la gente. El promedio de ingreso mensual para un jornalero pasó de \$120.000 a \$400.000⁵⁴. La gente que vivía en medio de una situación de pobreza y que se sentía defraudada por haber venido con una ilusión de riqueza que no se le había cumplido empezó a mirar la posibilidad de trabajar con el sembrado de coca; planta que se puede sembrar en no muy buenas tierras y no requiere buenas vías para comercializarse. “Cuando la gente está aguantando hambre, así le ofrezcan lo que sea, la gente lo hace... aun cuando no lo quiera en conciencia. Aquí se trata del fenómeno de la sobrevivencia”⁵⁵. Por eso, se volvió más fácil comprar productos agrícolas que venderlos: “No es que la tierra no produzca por la pereza de la gente, es que el dinero fácil hacía pensar ‘teniendo plata compramos en vez de sembrar’⁵⁶. Por eso, Tibú pasó de ser la despensa de Cúcuta a comprar sus productos en Cúcuta.

Los jornales se multiplicaron por cuatro, pero no eran los campesinos los que se enriquecían. El negocio de la coca movía (y mueve) cifras millonarias. Los cálculos muestran que sólo en pagos de jornales en sembrados ilícitos se mueven al año \$35.000 millones⁵⁷. La producción de pasta de coca en 2001 en la zona se calculó en 412 toneladas. Su valor en el mercado es multimillonario. Tibú y Catatumbo resultaron un lugar perfecto para la siembra de coca: aislado, sin gobierno, bajo el mando de grupos armados, con comunidades pobres y olvidadas, con ausencia

⁵³ Plan de desarrollo integral y paz para la región del Catatumbo. Op. Cit., p. 11.

⁵⁴ Plante, Regional Tibú, Op. Cit., p. 10.

⁵⁵ Entrevista con el Padre Víctor Hugo Peña Pérez, director del Secretariado de Pastoral Social (SEPAS), Tibú.

⁵⁶ Entrevista con Ramón Antonio Zaraza, líder campesino de Tibú.

⁵⁷ Plante, Regional Tibú. Op. Cit., p. 10.

del Estado, con tierras apropiadas. Hubo empleo para los del lugar y para los que también vinieron de afuera.

En 1975 Tibú se convirtió en municipio. Hoy en día hay cerca de 50.000 habitantes, cuatro centros poblados (La Gabarra, Pachelly, Campo Dos y Petrolea), 143 veredas y una zona urbana compuesta por 16 barrios. El 66% de la gente vive en la zona rural⁵⁸. El pueblo ha crecido, casi al mismo ritmo de los campamentos. Los campamentos de hoy son cocaleros. Se calcula que albergan allí a más de 22.781 personas⁵⁹, que llaman población flotante, de paso. Esas personas representan casi el 46% de los habitantes actuales⁶⁰.

La llegada de la coca y los cocaleros destruyó muchas cosas en la región. En la gente, alteró su escala de valores. “Se generó un cambio dramático en las actitudes de la gente que comenzó a dar prelación al dinero, incluso pasando por encima de la vida misma”⁶¹. Igual, la llegada de coca y cocaleros aceleró la destrucción ambiental: “Por cada hectárea de coca sembrada se destruyen cinco de forestales, por la cobertura que se abre para la siembra, por el espacio que necesitan para hacer los cambuches, por la casa donde van a vivir los raspachines, por los sitios en donde guardan los insumos, por los laboratorios”⁶². A lo anterior, se le sumó el que los químicos usados en el procesamiento de la coca son, finalmente, echados a los ríos.

2.2.5 Iniciativas de alternatividad productiva a los cultivos ilícitos. Norte de Santander es una región en proceso de descentralización. Este departamento ha creado un sistema de municipalidades con delegación de funciones y competencias en infraestructura y desarrollo económico y social, que es

⁵⁸ Plan de Atención Básica 2002. Op. Cit., p. 3.

⁵⁹ Plante, Regional Tibú. Op. Cit., p. 15.

⁶⁰ El dato del EOT es del año anterior (2001) y habla de una población flotante de 18.500 personas, correspondientes a un 44,1%.

⁶¹ Villamizar, Marcela. Cinco años sembrando futuro. ECOPEPETROL Tibú, 2002. p.1

⁶² Ibid., p. 2

compartido por la Nación, los municipios y la inversión privada, mediante la cofinanciación y alianzas estratégicas en acciones directas y acciones de gestión.

Desde tal marco, el gobierno departamental, los gobiernos locales y las organizaciones gremiales y sociales, han abocado los desafíos que se presentan para la región, tal como es el caso del municipio de Tibú, tomando la decisión de definir una estrategia de planificación del desarrollo⁶³, apoyada en las fortalezas de la región y las oportunidades que ofrecen los escenarios de evolución del entorno.

El modelo de desarrollo, de acuerdo con la iniciativa gubernamental y demás sectores, está encaminado a conseguir una región moderna y eficiente, progresivamente integrada en región, equitativa y solidaria en las oportunidades colectivas e individuales y ambientalmente sostenibles.

Una de las iniciativas consignadas en el documento en el cual se delinea el modelo de desarrollo pretendido para la región, está dedicado a la definición de una política encaminada a la sustitución de cultivos ilícitos, que como ya se vio, hacen presencia en la región.

En el Eje estratégico I del programa llamado “Mejorando el talento humano”, en su punto 21⁶⁴, se señala que el objetivo de esta política, es buscar que se reduzca la participación en los cultivos ilícitos de la población de economía campesina asentada en estas áreas, vinculándola en la construcción de alternativas sociales y económicas lícitas, generando así condiciones favorables para el proceso de paz.

Las líneas de acción con las cuales se busca operativizar la política son las siguientes:

⁶³ Plan de Desarrollo Norte de Santander 2001-2003.
http://www.dnp.gov.co/ArchivosWeb/Direccion_Desarrollo_Territorial/planificacion/planes_terr/2001_2003/Norte%20de%20Santander/nsder3.pdf p. 1

⁶⁴ *Ibíd.*, p 27

- Organizar a los cultivadores de la región en asociaciones para que mediante la promoción de incentivos, reactiven la producción con cultivos sustitutos como cacao, café, palma de aceite, caña, yuca, forestación y ganadería entre otros.
- Apoyar a las organizaciones comunitarias a través de procesos de sensibilización, capacitación y comunicación, para desestimular la vinculación de familias campesinas e indígenas a los cultivos ilícitos.
- Promover con visión agroindustrial, los cultivos de cacao, palma africana, caucho y caña de azúcar, yuca, forestación y la producción ganadera.
- Promover el uso de sistemas agroforestales, silvopastoriles y de agricultura ecológica y la erradicación manual de cultivos ilícitos.
- Atender con programas de seguridad alimentaria a las familias incluidas en los programas de erradicación.

La proclividad política existente, aunada a las iniciativas de la Administración local y el resurgimiento de nuevos liderazgos entre la comunidad Tibuyana, han propiciado que en este municipio se empiecen a diseñar e implementar propuestas de alternatividad productiva a los cultivos ilícitos de subsistencia.

3. CARACTERIZACIÓN DE LOS ACTORES DE LA INTERVENCIÓN

Las características de los actores que intervienen en la implementación de una alternativa productiva a los cultivos ilícitos en el municipio de Tibú, se abordan en este capítulo. Ello se hace, por una parte, identificando la finalidad que guía la acción de la Fundación Catatumbo, así como la estrategia que utiliza en la gestión y ejecución del proyecto de implementación de 1.000 Has de cacao en este municipio; por la otra, identificando, desde su perspectiva antropológica y sociocultural, a quienes son los beneficiarios del proyecto.

3.1 LA FUNDACIÓN CATATUMBO-FUNDESCAT

La Fundación Catatumbo-Fundescat, es una entidad privada sin ánimo de lucro, creada en 1.992 por ECOPETROL, la Gobernación de norte de Santander, la Administración Municipal de Tibú, el SENA y la Diócesis de Tibú, con el objetivo de fomentar el desarrollo económico de la región del Catatumbo y el Departamento Norte de Santander.

En la actualidad, la Fundación cuenta con tres áreas de intervención: Área de gestión social y empresarial, Área de desarrollo productivo y Área de Gestión Corporativa. Para el cumplimiento de los objetivos propuestos en cada una de estas áreas y resultado de su modelo de gestión, ofrece los servicios de capacitación, asesoría y crédito, en las modalidades social, comunitaria, empresarial y técnica, para la ejecución de proyectos productivos viables que generen ingresos y mejoren la calidad de vida de los pobladores de esta región de Norte de Santander.

Para el desarrollo de su política de gestión, la Fundación ha establecido alianzas con instituciones, tales como: ECOPETROL, Fondo D.R.I., Gobernación de Norte de Santander, Corporación para el Desarrollo de las Microempresas-CORPOMIXTA, alcaldías de Tibú, El Tarra, Sardinata, Chiriguana, Artesanías de Colombia, Banco de Colombia, Banco de la Republica, Fundación Interamericana, Organización Internacional para las Migraciones, USAID, Universidades e Iglesia.

La Fundación Catatumbo, actúa en un contexto en que los niveles de productividad para otorgar sostenibilidad a la unidad familiar han venido dándose en función de rendimientos generados por los cultivos tradicionales y la producción de la coca; siendo éste último, generador de violencia y abandono de la vocación cultural por los cultivos tradicionales y las perspectivas de adopción agroindustrial y tecnológica que potencien un verdadero valor agregado a los productos.

Sin embargo, dado el trabajo realizado por la Fundación Catatumbo durante los últimos años, a través de programas de desarrollo de la microempresa urbana y rural y de los grupos y núcleos solidarios, se ha podido ir consolidando una mentalidad empresarial entre los habitantes de los municipios de esta región.

El trabajo realizado por la Fundación, le ha proporcionado un conocimiento amplio de la realidad económica, social y política de la región, con lo cual se le ha facilitado la construcción de un tejido social, a través de procesos de organización comunitaria; tejido sobre el cual se pueden edificar nuevas alternativas de desarrollo empresarial, comunitario y social, posibilitándose así visionar una estrategia amplia encaminada a la construcción de un talento humano económico y socialmente sostenible para la región.

La Fundación ha partido, para el desarrollo de su labor, del reconocimiento que uno de los aspectos que permiten identificar el grado de progreso de los pueblos es la educación; considera que ella se constituye en el eje central para promover cambios actitudinales en las personas, y a su vez para ofrecer espacios de especialización y preparación idónea.

En ese sentido, la Fundación Catatumbo ha emprendido en la región una labor de formación en el área Humana, comunitaria, Administrativa, Contable, Técnica y organizacional, con una pedagogía apropiada a las circunstancias de la zona, como estrategia central que complementa y articula la dinámica de los proyectos productivos y programas, que como institución ofrece a diario, en el propósito de contribuir con el desarrollo socioeconómico de la región y sus pobladores.

Operativamente, la Fundación desarrolla su labor mediante la metodología de los núcleos productivos; metodología que es producto de la experiencia tenida en el trabajo comunitario, y que funciona nucleando alrededor de una actividad específica a 10 o 20 familias para realizar proyectos por renglones de producción, en la cual ellas definen metas comunitarias y generan procesos de encadenamiento productivo a nivel local y regional, lo cual les facilita alcanzar un desarrollo con mayor integración y por tanto, mayor capacidad de decisión.

En cuanto a la ejecución de alternativas productivas viables para el Departamento Norte de Santander, la Fundación ha sido la gestora y ejecutora del proyecto que busca prevenir que los productores de la zona marginal baja cafetera del municipio de El Zulia ingresen a la producción de cultivos ilícitos, ofreciéndoles a través del cultivo de cacao, una alternativa rentable y sostenible que contribuya a la reactivación económica y social de esta zona.

Igualmente, es gestora y ejecutora del proyecto de siembra de 1.000 hectáreas de cacao en el Municipio de Tibú; proyecto del que se habla en este informe. Este proyecto, al igual que el mencionado anteriormente, viene siendo financiado por la Agencia de Cooperación Internacional de Estados Unidos –USAID, a través de la Fundación CHEMONICS Colombia, en el marco de la política de sustitución de cultivos ilícitos.

3.2 LOS PRODUCTORES AGREMIADOS EN ASOCATI

Para caracterizar a los productores beneficiarios del proyecto de implementación del cultivo de 1.000 Has de cacao, se aborda de ellos su distribución espacial

dentro del municipio, sus condiciones materiales y sociales de vida, aspectos socio-culturales que los identifican y su forma organizativa más reciente como lo es ASOCATI.

3.2.1 Distribución espacial. El municipio de Tibú cuenta con 1.320 productores de cacao, distribuidos en 68 veredas. De los 1.320 productores, 334 y sus familias son los beneficiarios del proyecto de implementación de 1.000 hectáreas de cacao. La distribución espacial por veredas de los 334 beneficiarios, puede verse en el cuadro 1.

Cuadro 1. Distribución especial de los beneficiarios				
Municipio de Tibú	Vereda	# productores	Total has./usuario	Has. a renovar
	Bertrania	3	3	9
Zona tres	Campo Yuca	1	3	3
Bocas	La Perla	10	3	30
	Aeropuerto	1	3	3
	Playa Rica	7	3	21
	Venecia	14	3	42
	J-10	4	3	12
	El Libano	4	3	12
	Km - 18	2	3	6
	Refineria	6	3	18
	Serpentino	2	2	4
Subtotal		54		160
	Barrancas	11	3	33
Zona la	La Paz	6	3	18
Gabarra	Km 60	5	3	15
	La Ceiba	14	3	42
	Trocha Ganadera	4	3	12
	Las Vegas	4	3	12
	La Trinidad	3	3	9
	Monte Adentro	4	3	12
	Las Palmas	4	3	12
	Isla Del Cedro	3	3	9
	El Brandy	2	3	6
Subtotal		60		180
	San Isidro	10	3	30
	Santa Cruz	4	3	12
Zona	Ntra. Sra. Carmen	12	3	36
Pachelli	Planadas	3	3	9
	San Luis	8	3	24
	Los Naranjos	2	3	6
	Francisco J.	8	3	24
	El Progreso	3	3	9
	El Rosario	13	3	39
	San Antonio	3	3	9
	San Martin	1	3	3
	San Marcos	1	3	3
	Buenos Aires	10	3	30
Subtotal		78		234
	La Llana	29	3	87
Zona la	Villa Del Carmen	3	3	9
Llana	Miraflores	3	3	9
	Maporita Berlin	10	3	30
Subtotal		45		135
	Brisas Río Nuevo	13	3	39
	Campo Tres	2	3	6
Zona	La Esmeralda	4	3	12
Campo dos	La Galicia	5	3	15
	Santa Lucia	1	3	3
	La Voragine	3	3	9
	Punta De Palo	6	3	18
	Vegas De Río Nuevo	7	3	21
	Llano Grande	2	3	6
	Puerto Reyes	2	3	6
	Caño Victoria	5	3	15
	Club De Leones	4	3	12
	Ambato	2	3	6
	La Rochela	3	3	9
	Porvenir	4	3	12
	Campo Dos	3	3	9
	Km 30	6	3	18
	Km 15	6	3	18
	Km 12	7	3	21
	La Libertad	10	3	30
	La Guajira	2	3	6
Subtotal		97		291
Total		334		1000

Fuente: esta investigación

3.2.2 Condiciones materiales y sociales de vida. Se ha señalado que los mayores puntos de acumulación de riqueza se encuentran en la transformación y comercialización de productos; quien tiene menor capacidad de acumulación de riqueza es el productor, que para el caso del campo, es quien labra y siembra la tierra.

Los beneficiarios del proyecto de implementación de 1.000 Has de cacao viven de su trabajo, de producir, lo cual explica su baja capacidad de acumulación de riqueza y en consecuencia, su difíciles condiciones de vida.

Para el caso, las condiciones materiales y sociales de vida se expresan en un acumulado de bienes no relacionados directamente con la producción. Estos bienes buscan cubrir necesidades que tienen que ver con el techo, la salud y la educación de los beneficiarios y sus familias.

Las características de la vivienda en términos físicos, los índices de cobertura y calidad de servicios básicos como agua, luz, alcantarillado, las instituciones médico asistenciales, los medios alternativos de salud y la educación, son los aspectos tenidos en cuenta.

Vivienda. La vivienda tiene que ver con el espacio físico limitado en donde los productores comen y duermen. De acuerdo a las observaciones de campo, se consideran dos tipos de vivienda: la casa y el rancho. Ver tabla 1.

Tabla 1. Tipo de vivienda

Tipo	%
Casa	65.0
Rancho	35.0
Total	100.0

Fuente: esta investigación

Por casa, se entiende una edificación en la que sus paredes la hacen independiente de otras edificaciones. Cuenta con un corredor, cocina

independiente de los dormitorios, piso de cemento o baldosa, servicios de agua, luz y físicamente en buen estado.

El rancho es una edificación construida con materiales como bahareque y barro, techo que mezcla teja de barro, eternit y paroy. Algunas veces cocina, con comedor y dormitorios no independientes. En general, los ranchos presentan un aspecto derruido.

Algunos productores no son propietarios de las viviendas; sólo ocupan una parte de ella, reservando el resto para la “visita” de los dueños.

Se pudo determinar que cada vivienda en promedio alberga 6.5 personas. Al cruzar o relacionar esta variable con la disponibilidad de dormitorios, dio grados de hacinamiento de tres personas en los dormitorios de las casas y de cuatro personas en los dormitorios de los ranchos.

Tal situación se agrava, ante la falta de un sitio adecuado para almacenar los productos cosechados, los insumos y las herramientas de trabajo. Especialmente en época de cosecha, cualquier área de la vivienda es convertida en bodega, reduciendo aún más el espacio; dándose que las condiciones higiénicas, la tranquilidad y el espacio vital se ven mermados, repercutiendo ello en la calidad de vida de estas personas.

Servicios en la vivienda. Otro aspecto importante para estimar la calidad de vida de los productores y sus familias en la zona, se relaciona con la disponibilidad de servicios en la vivienda.

En general, la vivienda en esta zona tiene un escaso cubrimiento de servicios básicos. Ver tabla 2.

Los servicios, están supeditados prácticamente a agua y luz. Ante la no existencia de acueductos veredales, el agua es obtenida de pozos y quebradas, o de las “pegas” ilegales a los tubos de conducción de agua de ECOPETROL. El agua obtenida de pozos y quebradas, se consume sin ningún tipo de tratamiento que

prevenga la transmisión de enfermedades, repercutiendo esto en la población de más alto riesgo como es la infantil. La distribución se hace en ocasiones por medio de mangueras que van desde el pozo o quebrada hasta la vivienda.

Tabla 2. Servicios en la vivienda

Servicios	%
Agua	96.0
Luz	63.0
Alcantarillado	23.0
Sanitario	26.0
Pozo séptico	7.0
Regadera	31.0
Ninguno	4.0

Fuente: esta investigación

Las viviendas que carecen de servicio de energía eléctrica utilizan velas, mecheros de gasolina o petróleo para alumbrarse. Para cocinar, las familias utilizan como combustible madera, gas propano comprado en “cilindros”, o al igual que el agua, gas extraído ilegalmente de los conductos de ECOPETROL.

Salud. Los recursos con los que se cuentan para atender la salud, son el hospital de primer nivel ubicado en la cabecera municipal, dos centros de salud ubicados en Campo Dos y La Gabarra, 15 puestos de salud distribuidos en las veredas del municipio, una unidad móvil y 19 dispensarios: siete en la zona cercana al casco urbano, cuatro en La Gabarra, cuatro en Campo Dos y uno en Pachelly.

En general, el municipio tiene un perfil epidemiológico caracterizado por enfermedades endémicas, infecciosas y parasitarias, sumado a la desnutrición y muerte violenta.

En la cabecera y veredas del municipio, se han desarrollado campañas de salud, especialmente contra la malaria y enfermedades infantiles como polio, sarampión y tos ferina.

El proceso de descentralización de la salud en Tibú no se ha iniciado, lo cual ha repercutido, según la consideración de algunos, en la imposibilidad de mayores ingresos para este rubro.

Por otra parte, la escasa participación de la comunidad dificulta la elaboración de planes, programas y proyectos que posibiliten la ejecución de campañas de salud entre la población en general, o para a los grupos más vulnerables.

Educación. Se describe su situación en cuatro zonas de influencia del proyecto: La Gabarra, Pachelly, Tres Bocas y Campo Dos. Las cifras que se presentan, corresponden al diagnóstico adelantado por FUNDESCAT en el año 2003, previo al inicio del proyecto.

La Gabarra. En éste, que es un corregimiento del municipio de Tibú, existe un colegio agrícola con 100 estudiantes, 11 escuelas con 150 estudiantes y un hogar infantil con 70 niños. Las 11 escuelas existentes se encuentran en mal estado y tres de ellas están funcionando desde el año 2003 sin dotación de recursos didácticos e inmobiliarios. La ausencia de profesores es permanente en este corregimiento, productos de las muertes violentas que han sufrido sus integrantes y el desplazamiento forzado. Este clima adverso, ha propiciado la deserción escolar, incrementando con ello los niveles de analfabetismo existentes y la ocupación de los menores en las labores de producción del cultivos ilícitos.

Pachelly. En esta zona existe dos centros educativos: un colegio en el cual cursan estudios 70 alumnos y 10 escuelas con una apropiada infraestructura, que tienen en promedio cada una 20 estudiantes. Se pudo detectar que el nivel de analfabetismo entre los adultos es del 60%.

Tres bocas y Campo Dos. Su centro es la cabecera municipal de Tibú. Cuenta con dos colegios, tres escuelas, un hogar infantil y dos hogares de Bienestar Familiar. El 90% de los niños tienen acceso a la educación y el nivel de analfabetismo entre los adultos es del 20%.

3.2.3 Aspectos socio-culturales. En general, el municipio de Tibú, es producto de un proceso de colonización y movilidad poblacional, lo cual hace que se caracterice por su diversidad socio-cultural. Dada esa diversidad, no ha sido posible que este municipio construya una identidad propia, ni desarrolle una cultura que haga que sus habitantes sientan pertenencia y arraigo por su tierra; situación que se ve aupada por el clima de conflicto violento que se vive en la región.

Las expresiones culturales de los productores beneficiarios del proyecto, con frecuencia se circunscriben a los límites geográficos de las veredas, quizás porque su contacto con la realidad exterior, con la sociedad más amplia, se da esporádicamente, irregularmente y tiene poca significancia en términos de los problemas que cotidianamente le reclaman su atención.

Es el caso cuando se indaga sobre los problemas y necesidades de las familias y éstos se circunscriben a lo más inmediato, a aquello que por las exigencias del medio a diario los afecta (la violencia).

A la tradición, se le ha señalado⁶⁵ como la causa para que los campesinos establezcan pautas de comportamiento social, depositen la autoridad en determinadas personas y hasta manifiesten una visión del mundo rica en expresiones míticas y pragmáticas. Por tradición, se ha establecido el conocimiento sobre el tipo y modo de trabajo entre estos productores. La fuente mayoritaria de formación en la actividad económica que desarrollan, es la tradición, aun cuando pueda darse por otro medio como es la capacitación.

Buena parte de los productores se sienten “satisfechos” con la actividad económica que desarrollan; lo justifican, argumentando que “no saben hacer otra cosa”, “producen lo suficiente para vivir”, “es más económico que vivir en la ciudad” y “se desaburren con esta actividad”. Sin embargo, al indagárseles sobre si desearían cambiar de actividad, la posición anterior pierde consistencia: las

⁶⁵ PARRA SANDOVAL, Rodrigo. La escuela inconclusa. Bogotá: Plaza y Janes. 1986, p. 86

dificultades para producir, el querer obtener más ingresos y mejorar sus condiciones de vida, son argumentos que justifican la actitud hacia el cambio.

Lo inmediato, en el plano vivencial y lo útil, a nivel valorativo, se constituyen en los elementos fundamentales del mundo socio-cultural de estos productores. Ello es así, porque la organización de la vida y de las mismas relaciones sociales se rigen por las exigencias que el medio natural les hace, antes que las provenientes del medio social externo.

Lo socio-cultural se limita generalmente al área geográfica de las veredas. La participación en la acción comunal, los grupos religiosos, la asociación de padres de familia, y últimamente en ASOCATI, son los espacios a los cuales se circunscribe.

Aún cuando las exigencias de lo inmediato, de aquello que tiene que ver con la consecución del vestido, la alimentación, la vivienda, ocupa la mayor parte del tiempo, aparece ocasionalmente un espacio para lo lúdico, por cuanto algún sector de los productores señalan que realizan una actividad recreativa.

La disposición a compartir medios y recursos para mejorar las condiciones de vida, tiene acogida entre estos productores. Indican, al indagárseles sobre tal aspecto, que una forma de lograr el acceso a los medios de subsistencia y así alcanzar el bienestar económico y social de las veredas, requiere de la colaboración de todos los vecinos. Sólo compartiendo, hacen ver, se pueden alcanzar los objetivos que se propongan. Pueda ser que esta manifestación potencial de solidaridad haya propiciado el surgimiento de ASOCATI, y de manera más amplia, la iniciativa de la Asamblea Catatumbo Paz y Desarrollo.

3.2.4 La Asociación de Cacaoteros de Tibú ASOCATI. La Asociación surge como la alternativa económica diseñada por algunos productores del municipio de Tibú, varios de ellos cultivadores de ilícitos, para con base en el trabajo legal, poder mejorar sus niveles de calidad de vida.

ASOCATI cuenta con una estructura organizativa constituida por dieciocho (18) núcleos productivos, en la que cada uno de ellos cuenta con una junta directiva; los núcleos, por cercanía geográfica, constituyen las cinco (5) zonas de influencia del proyecto.

Los integrantes de las juntas directivas de los núcleos, integran actualmente la Junta Directiva General de ASOCATI, la cual está conformada por 12 miembros (el presidente, el secretario, el fiscal, los vocales y sus suplentes respectivos) y un gerente.

ASOCATI, es una entidad sin ánimo de lucro, persona jurídica de derecho privado, con fines de interés social, abierta a todas las personas vinculadas a la producción de Cacao y tiene por objeto promover la integración de los productores, producir y gestionar el mercadeo de la materia prima para la producción de Cacao y procurar un desarrollo económico y social de sus miembros.

Tiene como domicilio el municipio de Tibú, su radio de acción comprende todo el territorio de Norte de Santander, con posibilidad de extenderse a todo el territorio nacional.

La Asociación, tiene las siguientes características:

- El ingreso como el retiro de los productores de Cacao es voluntario.
- El número de asociados es variable e ilimitado.
- Garantiza la igualdad de derechos y obligaciones de sus asociados y la exclusividad en los socios fundadores.
- Su patrimonio es variable e ilimitado.

ASOCATI, como un gremio del sector agrícola, tiene por objeto social el desarrollo de los siguientes objetivos:

- Contribuir al bienestar económico y mejoramiento de las condiciones de vida de los productores de Cacao del municipio de Tibú, mediante la organización del gremio, el fomento del cultivo de Cacao, la organización para la

agroindustria y la prestación de servicios integrales a la producción y mercadeo.

- Constituir y consolidar una asociación fuerte y financieramente sólida para que a partir de ella se promueva el desarrollo económico, social y cultural de los Asociados y de la Comunidad en general.
- Representar, y defender los intereses de los productores de Cacao del Departamento ante organismos oficiales, personas naturales y jurídicas, del orden nacional o internacional, en todo aquello que se relacione con este renglón productivo.
- Obtener un mejoramiento cualitativo y cuantitativo de los medios de producción y de mercadeo, adelantando actividades de investigación y transferencias de tecnología apropiada.
- Difundir información técnica y empresarial, para estimular la formación y fortalecimiento de la Asociación en la generación de procesos de autodeterminación y de autogestión.
- Identificar y seleccionar en el mercado canales de distribución a nivel nacional e internacional que permitan el ingreso y la salida de la producción de Cacao.
- Gestionar y canalizar recursos financieros y de cooperación técnica tanto nacional como internacional para el incremento de la productividad y competitividad de los Asociados y de la asociación, a si como para la construcción de la secadora y planta procesadora en el Municipio de Tibú.
- Impulsar la creación, transformación y desarrollo de empresas agrícolas y agroindustriales con el fin de lograr competitividad, modernización, industrialización y mercadeo de los productos agrícolas.
- Promover un Plan Departamental de Desarrollo del cultivo del Cacao que considere las circunstancias de las regiones en el marco de una economía competitiva.
- Los demás que por su naturaleza le correspondan y que desee desarrollar de acuerdo al objeto social.

Las actividades que le están permitidas como asociación son las siguientes:

- Podrá realizar todas aquellas actividades permisibles, dentro de su ámbito de acción empresarial y de mercadeo, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos.
- Constituirse en un organismo que sin ánimo de lucro, promueva el desarrollo agropecuario y la agroindustria en todo su radio de acción.
- Promover y establecer un complejo agroindustrial eficiente que a través de las unidades y centros de producción, mercadeo, transformación e industrialización de productos agropecuarios, aplique criterios de minimización de costos y maximización de beneficios en todas sus operaciones.
- Planear, organizar y ejecutar servicios especializados de asistencia técnica para sus asociados.
- Realizar todas las actividades necesarias encaminadas a apoyar o a intervenir en todo el proceso de producción, mercadeo y agroindustria de cacao.
- Crear centros de provisión de insumos, herramientas y maquinaria agrícola.
- Firmar convenios de apoyo y fomento para la producción agrícola.
- Proporcionar a sus asociados capacitación en aspectos económicos, técnicos y sociales, mediante programas especiales de educación y desarrollo comunitario que se orienten a una formación integral del individuo.

4. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

La caracterización de la experiencia, tiene como propósito, señalar los aspectos tenidos en cuenta en el proceso de intervención, esto es, la precisión de la situación problemática que motiva la intervención desde el área de Trabajo Social, la definición de los objetivos y metas a alcanzar, la descripción de la manera como se adelantó el proceso, la evaluación que se le hizo a éste y los logros alcanzados.

4.1 DIAGNÓSTICO

El Programa de Desarrollo Alternativo, adscrito a la Presidencia de la República, tiene como objetivo primordial consolidar el proceso de erradicación voluntaria de cultivos ilícitos y la prevención de su expansión. En función de lo anterior, el PDA considera como uno de sus ejes fundamentales emprender conjuntamente con las comunidades, nuevas vías de desarrollo económico y social, que favorezcan el mejoramiento de su calidad de vida y su valorización cultural, bajo el compromiso de no siembra ni resiembra de cultivos ilícitos en las áreas afectadas por esta problemática.

El Programa surge con el fin de atender la problemática social, ambiental y económica generada por los cultivos ilícitos, particularmente en áreas con ecosistemas social y ambientalmente estratégicos.

En términos sociales, los cultivos ilícitos han generado enormes costos traducidos en la descomposición del tejido social, el abandono de los valores éticos y morales, la desarticulación familiar y de las relaciones de confianza necesarias para la generación de capital social, el conflicto por la tenencia de la tierra, el

incremento de actividades delictivas y la violencia generalizada, derivada de la incertidumbre que predomina entre las comunidades, que resulta del constante hostigamiento de grupos armados ilegales y de la fragilidad de las instituciones locales.

Durante los últimos años, el país ha enfrentado el desplazamiento forzado de cientos de miles de personas en las regiones afectadas por la problemática de los cultivos ilícitos.

Por otra parte, la problemática ambiental se traduce en impactos como la destrucción de nichos ecológicos y cadenas tróficas, destrucción de material genético desconocido, erosión edáfica, destrucción de cobertura vegetal nativa y alteraciones a los regímenes de las lluvias y clima local. Es de resaltar, que en los últimos 10 años se han destruido cerca de 2,2 millones de hectáreas de bosque natural por cuenta del crecimiento de áreas sembradas en cultivos ilícitos⁶⁶.

Finalmente, según información del Departamento Nacional de Planeación (DNP), desde 1995 el problema de las drogas ilícitas en el país ha tenido un costo monetario de aproximadamente 11,4 billones de pesos, que equivalen a 1,08% del PIB del año 2002. Dichos costos, están representados en la pérdida de productividad de los consumidores, pérdida del capital humano por muertes prematuras a causa de las drogas y gastos del gobierno en la ejecución de políticas, entre otros⁶⁷.

Para cumplir con su propósito el Plan de Desarrollo Alternativo ha establecido varios modelos de intervención que faciliten una mediación eficaz, mejoren la calidad de vida de los pobladores, gracias a la participación en una alternativa económica lícita y sostenible, y se ajusten a las características propias de las regiones y comunidades focalizadas. Dichos modelos, han apoyado no solo las fases productivas de los proyectos, sino los procesos de transformación, la gestión

⁶⁶ La lucha de Colombia contra las drogas ilícitas, acciones y resultados 2002. Ministerio del Interior y Justicia, Dirección Nacional de Estupefacientes. p. 3

⁶⁷ *Ibíd.*, p. 3

comercial y la formación socioempresarial a las organizaciones de productores vinculadas.

Tal es el caso del Proyecto CAD-004-03-01, llamado “RENOVACION DE 1.000 HAS DE CACAO EN EL MUNICIPIO DE TIBU-NORTE DE SANTANDER”, el cual fue diseñado en el marco del Plan Colombia, en cuyos lineamientos se señala que “es política del gobierno nacional, en posición compartida por la comunidad internacional, que los cultivos industriales de ilícitos deben ser objeto de erradicación forzosa, mientras que para la erradicación de los cultivos ilícitos de subsistencia se deben poner en marcha planes de desarrollo alternativo”.

El que el Proyecto se acogiera a los lineamientos del Plan Colombia, permitió que un 68% de su financiamiento estuviera a cargo de la Ayuda Internacional para el Desarrollo USAID. El 38% restante lo costearon los beneficiarios (30%) y la Alcaldía municipal de Tibú (2%).

Las metas a alcanzar trazadas por el proyecto pueden verse en la tabla 3

Tabla 3. Proyecto implementación 1.000 Has de cacao Mpio. Tibú

Indicadores	Cantidad
Familias Beneficiadas	334
Has de cultivos de cacao, plátano, maíz, fríjol y maderables implementadas	1.000
Productores beneficiados	334
Has de plantaciones de cacao establecidas	1.000
Has de ilícitos sustituidos	335

Fuente: esta investigación

La gestión y ejecución del proyecto ha estado a cargo de la Fundación Catatumbo-FUNDESCAT, quien además de prestar la asistencia técnica para el cultivo, la producción y cosecha del cacao, tiene la responsabilidad de generar, desde el área de Trabajo social, entre los beneficiarios del proyecto (334 cacaocultores y sus familias ubicadas en el municipio de Tibú, organizados en la Asociación de Cacaoteros de Tibú “ASOCATI”), una cultura empresarial que les permita buscar, desde su propia empresa asociativa, la solución a los problemas de eficiencia y

eficacia, productividad y competitividad, crecimiento y modernización de la organización que le sirve de soporte a su actividad económica y proyecto de vida.

El proyecto de implementación de 1.000 Has de cacao en el municipio de Tibu, se viene desarrollando desde el año 2.002.

De acuerdo con las exigencias del proyecto de renovación de 1000 hectáreas de cacao, es indispensable que ASOCATI asuma su condición de empresa trazando, su propio camino, planificando, operando y administrado su potencial de desarrollo.

Por tanto, cada uno de los asociados deberá tomar conciencia de su propia existencia como ser social y económico, y enfocar su dinámica funcional y operativa hacia el mejoramiento organizacional y empresarial de la Asociación; lo cual implica, la implementación de mecanismos que encaminen a ASOCATI hacia la eficiencia y eficacia, productividad y competitividad, crecimiento y modernización.

Para ello, ASOCATI, debe identificar con precisión sus problemas para extraer y adaptar de ellos los elementos indispensables y compatibles para alimentar sus procesos de diagnóstico, planificación y administración del cambio organizacional, en la perspectiva del crecimiento, desarrollo y bienestar.

Una matriz DOFA de las condiciones encontradas en la Asociación de Cacaoteros de Tibú, permite tener de manera sintética un parámetro de inicio, frente a lo que se busca alcanzar con el programa de formación socioempresarial a adelantarse allí.

ANALISIS D.O.F.A. DE LA ASOCIACIÓN

Debilidades:

- Bajo grado de escolaridad de la mayoría de los usuarios.
- La asociación no cuenta con una sede propia.
- Falta de compromiso por parte de los usuarios para con la asociación.
- El bajo porcentaje de aportes recibidos de cuotas de inscripción y sostenimiento de los asociados.
- Percepción equivocada de los asociados sobre el objeto de la asociación y su responsabilidad solidaria con la misma.
- Líderes sin formación administrativa, gremial y funcional.
- Dependencia temporal de la asesoría profesional de Fundescat
- Dificultades logísticas para el recaudo de la cuota de sostenimiento aprobada.

Fortalezas:

- El proyecto ha consolidado un personal idóneo para dar continuidad al mismo.
- Se cuentan con insumos y equipos para desarrollar otras oportunidades de negocio para la Asociación.
- Estructuración de un proceso de comercialización acompañado de la instalación de la infraestructura necesaria para posicionar la Asociación, como una institución líder en la comercialización de cacao del municipio.
- Buena parte de los usuarios cuentan con una Unidad Agrícola Familiar que dentro de dos años arrojará los resultados económicos y sociales planteados en el proyecto.
- Con las U.A.F. de cacao se pueden apalancar recursos crédito.
- Experiencia en el proceso de comercialización de cacao con la Casa Luker.
- Soporte técnico y social con carácter integral que presta FUNDESCAT
- Confianza de un alto porcentaje de asociados en la bondad del proyecto.
- Apoyo económico de la Agencia de Cooperación Internacional de Estados Unidos –USAID, a través de la Fundación CHEMONICS Colombia.

Oportunidades:

- Se cuenta con la presencia de las instituciones del sector agropecuario para brindar asesoría, capacitación y acompañamiento a la Asociación, tales como: ICA, Fundación Chemonisc, Fundación Catatumbo, Alcaldía Municipal de Tibú, CADENA DE CACAO – CHOCOLATE y Casa Luker.
- Existen zonas y asociados con condiciones para incrementar y desarrollar nuevos proyectos.
- Existe instituciones y personas naturales con las cuales se puede desarrollar actividades comerciales en los cultivo del plátano y cacao.
- Logros alcanzados por los actuales asociados que motivan a quienes no quisieron participar inicialmente del proyecto.
- Participar en la FNC como productores de gran escala.

Amenazas:

- Existencia de algunos usuarios que aun tienen cultivos ilícitos.
- Presencia de grupos al margen de la ley en algunos sectores del municipio, generando temor entre la comunidad, funcionarios y en algunos casos puede causar el desplazamiento de asociados.
- La falta de decisiones y medidas jurídicas para controlar y recuperar los créditos en especie y efectivo en los usuarios que abandonaron el proyecto, hecho éste que puede desmotivar a los asociados existentes y formar una cultura de no pago.
- Cambio de políticas internacionales sobre apoyo para los proyectos de sustitución de cultivos ilícitos. Igualmente en el Gobierno Nacional.
- El estado general de las vías.
- Falta de recursos hídricos en algunas zonas del municipio, que demandan una necesidad prioritaria de acueductos veredales.

Esta propuesta, está encaminada a propiciar que ASOCATI inicie un proceso organizacional, que la conduzca a adquirir y ejercitar una creciente capacidad y autonomía propias (potencialidades y posibilidades), para resolver problemas

coyunturales y estructurales (dificultades y enfermedades), en una atmósfera humana de excelentes valores y profundo espíritu de superación participativa.

4.2 OBJETIVOS A LOGRAR Y METAS A CUMPLIR

4.2.1 General. Facilitar a los asociados en ASOCATI las herramientas básicas para la generación de una cultura empresarial y el fomento a la búsqueda de soluciones a los problemas que los afectan.

4.2.2 Específicos

- Iniciar la construcción de una cultura política, habilitando a los asociados para que tengan acceso a los espacios y mecanismos de participación y decisión que se han creado al interior de la asociación.
- Fomentar en los integrantes de los diferentes núcleos productivos, la aplicación de valores individuales, colectivos, morales, sociales y democráticos, que garanticen la convivencia y tolerancia ciudadana.
- Promover el uso, entre los asociados de ASOCATI, de los mecanismos de participación democrática contenidos en los estatutos de la Asociación.
- Fomentar espacios de participación que permitan alcanzar niveles de interacción entre los asociados, con el propósito de afianzar su dimensión valorativa como persona útil al desarrollo de la comunidad.
- Desarrollar niveles de tolerancia y capacidad de escucha, reconociendo que la diferencia permite el reconocimiento y la construcción del proyecto de vida personal.
- Sensibilizar e incentivar a los usuarios sobre las ventajas de la organización comunitaria, como estrategia que posibilita los procesos de producción y mercadeo de los productos agropecuarios.
- Generar una cultura autogestionaria y empresarial, dirigida a fortalecer la autonomía y el nivel de vida de los asociados y sus familiares.

4.2.3 Población objetivo. El programa de capacitación socio-empresarial, está dirigido a los asociados de ASOCATI (334 asociados y sus familias) integrados en 18 Núcleos Solidarios Productivos.

La participación conjunta entre los socios de ASOCATI y personal de FUNDESCAT, contribuirá a lograr un ambiente de trabajo favorable en el evento de capacitación, igualmente contribuirá significativamente a la construcción de intereses comunes, el fortalecimiento del sentido de pertenencia institucional y su empoderamiento.

Los asociados asistentes a los eventos de capacitación, serán elegidos democráticamente por todos los integrantes de cada Núcleo Solidario Productivo al cual pertenecen.

Al concluir cada uno de los eventos programados, se hará entrega del respectivo certificado de asistencia, el cual hará mención de la participación y contribución hecha por el asistente al desarrollo de ASOCATI y la Región del Catatumbo.

4.2.4 Metas

- Consolidar y organizar la participación de 60 miembros de los núcleos productivos solidarios que constituyen a ASOCATI.
- Realizar dos (2) talleres de capacitación de ocho (8) horas cada uno sobre Motivación, Liderazgo y Gerencia de Empresas Asociativas; para formar y capacitar a 60 asociados de ASOCATI.
- Realizar dos (2) talleres de capacitación de ocho (8) horas cada uno sobre Diseño y Formulación de Planes de Negocios; para formar y capacitar a 60 asociados de ASOCATI.
- En una (1) jornada de trabajo, socializar y evaluar con los participantes al evento, los planes de negocios formulados y diseñar el Plan de Acción de ASOCATI.
- Realizar nueve (9) jornadas de evaluación y fortalecimiento a los dieciocho (18) Núcleos Solidarios Productivos establecidos alrededor de ASOCATI.

- Asesorar la realización de reuniones ordinarias de Asamblea General de Asociados y de juntas directivas de ASOCATI.

Indicadores Cualitativos:

- Los asociados miembros de la junta directiva de ASOCATI adquirirán las herramientas mínimas necesarias para gestionar, dirigir y administrar adecuadamente como una empresa a la Asociación y su proyecto productivo.
- Los beneficiarios participarán activamente en torno a las jornadas de capacitación y posteriormente en las diferentes actividades programadas por la junta directiva de ASOCATI.
- Se cualificará la convivencia entre los núcleos y la junta directiva de ASOCATI y de ésta hacia las comunidades.
- Se mejorará el estilo de vida de los beneficiarios del proyecto.
- Los participantes reconocerán sus capacidades humanas y sus oportunidades potenciales para la realización personal, a partir de la construcción de una imagen como persona útil y productiva.
- Los 334 productores de cacao se reconocerán e identificarán como miembros de la asociación, adquiriendo sentido de pertenencia frente al proyecto, considerándolo como una opción de vida digna para consigo mismo y su familia.

4.2.5 Metodología de trabajo. El eje metodológico definido para lograr el aprendizaje propuesto, requirió hacer pasar la mente del individuo por tres estados secuenciales que conducen a procesos de construcción de conocimientos: Concientización, Conceptualización y Contextualización⁶⁸.

En el estado de Concientización, se buscó que el individuo reflexionara ante situaciones específicas que se le plantearon y generara alternativas de solución a la situación. Estas alternativas se comparten grupalmente, facilitando así la visualización de muchas opciones.

⁶⁸ BRENSON L. Gilbert. Constructivismo criollo: una metodología facilitadora de la educación holística. <http://amauta.org/CONSTRUCTIVISMO%20CRIOLLO.pdf>. p. 4-5

En el estado de Conceptualización, los individuos, actuando en forma grupal, evaluaron las alternativas planteadas, las categorizaron y eligieron aquellas opciones que más se aproximaban a una respuesta universal. Con el apoyo del facilitador que lideró la capacitación, los grupos definieron la opción más aconsejable, dándose así la construcción de un concepto que, por proceder de las ideas de todos, se aceptó como elemento de construcción y tiene validez ante los participantes.

En el estado de Contextualización, el facilitador líder de la capacitación, presentó a los participantes una situación diferente a la inicial, pero que permitió a los asistentes la aplicación del concepto construido. Individual y grupalmente, los participantes dieron solución a la situación planteada, y todos, facilitador y participantes, comprobaron si el concepto era sólido y si estaba bien utilizado; de no ser así, los mismos actores del proceso se encargaron de hacerle ajustes al concepto.

El desarrollo de las temáticas se adelantó mediante la modalidad académica de taller. En los talleres se trabajaron temas relacionados con la expectativa de futuro y motivación para su realización y logro, es decir, se buscó que los participantes reaccionaran ante estímulos generados por el facilitador, como videos, juegos de dinámicas de grupo y trabajos dirigidos en mesas de reunión. En todo momento se buscó que la participación de los asistentes fuera espontánea y franca, con trabajos dirigidos y expresados gráficamente, en los que se reiteraba la necesidad de cambiar su actitud y paradigmas actuales.

Con los temas, se abordaron aspectos tales como posibles mejoras en la administración de sus proyectos personales, organizacionales, el vencimiento de obstáculos personales y mentales hacia el progreso y cambio de vida futura; igualmente, la definición de variables a lograr para su proyecto social y económico de vida

Se trabajó con grupos máximo de 25 personas. El plan temático desarrollado con los Asociados puede verse en la tabla 4.

Tabla 4. Plan temático

Taller	Horas
Motivación y liderazgo	8
Gerencia de empresas asociativas y autogestión comunitaria.	8
Elaboración y ejecución de planes de negocios.	16
Asesoría para el diseño de planes de negocios.	24
Jornada de integración y retroalimentación.	12
Evaluación y fortalecimiento a los núcleos.	4

Para el desarrollo de la propuesta, se pudo contar, además del Trabajador Social, con la participación del equipo interdisciplinario de la Fundación, y el apoyo de personal externo con experiencia en técnicas participativas de enseñanza, comunicación, exposición de ideas y conocimiento en cada una de las áreas requeridas de acuerdo al temario expuesto.

4.2.6 Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	AÑO 2004			
	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Conformación núcleos solidarios productivos	X	X		
Fortalecimiento núcleos solidarios productivos		X	X	
Motivación y liderazgo				X
Gerencia de empresas asociativas y autogestión comunitaria.				X
Elaboración y ejecución de planes de negocios				X
Asesoría para el diseño de planes de negocios.				X
Jornada de integración y retroalimentación.				X
Evaluación y fortalecimiento a los núcleos.				X

4.3 PROCESO DE INTERVENCIÓN EN ASOCATI

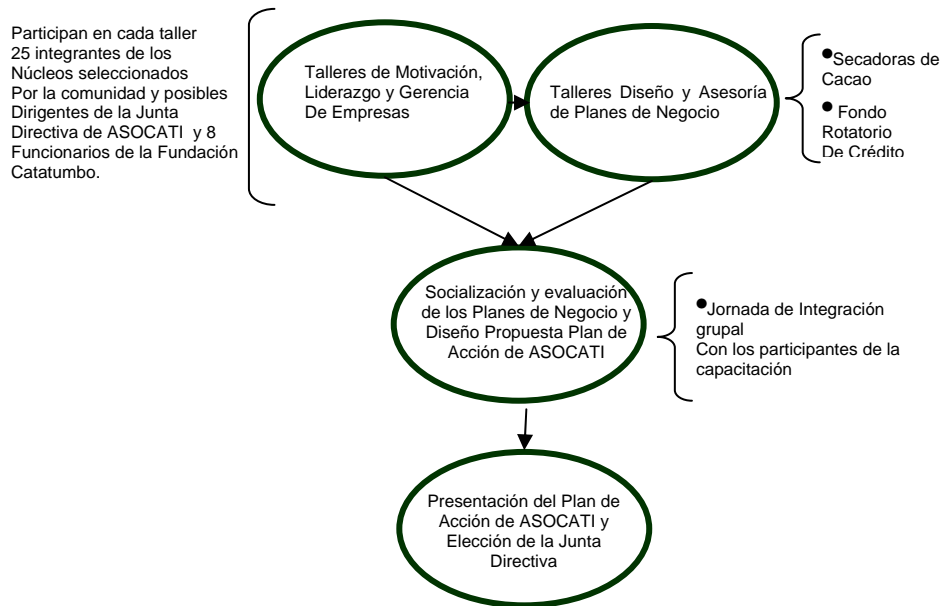
La operativización de la intervención social se dio, de acuerdo al plan diseñado para tal fin; plan que, fundamentalmente, estuvo encaminada a alcanzar la mayor participación posible de los asociados en las actividades programadas, e incidir con éstas en las demandas encontradas entre ellos como agrupación.

4.3.1 Aspectos previos a la intervención. Previo a la intervención, se definió económica y socialmente el ámbito municipal de Tibú, que es el área de desenvolvimiento de los beneficiarios del proyecto y de la Asociación que los agremia, ASOCATI. Posteriormente, se caracterizó a quienes serían los sujetos de intervención, teniendo en cuenta sus rasgos socioantropológicos y culturales, buscando de esta manera una primera aproximación a la detección de las demandas sociales existentes entre ellos como agremiación.

Las técnicas utilizadas en este primer acercamiento a la comunidad fueron la información obtenida a partir de fuentes secundarias como monografías del municipio de Tibú, Planes de Desarrollo regionales y municipales y Plan de Ordenamiento Municipal. Para abordar las fuentes primarias, se utilizó la entrevista no estructurada aplicada a funcionarios, pobladores y asociados; igualmente, se recurrió a la observación directa y la consulta del diario de campo llevado en el tiempo de ejercicio de la profesión tenido en la región.

4.3.2 Plan de intervención. Las demandas encontradas, se precisaron en el diagnóstico de la Asociación de Cacaoteros de Tibú, sobre el cual se formularon las actividades programadas en el plan de intervención, tal como puede verse en la figura 1 diseñada como guía.

Figura 1. Plan de intervención



Evaluada la Asociación, y elaborada la programación, se dio inicio a la sensibilización de la población objeto, para lo cual se contactó a la Junta Directiva de ASOCATI, para coordinar con ella la operativización de las actividades programadas.

Es de anotar la alta motivación encontrada en la Junta Directiva de ASOCATI, hacia la intervención propuesta, cuestión que disminuyó la resistencia existente hacia la capacitación entre buena parte de los demás agremiados, por cuanto para las convocatorias hechas a la asistencia a los talleres, fue ella quien acompañó permanentemente al Trabajador Social en las visitas puerta a puerta que demandó la actividad, resaltando a los Asociados la importancia de lo que se estaba proponiendo.

El desarrollo de la propuesta de organización socio-empresarial encaminada a mejorar los niveles de calidad de vida de los miembros de la Asociación de Cacaoteros de Tibu "ASOCATI", en razón a la motivación hecha por la Junta Directiva y el Trabajador Social, finalmente encontró una respuesta positiva entre los miembros y núcleos de la agremiación, quienes delegaron a tres asociados por núcleo para que recibieran la capacitación, y fueran responsables, posteriormente,

de ser los multiplicadores de la experiencia con los demás compañeros de núcleo y la comunidad circunvecina.

En la tabla 5 puede observarse el cronograma del plan operativo de intervención social.

Tabla 5. Cronograma del plan operativo de intervención social

Día	Mes	Lugar	Actividad
20	Enero	La Gabarra	Reunión de núcleos: Monte Adentro, Barrancas, la Ceiba, las Palmas
27		San Martín de loba	Reunión de núcleos: Km. 30, Maporita Berlín
28		Casa de la cultura –Tibú	Reunión de núcleos: la Perla, Venecia, la Esperanza-Refinería
29		Escuela Brisas de Río Nuevo	Reunión de núcleo- Campo Tres
31-1	Enero /Febrero	Villa del Rosario	Taller de motivación y liderazgo Taller de gerencia de empresas asociativas
2	Febrero	Pachelly	Reunión de núcleos: la Unión, el Suspiro, el Progreso, San Luis
3		La Llana	Reunión del núcleo la Llana.
4		Campo Dos	Reunión del núcleo la Rochela
5		Punta de Palo	Reunión de núcleo la Esperanza
7-8		Villa del Rosario	Taller de elaboración y ejecución de planes de negocios
11		Escuela km15	Reunión de núcleo la Unión –km15
14-15		Villa el Rosario	Taller de motivación y liderazgo Taller de gerencia de empresas asociativas
18		Escuela Punta de Palo	Reunión de núcleo la Esperanza- Punta de palo
19		Campo Dos	Reunión de núcleo la Rochela
21-22		Villa del Rosario	Taller de elaboración y ejecución de planes de negocios
25		Casa de la Cultura-Tibú	Reunión de núcleos: Refinería, la Perla, Venecia
26		Pachelly	Reunión de núcleos: la Unión, el Suspiro, el Progreso, San Luis.
26		Escuela Km. 15	Reunión del núcleo la Unión –km15
28		Escuela Brisas de Río Nuevo	Reunión del núcleo Campo Tres
28		Escuela Punta de palo	Reunión del núcleo la Esperanza-Punta de palo
5	Marzo	La Llana	Reunión del núcleo La Llana
9		La Gabarra	Reunión de núcleos: Monte Adentro, Barrancas, la Ceiba, las Palmas
10		Escuela km15	Reunión del núcleo la Unión-Km. 15
13-14		Club Caza y pesca-Tibú	Jornada de integración y retroalimentación. Pre-asamblea
18-19		sede ASOCATI-Fundescat	Asesoría para el diseño de planes de negocios
6	Abril	Casa de la Cultura-Tibú	ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS DE ASOCATI

Fuente: esta investigación

Informe de talleres. Guiados por la propuesta de fortalecimiento de ASOCATI, se realizaron los cuatro talleres propuestos:

- I. Motivación y liderazgo,
- II. Gerencia de empresas asociativas y autogestión comunitaria,
- III. Elaboración y ejecución de planes de negocios y,
- IV. Asesoría para el diseño de planes de negocios.

Para el desarrollo de los talleres Motivación y liderazgo, y Gerencia de Empresas Asociativas y Autogestión Comunitaria, los asistentes se alojaron en un lugar que ofrecía unas instalaciones convenientes para adelantarlos, lejos del comercio o ambientes que promovieran la deserción, y en las cuales se pudiera disfrutar de un ambiente tranquilo, distinguido, rodeado de naturaleza y posibilidad de concentración.

A través de la realización de los talleres, se buscó facilitarle a los Asociados las herramientas básicas con las cuales pudieran trabajar por la implementación en ASOCATI de una cultura empresarial, fomentándoles el uso de los mecanismos de participación democrática contenidos en los estatutos de la Asociación, como instrumento para la búsqueda de soluciones a los problemas que los afectan.

Para socializar la motivación hacia la asistencia a los talleres, se realizaron tres reuniones en tres zonas que agrupan nueve Núcleos Solidarios Productivos de ASOCATI.

- Zona La Gabarra: Las Palmas Bodega de insumos “el 60”, La Ceiba Barrancas, Monte Adentro.
- Zona La Llana Km. 30: Escuela Malorita, Berlín.
- Zona Centro: Casa de la Cultura-Tibù, Venecia, La esperanza-Refinería.

Los asociados asistentes a los talleres de capacitación, como ya se señaló, fueron elegidos democráticamente por los integrantes del núcleo al cual pertenecen, teniendo en cuenta para ello el perfil idóneo de liderazgo, participación y responsabilidad en la ejecución del Proyecto Cacao que presentaba cada uno. El personal técnico de FUNDESCAT asignado a cada zona, junto con la Junta directiva de la asociación, fueron fundamentales para motivar la participación de los asociados, ellos fueron los encargados de dar a conocer la programación del evento con mas detalle, además de hacer las debidas reiteraciones sobre el compromiso adquirido de compartir los conocimientos recibidos con la capacitación de su núcleo y en general, la asociación.

Taller de capacitación sobre motivación y liderazgo. Al taller asistieron 25 personas, entre funcionarios de FUNDESCAT y asociados elegidos por los núcleos para que los representaran. Durante el desarrollo del taller se empleó un lenguaje sencillo pero profundo, que se adaptó a los requerimientos de los asistentes, permitiendo la participación y generando un alto nivel de satisfacción. El temario expuesto se reforzó, recurriendo a actividades lúdicas, en las que los asistentes dejaron ver sus capacidades artísticas, como medio para exponer sus ideas.

El objeto central del taller estuvo encaminado al apuntalamiento en ASOCATI de un liderazgo capaz de desarrollarla social y económicamente, para lo cual el trabajo se desarrolló alrededor de que se hiciera una reflexión seria y responsable, en procura de identificar y fortalecer todos aquellos liderazgos existentes en ella, que pudieran conducir la búsqueda de las soluciones para los problemas de eficiencia y eficacia, productividad y competitividad, crecimiento y modernización requeridas en la Asociación.

El temario del taller giró en torno a los siguientes conceptos:

- Liderazgo y toma de decisiones.
- El líder y la autoridad.
- Cómo lograr la autoridad.
- Poder y autoridad.
- Liderazgo legítimo.
- Proceso de toma de decisiones.

Taller de capacitación sobre gerencia de empresas asociativas y autogestión comunitaria. Al taller se presentaron 25 personas, entre funcionarios de FUNDESCAT y Asociados.

Para la elaboración y desarrollo del taller se partió de los requerimientos de capacitación considerados por el equipo de trabajo de FUNDESCAT y la junta directiva de ASOCATI. En el taller, se enfatizó sobre la necesidad de que cada

uno de los participantes, después de recibir la capacitación, tuviera una mirada distinta, fundamentalmente de mayor compromiso hacia la asociación, que les va a servir de soporte a su actividad económica y proyecto de vida; ello en consideración, a que una vez los Asociados conozcan con mayor profundidad a la Asociación, tanto en su desenvolvimiento formal como estatutario, tendrá mayores opciones para que sus intervenciones en ella sean más efectivas.

El temario del taller giró en torno a los siguientes conceptos:

- Estatutos
- Procedimientos parlamentarios de asamblea
- Concepto
- Objetivos
- El director de la asamblea
- El organizador de la asamblea
- El comité de planeamiento
- Agenda, programa de discusiones y oradores
- Normas a observar por participantes o delegados
- Etiqueta de asambleas
- Protocolo de asambleas
- Expresiones parlamentarias de uso común en asambleas
- Tipo de moción autoridad competente

Talleres de elaboración, ejecución y asesoría de planes de negocios. Tres asociados de cada uno de los 18 núcleos productivos fueron seleccionados para participar en los dos talleres. Los 54 seleccionados se dividieron en dos grupos para hacer más pedagógico el desarrollo de los talleres, estos se realizaron con cada uno de los grupos.

Para la ejecución de la convocatoria, se requirió de una reunión con el Núcleo Productivo Km 15 - La Unión, con el fin de socializar la propuesta de capacitación, debido a que era el único núcleo que a consecuencia de la falta de acompañamiento por parte del Asesor Técnico, no se había integrado totalmente,

por tanto tuvo que dársele a conocer el proyecto de capacitación y a su vez lograr que los integrantes el núcleo dieran respaldo a los líderes escogidos a su interior.

El objeto de los talleres estuvo encaminado a propiciar que los asociados adquirieran unas mínimas herramientas para poder gestionar, dirigir y administrar adecuadamente la Asociación, como una empresa rentable en términos económicos y sociales.

Al igual que en los talleres anteriores, los asistentes se alojaron en el hotel Villa antigua, en el municipio de Villa del Rosario, un lugar, que como ya se señaló ofrece las condiciones adecuadas para este tipo de eventos.

Las actividades del taller se desarrollaron alrededor de los siguientes temas:

- Planeación estratégica:
 - Conceptualización clave (objetivo, meta, estrategia, tipos de estrategia, políticas).
 - Teoría de la planeación.
 - Proceso de la planeación.
 - Macro flujo de direccionamiento estratégico.
 - Etapas de la planeación estratégica.
 - Rumbo corporativo.
 - Auditoría interna y externa.

- Formulación de proyectos productivos:
 - Qué es un proyecto productivo.
 - Fases para su formulación.
 - Dimensión.
 - Análisis causal.
 - Alternativas de solución.
 - Comparación de Alternativas.
 - Identificación de riesgos, probabilidad y gravedad.

Simultáneamente con el desarrollo de las temáticas, se realizó un ejercicio grupal, encaminado a propiciar la interacción de los diferentes representantes de los núcleos, la exposición de los diferentes pensamientos, necesidades, expectativas, de lo cual resultó el diseño de un plan prospectivo para ASOCATI, tanto en el área operativa como de negocios.

Al final de los talleres, se proyectó y analizó la película “Paradigmas”, de la cual se extrajo el mensaje que invita a no temerle al cambio, por cuanto el hombre está en capacidad de realizarlo, como ser inteligente, insatisfecho y cambiante que es.

Informe de la jornada de integración y retroalimentación. La jornada contó con la asistencia de 65 personas entre asociados de ASOCATI, funcionarios de FUNDESCAT y otros asistentes elegidos por los núcleos, debido a que han demostrado trabajo y compromiso para con la asociación. La asistencia dada, demostró que ésta se sobrepuso a los inconvenientes presentados por la alteración del orden público, que sin embargo imposibilitó el traslado de algunos líderes de la zona de Pachelly.

Los participantes de la jornada fueron convocados en esta oportunidad a las instalaciones del club Caza y Pesca del municipio de Tibú, para socializar los resultados del ejercicio grupal realizado durante el desarrollo de los talleres de Elaboración y ejecución de planes de negocios, junto con una asesoría sobre los mismos, del cual resultó el diseño de un plan de negocios para ASOCATI.

Igualmente se les convocó, para refrendar los compromisos y requerimientos de participación, con miras a la Asamblea General de Asociados programada, al igual que para realizar al final de la jornada una preasamblea, como ejercicio de aprendizaje.

Los participantes de la jornada tuvieron la posibilidad de distinguir las distintas personas que componen la asociación, reconociendo nuevas caras, formas de pensar, actuar, intervenir, comparar, etc. Notando que ello es una gran fortaleza para la asociación, porque aun cuando hay gran variedad de intereses, estos

buscan ser conscientes de que se encuentran en un momento determinante para hacer crecer ASOCATI, prohiendo acuerdos.

Las actividades desarrolladas en la jornada de integración y retroalimentación fueron:

- Socialización del “Informe Final Prospectivo de ASOCATI”, realizado, mediante la metodología de Análisis Situacional Prospectivo por los asociados participantes de los Talleres de “Elaboración de Planes de Negocios”.
- Socialización del “Reglamento de Operación del Fondo de Comercialización” y del “reglamento interno de la Junta Directiva de ASOCATI”.
- Socialización de:
 - La propuesta para la devolución de la donación financiera de ASOCATI,
 - La propuesta para el proceso de entrega, por parte de FUNDESCAT, del proyecto de renovación 1.000 hectáreas de cacao en el municipio de Tibú a ASOCATI.
 - La propuesta para el montaje de las secadoras de cacao.
 - La propuesta para el montaje del Fondo Rotatorio de Especies, Equipos, Maquinaria e Insumos y Víveres en general para ASOCATI.
- Exposición por parte del coordinador de proyectos productivos de la Fundación Catatumbo, de la importancia que representa para la Nación y el Gobierno Nacional, el buen desarrollo de mega-proyectos en regiones inestables y sensibles como lo es el proyecto Cacao en la Zona del Catatumbo.
- Estudio de los Estatutos de ASOCATI por parte de los diferentes núcleos, como estrategia de integración de saberes y reconocimiento de compromisos.
- Exposición y práctica educativa de las “Expresiones parlamentarias de uso común en las Asambleas”.
- Demostración lúdica y pedagógica del “Protocolo general desarrollado en las Asambleas”, como estrategia de afrontamiento y preparación, con motivo de la Asamblea General de Asociados.

Al concluir el evento, se hizo entrega, por parte de las directivas de FUNDESCAT-Proyecto Cacao y de ASOCATI, de certificados de asistencia, como muestra de gratitud por la participación y contribución al desarrollo de ASOCATI y de la Región del Catatumbo.

Por la implementación de los talleres se generaron aspectos relevantes como los siguientes:

Los talleres realizados generaron un impacto integral (emocional, motivacional, empresarial, integracional, etc.) en beneficio individual y colectivo de los socios de ASOCATI, por lo anterior no debe descuidarse la realización constante y con altos niveles de calidad de los diferentes eventos de formación e integración socio-empresarial.

Es necesario continuar con las visitas de asesoría para el fortalecimiento de los núcleos; porque este es un proceso social y organizacional que se consolida en la medida que exista un acompañamiento continuo a mediano y largo plazo. La elección democrática de los participantes a los talleres, fortaleció el liderazgo y los procesos requeridos para el buen funcionamiento del núcleo.

El personal del FUNDESCAT (social, técnico y administrativo) que compartió con los socios de ASOCATI, les fue posible incrementar y reforzar sus conocimientos sobre los principios básicos que definen la metodología de trabajo con los Núcleos Solidarios Productivos.

Para lograr la vinculación directa de la comunidad desde el inicio de procesos organizativos, se debe invertir los suficientes recursos para lograr una objetiva identificación de líderes, prosiguiendo con una adecuada capacitación y su posterior respaldo democrático al interior de su núcleo, permitiendo que varios temas de las capacitación ofrecidas posteriormente al núcleo sean dirigidas y expuestas por los mismos líderes, quienes de acuerdo u sus potencialidades pueden estar desplazándose por las diferentes zonas y núcleos, con el objetivo de

integrar y dar una clara muestra de las posibilidades de crecimiento y superación entre los mismos asociados.

La intervención activa del equipo social dentro del equipo de trabajo del proyecto, reforzó la concepción de los asociados que ASOCATI es un proyecto de vida que requiere de un trabajo que integre lo productivo, lo técnico, lo económico y lo social; con el fin de generar el impacto necesario para producir cambios trascendentales en el contexto regional y nacional.

Las sugerencias más frecuentes entre los participantes al programa de capacitación, se encaminaban hacia lo que ellos consideraban una capacitación tardía, teniendo en cuenta el tiempo transcurrido entre el comienzo del proyecto y el actual momento, en la que ellos consideraban demasiado cercana para realizar la elección de líderes con el perfil y capacidad requerida para asumir un cargo dentro de la junta directiva de ASOCATI. Sin embargo estas sugerencias demuestran la importancia y calidad del programa de capacitación por ellos recibida, en el momento.

La asociación no debe depender de la buena suerte o de las mejores intenciones del crecimiento y desarrollo empresarial, más bien debe entender que éstos son efectos de la administración moderna, profesionalizada, hábil y decidida, y que se requiere que los asociados asuman la voluntad total y que todos y cada uno de los asociados deben adoptar una actitud integral positiva hacia el cambio de la organización y que el éxito de la gestión empresarial es competencia de todos los asociados.

4.3.3 Evaluación del proceso. La evaluación fue constante durante el proceso de intervención, ésta se constituyó en un elemento que permitió la retroalimentación, tanto para los asociados, como para quienes estuvieron a cargo de la dirección de las actividades.

En particular, los asociados aprovecharon las evaluaciones para profundizar en temas que consideraran pertinentes para el proceso de capacitación del grupo

Generalmente las evaluaciones se adelantaron aplicando algunas técnicas como lo son la elaboración de conclusiones por subgrupos y el diligenciamiento de test o cuestionarios individuales, con los que se buscó indagar sobre las expectativas de los asistentes, el desarrollo de las actividades, los recursos didácticos utilizados y el acierto de la metodología. Ver anexo 1.

4.4 EVALUACIÓN

La intervención, mediante programas sociales, puede ser entendida como una estructura de acción social que afecta el sistema de desenvolvimiento de la comunidad intervenida, de suerte que incrementa su potencialidad para poner en movimiento su capital social y natural (impacto positivo), o por el contrario, la inhibe (si el impacto es negativo).

Esta evaluación apunta, por una parte, a señalar los factores que favorecen o desfavorecen el desarrollo de la intervención adelantada; por la otra, a determinar el impacto generado por la implementación de la propuesta de organización socio-empresarial; impacto que se espera se traduzca en el desencadenamiento de una serie de situaciones que cambien el curso de acción de la Asociación y la propia situación personal y familiar de los asociados y de la comunidad local, manifiestas en el mejoramiento de sus niveles de calidad de vida.

4.4.1 Línea de base de la intervención. Previo a la intervención, ASOCATI se caracteriza no sólo por poseer un capital social débil, sino también por un escaso uso del capital social disponible. El capital social no ha sido adecuada o suficientemente utilizado como una herramienta para mejorar o fortalecer el desempeño de la asociación, sino únicamente en situaciones de emergencias y crisis. Hasta ahora las redes existentes y la confianza entre sus miembros no se han usado para alcanzar las metas comunes establecidas por la propia comunidad, y aunque existe bastante confianza y solidaridad en las personas que se conocen entre sí, se observa una falta de cooperación y de coordinación, especialmente en el nivel institucional. La dependencia y la rivalidad, como

también el patrónclientelismo y el individualismo, son factores que contribuyen a reducir el capital social en esta comunidad.

El capital social dentro de una comunidad proporciona una base de normas comunitarias de cooperación y de confianza, que permite una mejor y más eficiente interacción y conexión social, es decir una estructura y un contexto unificado, por cuanto estimula las capacidades colectivas e individuales y tiene el potencial de tener un efecto positivo en la búsqueda de la atención de las necesidades de la población.

El capital social, es decir mayores niveles de confianza, solidaridad y participación en redes, tiene la potencialidad de facilitar el proceso de consolidación de los proyectos requeridos por las comunidades, dado que estas cuentan con una ciudadanía informada, involucrada y organizada, con espacios de participación y confianza, lo que a su vez se constituye en el mecanismo para fortalecer el capital social existente.

La situación deseable en el caso del proyecto de implementación de las 1.000 has. de cacao en Tibú sería que la población de este municipio, particularmente los asociados de ASOCATI, demandaran su justa cuota de participación y compromiso en el proceso de consolidación del proyecto, asumiendo que éste no sólo comprende posibilidades y oportunidades, sino que también incluye responsabilidades, como por ejemplo: ejercer el derecho a voz y voto en las asambleas, participar regularmente en los procesos que se adelantan alrededor del proyecto y pagar las cuotas financieras acordadas.

Tal tipo de condiciones son más fáciles de lograr si existe un alto nivel de capital social con normas compartidas de solidaridad y reciprocidad que produzcan un cierto sentimiento de responsabilidad colectiva, y que motive a la población a participar y trabajar por el interés comunitario.

Siendo que el capital social tiene la potencialidad de facilitar el desempeño en el diseño e implementación de los proyectos requeridos por las comunidades,

FUNDESCAT a través del área de Trabajo social, ha encaminado sus esfuerzos a fortalecer el capital social existente en ASOCATI mediante el desarrollo de programas que tomen en cuenta y apoyen las redes presentes, con estrategias que aumenten la interacción entre personas que no se conocen tan bien y que normalmente no interactúan.

Una tarea prioritaria para FUNDESCAT es institucionalizar en ASOCATI la cooperación y la coordinación entre los diferentes entes que la conforman, y cerciorarse de que la cooperación entre y con los entes como tales sea formalizada, para que no se trabaje en un nivel personal como ha ocurrido hasta ahora, aunque también considera que se necesita aprovechar las redes informales y la confianza para desarrollar los planes y para difundir información. Hacer eso podría ayudar al fortalecimiento de la confianza, a legitimar las decisiones que se tomen en las asambleas y las acciones que emprenda el Consejo Directivo, al igual que también podrían funcionar como un estímulo a la participación más profunda de los asociados y a crear una base de compromiso e involucramiento para que el proyecto sea exitoso.

También es fundamental para FUNDESCAT fomentar y fortalecer la cooperación de ASOCATI con otros organismos que comparten la misma situación y problemática en cuanto a disponibilidad de recursos, acceso a servicios básicos de infraestructura, financiamiento, etc. Este tipo de cooperación provee un espacio de concertación y coordinación entre los organismos para el intercambio de ideas, buenas prácticas y encadenamientos productivos que pueden fortalecer la posición de estos frente a la competencia o autoridades centrales.

4.4.2 Logros alcanzados con la intervención.

- La vinculación directa de ASOCATI desde el inicio del proceso, por cuanto ésta identificó a los líderes que la representarían, respaldándolos en la oportunidad de capacitarse en aspectos básicos requeridos para el funcionamiento de la asociación. La elección democrática que se dio en la elección de los asociados, se constituyó en un primer logro de los objetivos a alcanzar, por cuanto, dentro de la

búsqueda de soluciones colectivas a los problemas de la Asociación, se fomentó el uso de los mecanismos de participación democrática contenidos en los estatutos que la rigen.

- En razón al desarrollo de los talleres de capacitación socio-empresarial los asociados asistentes obtuvieron herramientas para el diseño de estrategias de desarrollo participativo, organizacional y empresarial, las cuales utilizaron para el diseño del plan prospectivo para ASOCATI en la parte operativa como de negocios.
- Los asociados participantes de los talleres, se reconocen e identifican como miembros de la asociación, mostrando sentido de pertenencia frente al proyecto, al comprometerse a desempeñar el papel que les corresponde como facilitadores de acuerdos y consensos en el desarrollo de acciones encaminadas al crecimiento de ASOCATI.
- La realización de reuniones al interior de los núcleos y zonas de La Llana, Tres Bocas, Centro, Pachelly y La Gabarra, convocadas por iniciativa propia y a las que fueron invitados los funcionarios de FUNDESCAT, demuestra el surgimiento de un renovado liderazgo entre los asociados a favor del desarrollo de ASOCATI.
- El recaudo de las cuotas de sostenimiento de ASOCATI, ha experimentado un incremento últimamente, en razón a una cultura de pago que se está difundiendo por varios asociados en los distintos núcleos y zonas.
- La participación de más de 200 Asociados en la Asamblea General de ASOCATI, que cumplían el requisito de estar al día en el pago de las cuotas de sostenimiento para poder ejercer su derecho al voto, aun cuando previamente se les había exonerado de este requisito.
- Es satisfactoria la participación y direccionamiento dado por asociados a la Asamblea General de ASOCATI, actividad que por su grado de exigencia siempre pone a prueba inclusive a quien posee gran experiencia.

- El desarrollo de las elecciones, al interior de la asamblea, arrojó como resultado una junta directiva, fruto de la concertación, negociación y visión política de los líderes de los diferentes núcleos quienes se sobrepusieron a sus intereses particulares, eligiendo una plancha con representantes de todas las zonas que conforman la asociación.

De manera sucinta, podría decirse, que la intervención del área de Trabajo Social en el proyecto de implementación de 1.000 Has de cacao en el municipio de Tibú, generó entre sus beneficiarios, asociados en ASOCATI, la concepción de que este es un proyecto de vida que requiere de un trabajo que integre lo productivo, lo técnico, lo económico y lo social; si se quiere que genere el impacto necesario para producir cambios trascendentales en el contexto local y regional, manifiestos en el mejoramiento de las condiciones sociales de vida de sus pobladores.

Tal concepción, puede deducirse del diseño de los asesores y asociados del plan prospectivo para ASOCATI, con el que se busca apropiar para la Asociación el ciclo del cacao producido por sus asociados (cultivo, cosecha, industrialización y comercialización), como alternativa socialmente aceptable y económicamente lícita a la producción de cultivos ilícitos.

Lo anterior se puede reconocer como un avance significativo para la Asociación, para lo cual la intervención fue de gran ayuda. Sin embargo, ha de asumirse que el proceso no puede concluir ahí. Por el contrario, es en este momento cuando es más evidente la necesidad de un acompañamiento con mayor intensidad a la Asociación, dado que se conoce a profundidad su potencial de dar respuesta a las demandas de todo tipo existentes en el área donde tiene incidencia.

ASOCATI se encuentra en un momento determinante, por cuanto requiere el que se hagan operativas todas las iniciativas planteadas frente a la asunción del negocio del cacao en la región. Es en razón a ello, que se diseña una propuesta de funcionamiento administrativo, operativo y financiero para la Asociación, manifiesta en una estructura administrativa funcional, con una delineación clara organizacional y financieramente y con planes de actividades de consolidación

económica, que le permitan en corto plazo, posicionarse en el medio, como organización sólida económicamente y responsable socialmente dados los dividendos que se espera se generen en esta área.

Para su implementación, el área de Trabajo Social, puede seguir desempeñando su papel de acompañante, por cuanto son similares las acciones que se requiere en este nuevo proceso, a las que a continuación se enumeran como adelantadas en la etapa que se culmina:

- Colocando a disposición de la Asociación la información y conocimientos que posee como diseñador y ejecutor de políticas sociales.
- Propiciando la materialización del potencial de formas y capacidades de participación organizada que manifiestan las comunidades; o facilitando la asimilación de unas nuevas.
- Acompañando a la comunidad en sus reflexiones frente a su desarrollo en áreas como la económica, social, política y cultural.
- Propiciando la búsqueda de alternativas de solución a las necesidades manifiestas por las comunidades.

5. PROPUESTA DE FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO, OPERATIVO Y FINANCIERO PARA LA ASOCIACION DE CACAOTEROS DE TIBÚ “ASOCATI”

En el corto plazo, la Fundación Catatumbo FUNDESCAT, como gestora y ejecutora del proyecto de renovación de 1.000 Has de cacao en el municipio de Tibú, hará entrega del Fondo Rotatorio de Crédito a la Asociación de Cacaoteros de Tibú ASOCATI, quienes son los beneficiarios del proyecto, organismo que maneja los recursos de la ayuda internacional, con la cual se ha venido financiando el proyecto; recursos que se le han venido prestando a los asociados a manera de crédito, con el compromiso de su reintegro una vez se inicie la etapa de comercialización del cacao.

Tal situación de entrega del fondo, coloca a ASOCATI ante la exigencia de constituirse en empresa, capaz de planificar, operar y administrar el potencial de desarrollo que posee actualmente.

ASOCATI, como sujeto inteligente, y en el ejercicio del diseño y operación de su desarrollo, deberá determinar con autonomía su propio camino. La asociación deberá elaborar una estrategia global de cambio multifacético, que la conduzca a adquirir y ejercitar una creciente capacidad y autonomía propias (potencialidades y posibilidades), para resolver problemas coyunturales y estructurales (dificultades y enfermedades), en una atmósfera humana de excelentes valores y profundo espíritu de superación participativa.

ASOCATI deberá plantear las estrategias necesarias para proseguir con la responsabilidad de asumir la dirección autónoma del negocio del cacao en la región, teniendo en cuenta:

- El resultado del análisis de la evolución de ASOCATI como empresa y de su comportamiento histórico.
- La exigencia de consolidar el proceso democrático y participativo que se dio en la elección de la junta directiva de la asociación.
- La operacionalización del plan de acción, como herramienta para exigir resultados en los siguientes meses de trabajo de la junta directiva central y juntas de núcleos en las diferentes zonas.
- La importancia de consolidar la puesta en marcha de los planes de negocios, (Secadoras de cacao, Fondo de comercialización y Fondo Rotatorio de Crédito) como fruto del consenso y compromiso institucional.

Ello requiere que se diseñe para ASOCATI una estructura con un enfoque organizacional, capaz de responder a la necesidad de iniciar operaciones de manera autónoma.

Se busca que esta propuesta de estructura organizacional que se presenta para ASOCATI, se constituya en el soporte con el cual FUNDESCAT tome la determinación de dar entrega del Fondo Rotatorio de Crédito a la Asociación.

En la propuesta se plantea para ASOCATI, una estructura administrativa funcional pequeña y moderna, sin pretensiones de mega-empresa, pero con suficiente claridad organizacional, financiera y de actividades de consolidación económica, que le permita en un plazo máximo de cinco años crecer y posicionarse en el medio, la región y el Oriente de Colombia, como una organización sólida en lo económico y muy responsable en lo social con respecto a sus asociados, dadas las características democráticas de su constitución.

5.1 JUSTIFICACION

El valor agregado de mayor importancia en la ejecución de la propuesta que se presenta, es la consolidación de los productores de cacao en una Asociación para obtener cultura organizacional, producción constante y lograr productos de calidad; aspectos todos importantes para el sostenimiento de los proyectos de tipo

agropecuario. Es la manera de permitir que se reciba un proyecto que ha logrado integrar a los beneficiarios como asociados, para que a través del trabajo comunitario ellos definan las directrices socio empresariales de su propia institución.

Por tal motivo, la consolidación de la Asociación de Cacaoteros del municipio de Tibú ASOCATI, es un tema prioritario para asociados, junta directiva y las diferentes instituciones que intervienen en el desarrollo e implementación del proyecto.

En la actualidad, la Asociación esta legalmente constituida, cuenta con una estructura administrativa representada en una junta directiva donde tienen asiento los diferentes delegados de los 18 núcleos conformados y como autoridad máxima, la Asamblea General de Asociados.

Sin embargo, las dificultades y tropiezos acontecidos en la etapa de establecimiento del proyecto, sumado a algunos factores negativos como el mal estado de las vías, la alta incidencia de enfermedades endémicas en el cultivo de plátano, la baja calidad de los productos y su repercusión en el proceso de comercialización, sumado a la presión del conflicto armado, son aspectos que ocasionan debilidad al interior del proceso organizacional y falta de interés y sentido de apropiación por parte de asociados para con su institución y su proyecto de vida.

Tal situación, se constituye en el reto que la Asociación debe enfrentar para ganar la confianza de sus asociados y por consiguiente su sostenibilidad. Para lograrlo, esta propuesta ha diseñado un plan que genere sentido de pertenencia y apropiación en los usuarios, por el proyecto y su Asociación. Proceso este que se desarrollara a través de la conformación de un equipo profesional que administre y diseñe el futuro de la asociación, acompañado de la consolidación de un grupo de jóvenes, quienes serán los receptores de esta primera experiencia, con la expectativa de que sean ellos quienes más adelante la lideren. Con todos ellos, se

realizarán las diferentes actividades de tipo técnico, comercial y social para lograr el reconocimiento de la Asociación.

5.2 PROPUESTA DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

5.2.1 Justificación. Las experiencias generadas en la etapa de establecimiento, han permitido obtener en la asociación una visión clara y objetiva sobre las situaciones reales que inciden, favorable o desfavorablemente en la aplicación de los lineamientos administrativos, técnicos, sociales y de comercialización diseñados para el desarrollo y sostenimiento de la Asociación.

Los futuros agroindustriales del cacao, requieren de una organización formal, estructurada administrativa y financieramente, para administrar los proyectos productivos que darán sostenibilidad inmediata y futura al proyecto; por esto se hace necesario plantear la organización como tal, desde la definición de su propio rumbo corporativo, hasta el componente de funcionamiento que se expone a continuación.

5.2.2 Filosofía de la empresa.

- Misión.

“CONTRIBUIAMOS AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DEL CONJUNTO FAMILIAR Y COMUNITARIO DE AGRICULTORES DEL CACAO EN EL MUNICIPIO DE TIBU (N.S) MEDIANTE OPERACIONES DE PROCESAMIENTO, COMERCIALIZACIÓN, CRÉDITO Y SERVICIOS DE CONSUMO FAMILIAR”

- Visión.

“SER LA MEJOR Y MÁS SEGURA FUENTE DE APOYO ECONÓMICO Y SOCIAL PARA LOS AGRICULTORES DEL CACAO EN EL MUNICIPIO DE TIBU (N.S.) EJEMPLO DE ORGANIZACIÓN A SEGUIR POR LA COMUNIDAD DE LA REGIÓN”

- Valores.
 - Integralidad y honestidad.
 - Liberalidad (Personas abiertas a los demás)
 - Franqueza y confianza.
 - Trabajo en equipo y apoyo mutuo.
 - Solidaridad y preocupación por los demás.
 - Apertura al cambio.
 - Calidad, servicio y orientación al cliente.
 - Respeto por las personas y por la diversidad.
 - Laboriosidad e innovación.
 - Responsabilidad personal y buena voluntad.
 - Veracidad y actitud de “poder Hacerlo”.
 - Fidelidad, justicia y equilibrio en la vida.
 - Compromiso con la comunidad y responsabilidad social.

- La autoestima. La persona debe aprender a auto valorarse, conocer sus potencialidades, corregir sus errores, interactuar, tener sentido de pertenencia, demostrar que es capaz e importante y amar su trabajo.

Para lograr la auto-estima, es preciso eliminar el egoísmo y reconocer las facultades de los demás. El líder analiza, ¿Quién es? Y ¿Qué quiere llegar a ser? Descubre su misión (para que existe) y su visión (que puede cambiar) en beneficio de la comunidad, demostrando su talento.

- La humildad. Evitar la arrogancia y la hipocresía, le garantiza su misión social a una organización con compromiso.

En la conformación de los núcleos y grupos es indispensable actuar con sencillez, dar confianza a la comunidad y utilizar un lenguaje claro con el nivel de escolaridad de los participantes. “Los seres humildes están en capacidad de decir con sinceridad: te amo, te perdono, te necesito, gracias...”

- El esfuerzo continuo. A los integrantes de los grupos núcleos y famiempresas se les debe inculcar reiteradamente la necesidad de actuar siempre con decisión, voluntad, disciplina, perseverancia y espíritu de sacrificio.

En muchas circunstancias los seres humanos cambian felicidad por placer, prefieren las cosas fáciles, el dinero fácil, aplicando la ley del menor esfuerzo; por tal motivo han proliferado los males sociales que aquejan a la comunidad.

Afortunadamente son más los que aun actúan honestamente, con principios y valores que representan la honestidad. Debe tenerse aspiraciones, ambiciones con el propósito de lograrlas, aplicando todo el esfuerzo y talento. “El pasado no lo podemos cambiar, el futuro no lo podemos predecir, pero el presente lo podemos mejorar”

- La honestidad y compromiso. Cuando una persona se compromete y actúa honestamente dentro de cualquier grupo de gestión, está demostrando su liderazgo y su espíritu de verdadero servicio a la comunidad. La Mayoría de las formas asociativas fracasan porque los directivos no actual con honestidad y traicionan la confianza que les han depositado.

Por tal motivo, en el proceso de organización y consolidación de los núcleos, grupos y fami-empresas, es muy importante que de todas las actividades ejecutadas y por ejecutar, sean muy claras en información y objetivos planteados por quienes dirigen temporalmente la organización. La eficiencia y la competitividad de las grandes empresas en los mercados mundiales se ha logrado por medio de la ética en la producción y presentación de sus productos y servicios, trascendiendo por su precio, oportunidad y calidad. “Las crisis hacen evolucionar al hombre y lo enfrentan con sus valores”

- Capacidades diferenciadoras.
 - Detectar e interpretar las necesidades de sus asociados, para convertirlas en servicios oportunos y eficientes.
 - Manejar efectivamente el recurso financiero.

- Mantener altos niveles de satisfacción por servicios a sus asociados y usuarios.
- Mejorar e innovar continuamente la asesoría técnica a sus asociados para incrementar la productividad y calidad de sus productos.
- Participar efectivamente en organismos gremiales de carácter nacional.
- Procurar la permanente integración social y familiar de sus asociados.
- Realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones para prestar servicios de calidad y satisfacer las necesidades de sus asociados y familiares.
- Gestionar eficazmente todos sus procesos.
- Oferta de valor. ASOCATI será la referencia social, económica y de protección para los agricultores del cacao en el municipio de Tibú, mediante:
 - Compra a precio justo, comercialización oportuna y a precios competitivos de los productos generados por los asociados.
 - Manejo eficaz de aportes sociales, recursos financieros, para el servicio oportuno frente a las necesidades de sus asociados.
 - Promoción, orientación y apoyo entre sus asociados, de nuevas formas de organización, que estimulen su motivación y lealtad de pertenencia.
 - Servicios de salud y venta de productos propios de la canasta familiar.
 - Servicios de leasing de maquinaria y herramientas medias de trabajo.

En la tabla 6 puede observarse la matriz de marco lógico de Administración y Gerencia.

Tabla 6. Matriz de marco lógico administración y gerencia

OBJETIVO				
FORTALECER LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, ADMINISTRATIVA Y CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LA ASOCIACIÓN PARA ASUMIR EL MANEJO DEL PROYECTO, LÍDERAR EL DESARROLLO DEL SECTOR CACAOTERO DEL MUNICIPIO DE TIBÚ Y LOGRAR SU SOSTENIBILIDAD SOCIOECONOMICA.				
ESTRATEGIA: DISEÑO ESTRUCTURAL DE ASOCATI				
ACCIONES ESTRATEGICAS	SUBACTIVIDADES	INDICADOR DE LOGRO	INDICADOR OBJETIVAMENTE VERIFICABLE	COSTOS
Definición del rumbo corporativo a partir del propuesto en este proyecto	Identificar su rumbo corporativo como guía de su plan estratégico	Definición de Misión, Visión, valores, objetivos , capacidades distintivas y elementos de valor	# De asociados concedores del rumbo corporativo. # de reuniones de socialización	\$1.000.000 por impresión de folletos y posters de información
Definición de la estructura administrativa	Diseñar y proponer una estructura funcional y económica	Mapa de organigrama funcional		
Proporcionar las instalaciones y los equipos necesarios para el funcionamiento de la Asociación.	Realizar la solicitud formal de los equipos a la Fundación Chemonics.	Cantidad de equipos valorados para el funcionamiento.	No. de equipos valorados No Equipos funcionando	
	Adecuar las instalaciones para el funcionamiento de la Asociación.	Inicio de actividades a partir del 15 de Abril/04	Atención de asociados a partir del 20 de Abril	\$ 2.000.000
Realizar un proceso de sensibilización sobre el pago de cuotas de inscripción y sostenimiento en los asociados.	Realizar y acompañar reuniones con los núcleos productivos y sus juntas directivas.	Realización de 72 reuniones con los núcleos productivos	Número de reuniones realizadas/ número de participantes	
		Aumentar el recaudo de cuotas de inscripción y sostenimiento en un 80 %.	Disminución del 50 % de morosidad en las cuotas de inscripción y sostenimiento.	
Estudio y comprensión por parte del Director y Nueva Junta Directiva, de presupuestos de comercialización, créditos y servicios	Diseño del plan de ejercicio económico para el II semestre de 2.004	Plan específico de inversión en compras a partir del fondo de comercialización	Compras de lo presupuestado para el I año según el flujo de caja	
Dar continuidad a los procesos de comercialización de plátano y cacao y diseñar otras oportunidades de negocios.	Adecuar la infraestructura para acopiar y desarrollar los procesos de comercialización. (IDEMA).	Adecuar las instalaciones de la bodega del IDEMA.	Instalaciones adecuadas.	\$ 4.000.000
Entrega del proyecto de FUNDESCAT a ASOCATI.	Entrega de inventarios de equipos donados por A.I.D.	Cuantificación y verificación de existencia de equipos	No. de equipos recibidos. No Equipos en funcionamiento	
	Entrega de pagares. Verificación de pagares. Adelanto de tramites pre jurídicos.	Reconocimiento del 100 % de pagares existentes. Inicio tramites pre-jurídico.	No. de pagares recibidos. No. de trámites iniciados.	
	Entrega de inventarios de material vegetal de plátano y cacao. Verificación de inventarios de material vegetal de plátano y cacao.	Cantidad de inventario receptado y certificado de material vegetal de plátano y cacao.	No. de plántulas de material de plátano y cacao recibidos. No de ejemplares en buen estado y aptos	
	Entrega de inventario de insumos. Verificación de inventarios de insumos.	Recepción y verificación de inventarios de insumos.	Comprobación del estado de insumos recibidos Distribución a asociados	

	Entrega del sistema contable	Recepción y capacitación en el manejo del sistema contable	Aplicación adecuada del Sistema contable existente	
	Entrega de la base de datos Fundescat y SIMONE	Entrega y capacitación de la base de datos y el sistema SIMONE	Base de datos y sistema SIMONE existentes Manejo adecuado del sistema	
ESTRATEGIA: Diseño de comercialización de cacao				
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADOR DE LOGRO	INDICADOR DE GESTIÓN	COSTOS
Entrega de las secadoras ubicadas en las tres regiones de núcleo seleccionadas	Administración autónoma de las secadoras a Mayo 30 de 2.004	Compra y venta del 100% presupuestado para el 2.004 I año de flujo de caja	Klg de potes comprados / Kgs de cacao comercializados Utilidad del I año / ingresos proyectados	
Asesoría de FUNDESCAT por el primer año en funcionamiento de secadoras y comercialización	Producción al 70% de las secadoras al finalizar 2.004	Compra y venta del 100% presupuestado para el 2.004 I año de flujo de caja	Utilidad del año / ingresos proyectados Cumplimiento al 100% del flujo de caja proyectado	
Diseño del plan estratégico de sostenibilidad financiera de secadoras	Proyectar producción y ventas a cinco años	Compras y ventas de acuerdo con el flujo de caja proyectado	Utilidad del año / ingresos proyectados Cumplimiento al 100% del flujo de caja proyectado	
Programación de refuerzos financieros con base en el fondo rotatorio de crédito	Lograr apalancamiento continuo en el 90% del proyecto de comercialización	Soporte financiero del 90% para efectivo de compras de cacao en los tres años siguientes	Utilidad del año / ingresos proyectados Sostenimiento del volumen de kgs comprados	
Refuerzo de mantenimiento administrativo a partir de la compra de cacao en baba	Obtener el 0,5% del precio de compra de cacao en baba para administración Asocati	Conciliar con los productores el aporte. Lograr incremento del 10% en ingresos para administración	Sostenimiento de gastos necesarios por administración Punto de equilibrio para funcionamiento administrativo	

5.2.3 Objetivos de la organización.

General. Liderar el desarrollo del sector cacaotero del municipio de Tibú y lograr su sostenibilidad socioeconómica y proyección regional.

Estratégicos.

- Organizar las instalaciones y los equipos necesarios para el funcionamiento de la Asociación.
- Comercialización de plátano y cacao y diseñar otras oportunidades de negocio.
- Sensibilización a los asociados sobre su obligación del pago de cuotas de inscripción y sostenimiento.
- Ofrecer apoyo técnico y social a sus asociados.
- Servir de referente económico y social para todo agroindustrial de la región.
- Manejo eficaz de los recursos económicos obtenidos por aportes sociales, comercialización y fondo rotatorio de crédito.
- Ofrecer nuevos servicios de valor agregado a los asociados, relacionados con sus necesidades básicas no satisfechas.
- Constituir permanentemente fondos de ahorro y capitalización para ofrecer servicios de crédito y leassign de maquinaria.
- Establecer alianzas estratégicas con otros organismos semejantes, organizaciones prestadoras de servicios, para ofrecerlos a sus asociados y familiares.

5.2.4 Principales actividades.

Estructura administrativa. Este aspecto abarca el personal requerido para el normal funcionamiento de la Asociación, una vez asuma la dirección y control del proyecto, derivado en el manejo de las baterías de secado de cacao y por ende los recursos del fondo de comercialización.

El funcionamiento de la asociación se ha diseñado en cuatro áreas que se describen a continuación.

Área administrativa. Desde esta área se debe procurar la consecución de nuevos proyectos o negocios que beneficien a la Asociación y generen la oportunidad de vincular nuevas familias, además de la administración eficiente de los recursos y negocios con que cuenta ASOCATI; requiriéndose para el desarrollo de esta área el siguiente personal.

1 Gerente: Encargado de la búsqueda de nuevas oportunidades y la administración de los recursos existentes.

1 Secretaria Auxiliar Contable: Necesaria para desarrollar las actividades de secretaría, manejo del sistema contable, la base de datos FUNDESCAT y del sistema de información SIMONE.

1. Revisor Fiscal: Responsable de la información contable del proyecto, en elegido por la asamblea y su pago es por honorarios fijados por la misma

Total personal del área: 3

Área de producción y comercialización. Dedicada a desarrollar los procesos de comercialización del cacao y demás negocios que se generen para la Asociación.

Personal requerido

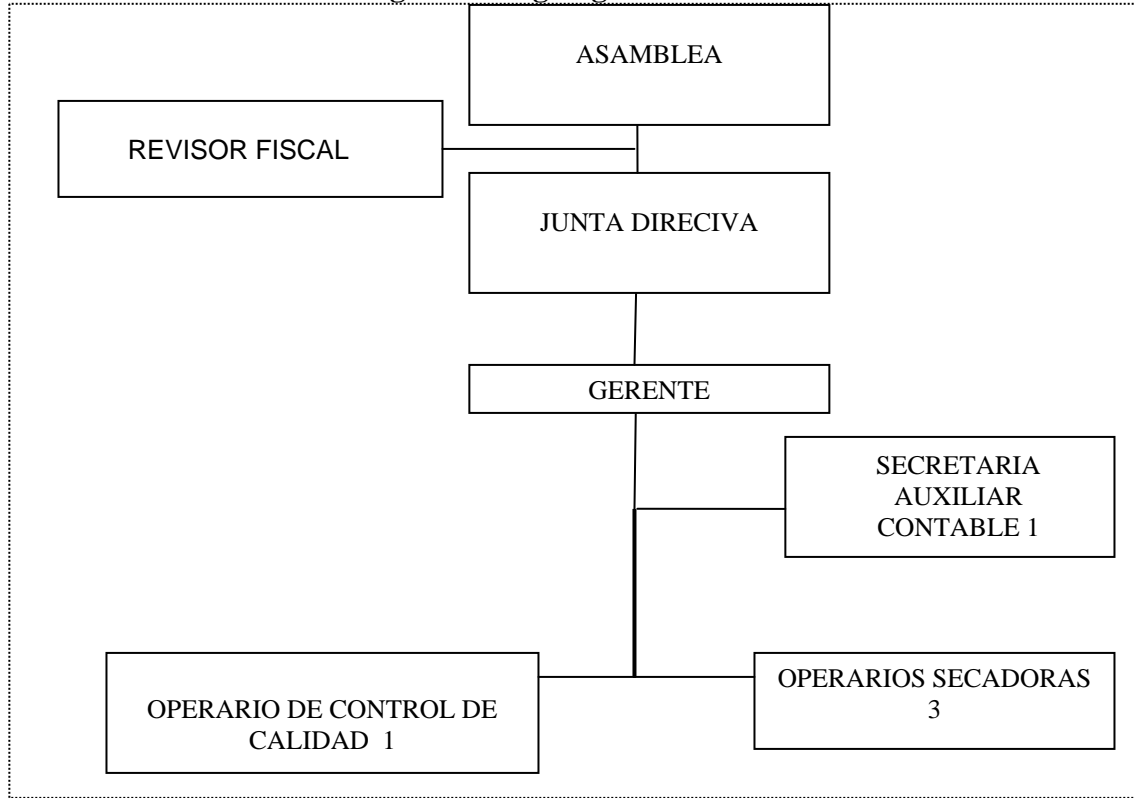
1 Operario de Control de Calidad: Responsable de realizar los procesos de acopio, control de calidad y entrega del producto, además de servir de enlace entre las baterías de secado.

3 Operarios de las Secadoras: Encargados del funcionamiento de las baterías de secado en las diferentes zonas, se contratarán en forma temporal de acuerdo a las épocas de cosecha de cacao.

Total personal del área: 4

La estructura organizativa de la Asociación puede verse en el gráfico 2.

Figura 2. Organigrama ASOCATI



El personal al servicio de las secadoras o área de comercialización se pagan del producto de la venta de cacao seco, el gerente, secretaria y revisor fiscal, deberán pagarse por ingresos de sostenimiento, aportes mensuales de los asociados.

En el anexo 2 puede verse, dentro de la estructura financiera propuesta para ASOCATI, los gastos de personal y administrativos calculados para la Asociación.

Equipos requeridos para el funcionamiento. De acuerdo a los requerimientos de cada uno de los cargos a proveer y de las necesidades de las personas para desarrollar sus funciones, se requieren los siguientes equipos:

AREAS	Computador	Aires	Escritorios	Sillas
Administrativa	2	1	4	10
Comercialización	1	1	1	8

Para brindar un adecuado servicio de atención de los asociados y comunidad en general en las instalaciones de ASOCATI, así como para desarrollar los procesos de formación técnica, social, empresarial y de comercialización; además del proceso de transferencia tecnológica a los agricultores en los cultivos de cacao y plátano, se requieren los siguientes equipos:

- 1 Línea telefónica
- 1 Central telefónica
- 1 Fax
- 2 Teléfonos
- 4 Divisiones
- 1 Locker metálico
- 1 Mesa redonda
- 3 Archivadores
- 1 Silla múltiple
- 6 Sillas

Equipos necesarios para desarrollar los procesos de formación:

- 1 Cámaras digitales
- 2 Cámaras mecánicas
- 1 Filmadora 1 Fotocopiadora
- 1 Tablero acrílico
- 1 Videobeam
- 1 Computador portátil
- 1 VHS 1 Impresora a color

Adecuación de instalaciones para el funcionamiento de la sede de ASOCATI y estructuración del centro de acopio de Tibú. Un aspecto vital para el funcionamiento de la asociación, es la obtención de oficinas para su funcionamiento y un sitio donde realizar los procesos de acopio para la revisión y ajuste de secado, clasificación y control de calidad de las producciones de plátano y cacao proveniente de las zonas de Campo Dos, Pachelly y La Gabarra; para lo

cual se ha venido adelantando con la Alcaldía municipal de Tibú un proceso tendiente a recibir en condición de comodato las instalaciones del IDEMA ubicadas en el Municipio, lugar en el cual, con algunos arreglos de tipo estructural y la correspondiente dotación de sus instalaciones, se puede convertir en el sitio ideal para ubicar las oficinas y el centro de acopio de la Asociación.

Realizar y acompañar reuniones con los núcleos y sus juntas directivas. Este proceso está encaminado a sensibilizar a los asociados en el cumplimiento de sus deberes para con la asociación, despertando el sentido de pertenencia y apropiación del proyecto. Se buscará generar el que los asociados cancelen el valor de las cuotas de inscripción y sostenimiento.

Entrega del proyecto. Las siguientes, son las actividades que deberán llevarse a cabo para trasladar a ASOCATI la responsabilidad íntegra del proyecto:

- Entrega de inventarios de equipos. En esta etapa se verificará el estado actual de los equipos entregados a la Asociación para su funcionamiento, responsabilizándose de ello el gerente asignado por la Junta directiva para la Asociación
- Entrega de pagarés. En esta etapa se recibirán los pagarés firmados por los usuarios y se diseñarán las medidas a tomar para con los agricultores que se han retirado del proyecto, esta función también será encomendada al gerente de la Asociación.
- Entrega de inventarios de insumos y material vegetal de plátano y cacao. En esta etapa se realizará un inventario por parcela de la cantidad de plántulas entregadas por el ente ejecutor del proyecto, además de que se determinará su estado agronómico; igualmente, se adelantará un inventario de los insumos agrícolas existentes. Esta actividad se realizará con personal contratado por la asociación (5 personas), tres meses antes de realizarse la entrega del proyecto.
- Entrega del sistema contable y base de datos FUNDESCAT y SIMONE. Para desarrollar esta actividad, se nombrará con dos meses de anticipación a la

secretaria auxiliar contable para que conozca el manejo del sistema y verifique el estado de éste y su información.

En la tabla 7 puede observarse el cronograma de actividades de la entrega del proyecto.

Tabla 7. Cronograma de actividades entrega del proyecto

ACTIVIDADES	Año 2004		
	Jul.	Ago.	Sep.
Entrega de inventarios de equipos.			x
Entrega de pagares.		x	
Entrega de inventarios de material vegetal de plátano y cacao.	x	x	x
Entrega de inventario de insumos.		x	
Entrega del sistema contable		x	x
Entrega de la base de datos FUNDESCAT y SIMONE.		x	x

5.3 PROPUESTA DE ASISTENCIA TÉCNICA

5.3.1 Justificación. La asistencia técnica se prestará en forma permanente y oportuna a los asociados en todo lo referente al sostenimiento de las plantaciones, de tal manera que se pueda asegurar el buen desarrollo del sistema agroforestal establecido, con productos de buena calidad y rendimientos financieros esperados para el proyecto.

5.3.2 Objetivo general. Garantizar el sostenimiento y recuperación de las plantaciones, a través de los eventos de asistencia técnica y capacitación para apropiar la tecnología requerida para obtener una producción competitiva.

5.3.3 Objetivos específicos.

- Prestar el servicio asistencia técnica y transferencia de tecnología.
- Participar en comités técnicos.
- Desarrollar actividades de capacitación para fortalecer el proceso de transferencia tecnológica.

En el cuadro 2 se puede observar la matriz de marco lógico para la prestación de asistencia técnica

Cuadro 2. Matriz de marco lógico asistencia técnica

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADOR	COSTOS
General:				
Garantizar el sostenimiento y recuperación de las plantaciones, a través de los eventos de asistencia técnica y capacitación encaminada, apropiando así la tecnología requerida para obtener una producción competitiva.				
Específicos:				
Prestar el servicio asistencia técnica y transferencia de tecnología	Visitas a fincas	1450 fincas visitadas	No. de visitas cumplidas.	Incluido en el componente de administración y gerencia
Participar en comités técnicos	Reuniones del equipo técnico	6 reuniones	No. de reuniones realizadas efectivamente	
Desarrollar actividades de capacitación para fortalecer el proceso de transferencia tecnológica.	Realizar días de campo	18 días de campo	No. de días de campo realizados efectivamente	\$ 2.000.000

En el cuadro 3 puede observarse el Cronograma de actividades para la prestación de la asistencia técnica.

Cuadro 3. Cronograma de actividades para la prestación de la asistencia técnica

Actividades	Año 2004					
	Julio	Ag.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Visitas a fincas	250	250	240	240	240	230
Reuniones del equipo técnico	1	1	1	1	1	1
Realizar días de campo	3	3	3	3	3	3

5.4 FORMACIÓN TÉCNICA, SOCIAL Y EMPRESARIAL

5.4.1 justificación. Un pilar importante dentro del proceso de consolidación de la Asociación es la formación de un grupo de beneficiarios y/o hijos de ellos, para velar por el sostenimiento de ASOCATI, a través del desarrollo de un proceso de formación técnico, social y empresarial encaminado a propiciar, en conjunto con

los funcionarios contratados por ASOCATI, el crecimiento económico y social de la institución, reflejado en el manejo técnico adecuado de las plantaciones, la sostenibilidad social de la institución y el manejo empresarial de la misma.

Como resultado de este proceso, se consolidará un grupo de asociados que en el futuro podrán desarrollar las actividades técnicas y sociales de la Asociación, logrando con ello incrementar el sentido de pertenencia de todos sus miembros.

5.4.2 Capacitación técnica. Con este proceso se busca incentivar la apropiación y desarrollo de una cultura de producción basada en la calidad del producto, fortaleciendo los procesos agronómicos de los cultivos de plátano y cacao. Para su viabilización, se realizará un proceso de formación técnica con el apoyo de los técnicos de la Asociación e instituciones como el SENA a un grupo de 25 asociados y/o hijos de ellos, con los cuales se adelantará una transferencia tecnológica de los cultivos de plátano y cacao, de tal manera que en el futuro sean ellos quienes velen por el manejo agronómico de estas plantaciones.

5.4.3 Capacitación social. Dado el contexto de ASOCATI, es necesario enfocar acciones encaminadas a generar cambios significativos en la formación integral de los asociados, de tal manera que se genere en ellos una cultura organizacional y comunitaria con visión empresarial del sistema de producción y comercialización. De forma paralela, se buscará preparar un grupo de jóvenes vinculados a ASOCATI, para que en el futuro acompañen y realicen las labores propias del componente social de la Asociación.

5.4.4 Capacitación empresarial.

Objetivo general. Desarrollar un proceso de formación técnica, social y empresarial en los beneficiarios y sus hijos para fortalecer la continuidad del proyecto y la asociación.

Objetivos específicos.

- Formar un grupo de 25 personas en el manejo agronómico de los cultivos de plátano y cacao.
- Formar un grupo de 15 personas para coordinar las actividades sociales de la institución.
- Formar un grupo de 15 personas para apoyar el manejo empresarial de la institución.
- Desarrollar tres giras educativas que permitan el intercambio y actualización de conocimientos técnicos y experiencias de organización.

En el Cuadro 4 puede observarse la matriz de marco lógico para la capacitación empresarial.

Cuadro 4. Matriz de marco lógico capacitación empresarial

Objetivos				
Costo general del proyecto: \$91.078.000				
Objetivo general: Desarrollar un proceso de formación técnica, social y empresarial en los beneficiarios de ASOCATI y sus hijos para fortalecer la continuidad del proyecto y la asociación.				
Objetivos Específicos	Actividades	Metas	Indicador	Costos
Formar un grupo de 25 personas en el manejo agronómico de los cultivos de plátano y cacao.		Un ciclo de capacitación agronómica de cacao	Número de personas formadas	
		25 personas capacitados		
Formar un grupo de 15 personas para coordinar las actividades sociales de la institución.	Capacitar a las personas seleccionadas en aspectos sociales relacionados con el funcionamiento de la institución.	Un ciclo de formación social	Número de ciclos de capacitación desarrollados Número de personas capacitadas.	
Formar un grupo de 15 personas para apoyar el manejo empresarial de la institución.	Capacitar a las personas seleccionadas en aspectos empresariales relacionados con la institución.	Un ciclo de formación empresarial	Número de ciclos de capacitación empresarial desarrollados Número de personas capacitadas.	
Desarrollar giras educativas que permitan el intercambio y actualización de conocimientos técnicos y experiencias de organización.	Giras técnicas con las personas seleccionadas. Giras sociales con las personas seleccionadas.	Una gira técnica de plátano. Una gira técnica de cacao	Número de giras realizadas.	
		Gira para conocer las experiencias y modelos organizacionales de otras instituciones.	Número de personas participando en estas giras.	

En el Cuadro 5 puede observarse el cronograma de actividades para desarrollar el componente de capacitación.

Cuadro 5. Cronograma de actividades componente capacitación

Actividades	Año 2004					
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Desarrollar el ciclo de formación del cultivo de plátano.		1				
Desarrollar el ciclo de formación del cultivo de cacao.			1			
Desarrollar el ciclo de formación social.			1			
Desarrollar el ciclo de formación empresarial.				1		
Gira agronómica de cacao.				1		
Gira agronómica de plátano.				1		
Gira social.					1	

5.4.5 Plan temático capacitación. El plan temático de capacitación, se dará dando formación en las áreas social y empresarial. Las temáticas que se tratarán y la disponibilidad de tiempo requerida para impartirlas puede observarse en los cuadros 6 y 7.

Cuadro 6. Formación social

Áreas	Horas
Desarrollo humano <ul style="list-style-type: none"> • Auto-estima y valores • Relaciones intrafamiliares - Resolución de conflictos - Relación de pareja. • Relaciones interpersonales. • Estilos de vida saludable: higiene y seguridad, auto cuidado. • Comunicación. 	16
Desarrollo comunitario	46
Trabajo en equipo y liderazgo <ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Identidad y sentido de pertenencia. • Liderazgo proactivo • Manejo eficaz de reuniones ampliadas 	16
Autogestión comunitaria <ul style="list-style-type: none"> • Viviendo en comunidad. • Componentes de una relación social optima 	16

Cuadro 7. Formación empresarial

Áreas	Horas
Gerencia de empresas rurales <ul style="list-style-type: none"> • La Empresa y la Administración • Mi finca es una empresa • Proceso administrativo: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planeación del futuro de la empresa ✓ Planeación de las operaciones de la empresa ✓ Organización ✓ Control • Espíritu empresarial 	8
Costos <ul style="list-style-type: none"> • Costos y gastos de mi Unidad Agrícola Familiar • Costos fijos y costos variables • El margen de contribución • El punto de equilibrio 	8

5.5 PLAN DE COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS

5.5.1 Justificación. El fondo de comercialización de productos agrícolas generados por los agricultores del Municipio de Tibú, se constituye en la fuente fundamental de ingresos económicos de ASOCATI; tal será el argumento determinante que garantice la existencia en el tiempo de esta organización. Ello requiere que la administración del fondo se haga de manera eficaz, hecho que sólo se genera si se combinan dos elementos, la eficiencia en el manejo de recursos económicos y administrativos y la organización y rigurosidad de control sobre los gastos que hacen competente el negocio.

El manejo de los recursos económicos con los que se sostendrá este fondo deberá entregarse a una persona con conocimientos y bases financieras sólidas, un profesional con experiencia y hoja de vida, que se comprometa con el proyecto, sin esperar rendimientos personales inmediatos, que tenga visión prospectiva del comercio agropecuario, excelentes relaciones interpersonales y visión holística de la organización en el medio.

El comité técnico deberá ser un organismo de apoyo al gerente de ASOCATI. Como Comité Técnico, será un conector de los objetivos y fines de la comercialización, constituyéndose en el más importante gestor de la sostenibilidad de la Asociación, velando por un resultado incremental permanente de compras y ventas, de precios de cada operación y apoyo continuo a propuestas de mejoramiento con bajos costos, cuidando siempre los resultados financieros.

Igualmente, se hace necesario preservar como política de la asociación, la gestión de compra, secado, bodegaje y manejo de calidad de todo producto procesado, para garantizar el precio de venta, la utilidad reinvertida en el fondo y posteriormente en la finalidad social de ASOCATI, cual es la de mejorar la calidad de vida de sus asociados.

Para el logro de tales propósitos, se propone fortalecer los ingresos de comercialización y destinar recursos para el sostenimiento administrativo de la asociación, dado que las cuotas de sostenimiento no son suficientes para garantizar la administración eficaz de la organización, base de todo el proyecto. Algunas formas inicialmente podrían darse a partir de los precios de compra de la producción de cacao, plátano y arroz.

5.5.2 Objetivo. Ejecutar eficiente y transparentemente los recursos destinados a la adquisición de las cosechas de los agricultores del municipio de Tibú.

5.5.3 Objetivos estratégicos

- Reglamentar el Fondo como instrumento normativo básico de obligatorio cumplimiento, tanto por sus distintas instancias, como por las entidades públicas, privadas o mixtas que se relacionen, de alguna manera, con la ejecución de sus recursos.
- Colocar la administración del fondo a cargo del Comité Técnico conformado por el Gerente, el Presidente, el Tesorero, 1 Suplente numérico elegido por la Junta y un miembro de la Junta de Vigilancia de ASOCATI.

- Organizar el fondo, de tal manera que se constituya en soporte fundamental desde lo económico, en la sostenibilidad de la Asociación, razón suficiente para hacer necesario constituir una administración formal y cuidadosa.
- Desarrollar un plan estratégico de negocios con impacto inmediato a tres años, teniendo como prioridad la estabilidad económica de la asociación.
- Generar rentabilidad al aporte recibido del proyecto CAD-004-03-2.

5.5.4 Reglamento de funcionamiento del fondo de comercialización. El anexo 3, contiene la propuesta de reglamento del fondo de comercialización, que deberá ser estudiada por la Asociación para ponerla a consideración de la Asamblea de asociados en la idea de su aprobación.

**6. PROPUESTA GENERADA DESDE EL AREA DE TRABAJO SOCIAL PARA
QUE FUNDESCAT ACOMPAÑE A ASOCATI EN SU CONSOLIDACIÓN COMO
EMPRESA**

**PROPUESTA DE FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO, OPERATIVO Y
FINANCIERO PARA LA ASOCIACION GREMIAL DE PRODUCTORES
CACAOTEROS DE TIBU
“ASOCATI”**



6.1 INTRODUCCION

La Fundación Catatumbo- Fundescat, es una entidad privada sin ánimo de lucro, creada en 1.992 por ECOPETROL, la Gobernación de norte de Santander, la Administración Municipal de Tibú, El SENA y la Diócesis de Tibú, con el objetivo de fomentar el desarrollo económico de la región del Catatumbo y el Departamento Norte de Santander. En la actualidad cuenta con tres áreas de intervención: Área de gestión social y empresarial, Área de desarrollo productivo y Área de Gestión Corporativa. Para el cumplimiento de los objetivos propuestos en cada una de estas áreas y resultado de su modelo de gestión, ofrece los servicios de capacitación, asesoría y crédito, en las modalidades social, comunitaria, empresarial y técnica, para la ejecución de proyectos productivos viables que generen ingresos y mejoren la calidad de vida de los pobladores de esta amplia región de Norte de Santander, entre otras.

Para el desarrollo de su política de gestión, ha establecido alianzas con instituciones tales como: ECOPETROL, Fondo D.R.I., Gobernación de Norte de Santander, Corporación para el Desarrollo de las Microempresas-CORPOMIXTA, alcaldías de Tibú, El Tarra, Sardinata, Chiriguana, Artesanías de Colombia, Banco de Colombia, Banco de la Republica, Fundación Interamericana, Organización Internacional para las Migraciones, USAID, Universidades e Iglesia.

En cuanto a la ejecución de alternativas productivas viables para el Departamento Norte de Santander, la Fundación ha sido gestora y ejecutora de un (1) proyecto para la aplicación y siembra de 1.000 hectáreas de cacao en el Municipio de Tibú, el cual es financiado por la Agencia de Cooperación Internacional de Estados Unidos –USAID, a través de la Fundación CHEMONICS Colombia, en el marco de la política de sustitución de cultivos ilícitos.

Desde el año de 2002 se viene desarrollando este importante proyecto, cuyos beneficiarios son 334 cacaocultores y sus familias, ubicadas en el municipio de Tibú, que se han organizado en la Asociación gremial de cacaoteros ASOCATI, cuya estructura organizativa está constituida por dieciocho (18) núcleos

productivos. Cada uno de ellos cuenta con una junta directiva; los núcleos por cercanía geográfica constituyen las cinco (5) zonas de influencia del proyecto.

Los integrantes de las juntas directivas de estos núcleos constituyen actualmente la Junta Directiva General de ASOCATI, que está conformada por 12 miembros (el presidente, el secretario, el fiscal, los vocales y suplentes respectivos) y un gerente.

Los recursos entregados por USAID para la ejecución del proyecto son recursos de donación, bajo la premisa de que la Asociación gremial ASOCATI deberá constituir con un porcentaje de ésta, un Fondo Rotatorio de Crédito (los beneficiarios, socios de ASOCATI reciben la donación como crédito y a los tres (3) años cuando inicie la cosecha de cacao empiezan a cancelar el crédito). Por lo tanto, ASOCATI tiene en sus manos la gran responsabilidad de pago para con ellos mismos y la proyección de la Asociación a través del fondo rotatorio de crédito.

Con la entrega del “fondo rotatorio de crédito-FRC”, ASOCATI deberá, con los negocios actuales, liderar el sector cacaotero del Municipio y proyectar la Asociación como empresa que genere ingresos y beneficios para sus asociados.

De acuerdo con las exigencias del proyecto de renovación de 1000 hectáreas de cacao y por supuesto de la Fundación, es indispensable que ASOCATI asuma su condición de empresa, trazando su propio camino, planificando, operando y administrado su potencial de desarrollo.

Ello implica, que cada uno de los asociados tome conciencia de su propia existencia como ser social y económico vivo, y enfoque su dinámica funcional y operativa, hacia el mejoramiento organizacional y empresarial de la asociación.

Con este documento, FUNDESCAT presenta a ASOCATI una propuesta para acompañarla en la consolidación de su mejoramiento organizacional y empresarial. En ella, se propone trabajar por alcanzar para ASOCATI los objetivos

de desarrollo social y económico deseados, a partir de una reflexión seria y responsable de los asociados para buscar en su propia empresa asociativa, mecanismos de eficiencia y eficacia, productividad y competitividad, crecimiento y modernización.

El proyecto propone iniciar con un enfoque organizacional: ASOCATI, como sujeto inteligente y en el ejercicio del diseño y operación de su desarrollo, determinará con autonomía su propio camino. Deberá elaborar una estrategia global de cambio multifacético, que la conduzca a adquirir y ejercitar una creciente capacidad y autonomía propias (potencialidades y posibilidades), para resolver problemas coyunturales y estructurales (dificultades y enfermedades), y que le permita generar una atmósfera humana de excelentes valores y profundo espíritu de superación participativa.

En la propuesta que se presenta, FUNDESCAT expone las áreas generales que se trabajarían y la metodología que se seguiría para que ASOCATI logre consolidar una estructura administrativa funcional y moderna, con suficiente claridad organizacional, financiera y de actividades de consolidación económica, que le permita, en un plazo máximo de cinco años, crecer y posicionarse en el medio, la región y el Oriente de Colombia, como una organización sólida en lo económico y responsable en lo social con respecto a sus asociados, por las características democráticas de su constitución.

6.2 ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

6.2.1 Justificación. Las experiencias generadas en la etapa de establecimiento, ha permitido obtener en la asociación una visión clara y objetiva sobre las situaciones reales que inciden, favorable o desfavorablemente, en la aplicación de los lineamientos administrativos, técnicos, sociales y de comercialización diseñadas para el desarrollo y sostenimiento de la Asociación.

Los futuros agroindustriales del cacao, requieren de una organización formal, estructurada administrativa y financieramente, para administrar los proyectos

productivos que darán sostenibilidad inmediata y futura al proyecto; por esto, se hace necesario plantear la organización como tal, desde la definición de su propio rumbo corporativo, hasta el componente de funcionamiento.

6.2.2 Matriz de marco lógico Administración y Gerencia

OBJETIVO FORTALECER LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, ADMINISTRATIVA Y CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LA ASOCIACIÓN PARA ASUMIR EL MANEJO DEL PROYECTO, LÍDERAR EL DESARROLLO DEL SECTOR CACAOTERO DEL MUNICIPIO DE TIBÚ Y LOGRAR SU SOSTENIBILIDAD SOCIOECONOMICA.				
ESTRATEGIA: DISEÑO ESTRUCTURAL DE ASOCATI				
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADOR DE LOGRO	INDICADOR DE GESTIÓN	COSTOS
Definición del rumbo corporativo a partir del propuesto en este proyecto	Identificar su rumbo corporativo como guía de su plan estratégico	Definición de Misión, Visión, valores, objetivos , capacidades distintivas y elementos de valor	# De asociados conocedores del rumbo corporativo. # de reuniones de socialización	\$1.000.000 por impresión de folletos y posters de información
Definición de la estructura administrativa	Diseñar y proponer una estructura funcional y económica	Mapa de organigrama funcional		
Proporcionar las instalaciones y los equipos necesarios para el funcionamiento de la Asociación.	Realizar la solicitud formal de los equipos a la Fundación Chemonics.	Valoración de equipos necesarios para el funcionamiento	No. de equipos valorados No Equipos funcionando	
	Adecuar las instalaciones para el funcionamiento de la Asociación.	Inicio de actividades a partir del 15 de Abril/04	Atención de asociados a partir del 20 de Abril	\$ 2.000.000
Realizar un proceso de sensibilización sobre el pago de cuotas de inscripción y sostenimiento en los asociados.	Realizar y acompañar reuniones con los núcleos productivos y sus juntas directivas.	Realización de 72 reuniones con los núcleos productivos	Número de reuniones realizadas/ número de participantes	
		Aumentar el recaudo de cuotas de inscripción y sostenimiento en un 80 %.	Disminución del 50 % de morosidad en las cuotas de inscripción y sostenimiento.	
Estudio y comprensión por parte del Director y Nueva Junta Directiva, de presupuestos de comercialización, créditos y servicios	Diseño del plan de ejercicio económico para el II semestre de 2.004	Plan específico de inversión en compras a partir del fondo de comercialización	Compras de lo presupuestado para el I año según el flujo de caja	
Dar continuidad a los procesos de comercialización de plátano y cacao y diseñar otras oportunidades de negocios.	Adecuar la infraestructura para acopiar y desarrollar los procesos de comercialización. (IDEMA).	Adecuar las instalaciones de la bodega del IDEMA.	Instalaciones adecuadas.	\$ 4.000.000
Entrega del proyecto de FUNDESCAT a ASOCATI.	Entrega de inventarios de equipos donados por A.I.D.	Cuantificación y verificación de existencia de equipos	No. de equipos recibidos. No Equipos en funcionamiento	
	Entrega de pagares. Verificación de pagares. Adelanto de tramites pre jurídicos.	Reconocimiento del 100 % de pagares existentes. Inicio tramites pre-jurídico.	No. de pagares recibidos. No. de trámites iniciados.	

	Entrega de inventarios de material vegetal de plátano y cacao. Verificación de inventarios de material vegetal de plátano y cacao.	Recepción y certificación de inventarios de material vegetal de plátano y cacao.	No. de plántulas de material de plátano y cacao recibidos. No de ejemplares en buen estado y aptos	
	Entrega de inventario de insumos. Verificación de inventarios de insumos.	Recepción y verificación de inventarios de insumos.	Comprobación del estado de insumos recibidos Distribución a asociados	
	Entrega del sistema contable	Recepción y capacitación en el manejo del sistema contable	Aplicación adecuada del Sistema contable existente	
	Entrega de la base de datos Fundescat y SIMONE	Entrega y capacitación de la base de datos y el sistema SIMONE	Base de datos y sistema SIMONE existentes Manejo adecuado del sistema	

OBJETIVO FORTALECER LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, ADMINISTRATIVA Y CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LA ASOCIACIÓN PARA ASUMIR EL MANEJO DEL PROYECTO, LÍDERAR EL DESARROLLO DEL SECTOR CACAOTERO DEL MUNICIPIO DE TIBÚ Y LOGRAR SU SOSTENIBILIDAD SOCIO-ECONOMICA.				
ESTRATEGIA: Diseño de comercialización de cacao				
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADOR DE LOGRO	INDICADOR DE GESTIÓN	COSTOS
Entrega de las secadoras ubicadas en las tres regiones de núcleo seleccionadas	Administración autónoma de las secadoras a Mayo 30 de 2.004	Compra y venta del 100% presupuestado para el 2.004 I año de flujo de caja	Klg de potes comprados / Kgs de cacao comercializados Utilidad del I año / ingresos proyectados	
Asesoría de FUNDESCAT por el primer año en funcionamiento de secadoras y comercialización	Producción al 70% de las secadoras al finalizar 2.004	Compra y venta del 100% presupuestado para el 2.004 I año de flujo de caja	Utilidad del año / ingresos proyectados Cumplimiento al 100% del flujo de caja proyectado	
Diseño del plan estratégico de sostenibilidad financiera de secadoras	Proyectar producción y ventas a cinco años	Compras y ventas de acuerdo con el flujo de caja proyectado	Utilidad del año / ingresos proyectados Cumplimiento al 100% del flujo de caja proyectado	
Programación de refuerzos financieros con base en el fondo rotatorio de crédito	Lograr apalancamiento continuo en el 90% del proyecto de comercialización	Soporte financiero del 90% para efectivo de compras de cacao en los tres años siguientes	Utilidad del año / ingresos proyectados Sostenimiento del volumen de klg comprados	
Refuerzo de mantenimiento administrativo a partir de la compra de cacao en baba	Obtener el 0,5% del precio de compra de cacao en baba para administración Asocati	Conciliar con los productores el aporte. Lograr incremento del 10% en ingresos para administración	Sostenimiento de gastos necesarios por administración Punto de equilibrio para funcionamiento administrativo	

6.2.3 Principales actividades a desarrollar.

Estructura administrativa. Este aspecto abarca la definición del personal requerido para el normal funcionamiento de la Asociación, una vez asuma la dirección y control del proyecto, derivando en el manejo de las baterías de secado de cacao y por ende los recursos del fondo de comercialización.

Para el funcionamiento de la asociación, se propone el diseño de cuatro áreas que se describen a continuación.

Área administrativa. Desde esta área se debe procurar la consecución de nuevos proyectos o negocios que beneficien a la Asociación y generen la oportunidad de vincular nuevas familias, además de la administración eficiente de los recursos y negocios con que cuenta ASOCATI. Se requiere para el desarrollo de esta área el siguiente personal.

1 Gerente: Encargado de la búsqueda de nuevas oportunidades y la administración de los recursos existentes.

1 Secretaria Auxiliar Contable: Necesaria para desarrollar las actividades de secretaría, manejo del sistema contable, la base de datos Fundescat y del sistema de información SIMONE.

1. Revisor Fiscal: Responsable de la información contable del proyecto, en elegido por la asamblea y su pago es por honorarios fijados por la misma

Área de producción y comercialización. Dedicada a desarrollar los procesos de comercialización del cacao y demás negocios que se generen para la Asociación.

Implica definir el personal requerido para:

1. Control de Calidad: Responsable de realizar los procesos de acopio, control de calidad y entrega del producto, además de servir de enlace entre las baterías de secado.

2. Operarios de las Secadoras: Encargados del funcionamiento de las baterías de secado en las diferentes zonas, se contratarán en forma temporal de acuerdo a las épocas de cosecha de cacao.

Equipos requeridos para el funcionamiento. Los equipos requeridos en cada una de las áreas, se cuantificarán de acuerdo a los requerimientos de cada uno de los cargos a proveer y de las necesidades de las personas para desarrollar sus funciones.

Adecuación de instalaciones para el funcionamiento de la sede de ASOCATI y estructuración del centro de acopio de Tibú. Un aspecto vital para el funcionamiento de la asociación, es la obtención de oficinas para su funcionamiento y un sitio donde realizar los procesos de acopio para la revisión y ajuste de secado, clasificación y control de calidad de las producciones de plátano y cacao proveniente de las zonas de Campo Dos, Pachelli y La Gabarra.

Realizar y acompañar reuniones con los núcleos productivos y sus juntas directivas. Este proceso pretende sensibilizar a los asociados en el cumplimiento de sus deberes para con la asociación, buscando con ello que los usuarios cancelen el valor de las cuotas de inscripción y sostenimiento y lograr despertar el sentido de pertenencia y apropiación por el proyecto y la asociación.

6.3 ASISTENCIA TÉCNICA

6.3.1 Justificación. La asistencia técnica se prestará en forma permanente y oportuna a los asociados en todo lo referente al sostenimiento de plantaciones, para así asegurar el buen desarrollo del sistema agroforestal establecido y lograr los rendimientos calculados en el proyecto, acompañado de la obtención de productos de buena calidad.

6.3.2 Matriz de marco lógico

OBJETIVOS	ACTIVIDAD	METAS	INDICADOR	COSTOS
GENERAL:				
GARANTIZAR EL SOSTENIMIENTO Y RECUPERACIÓN DE LAS PLANTACIONES, A TRAVÉS DE LOS EVENTOS DE ASISTENCIA TÉCNICA Y CAPACITACIÓN PARA APROPIAR LA TECNOLOGÍA REQUERIDA PARA OBTENER UNA PRODUCCIÓN COMPETITIVA.				
ESPECÍFICOS:				
Prestar el servicio asistencia técnica y transferencia de tecnología	Visitas a fincas	1450 fincas visitadas	No. de visitas cumplidas.	Incluido en el componente de administración y gerencia
Participar en comités técnicos	Reuniones del equipo técnico	6 reuniones	No. de reuniones realizadas efectivamente	
Desarrollar actividades de capacitación para fortalecer el proceso de transferencia tecnológica.	Realizar días de campo	18 días de campo	No. de días de campo realizados efectivamente	\$ 2.000.000

6.3.3 Objetivo general. Garantizar el sostenimiento y recuperación de las plantaciones, a través de los eventos de asistencia técnica y capacitación, para apropiar la tecnología requerida para obtener una producción competitiva.

6.3.4 Objetivos específicos.

- Prestar el servicio asistencia técnica y transferencia de tecnología
- Participar en comités técnicos
- Desarrollar actividades de capacitación para fortalecer el proceso de transferencia tecnológica.

6.3.5 Cronograma de actividades asistencia técnica

ACTIVIDADES	MESES					
	JUL	AG	SEP	OCT	NOV	DIC
Visitas a fincas	250	250	240	240	240	230
Reuniones del equipo técnico	1	1	1	1	1	1
Realizar días de campo	3	3	3	3	3	3

6.4 FORMACIÓN TECNICA – SOCIAL Y EMPRESARIAL

6.4.1 Justificación. Un pilar importante dentro del proceso de consolidación de la Asociación, es la formación de un grupo de beneficiarios y/o hijos de ellos, para velar por el sostenimiento de ASOCATI, a través del desarrollo de un proceso de formación técnico, social y empresarial, para propiciar en conjunto con los funcionarios contratados por ASOCATI, el crecimiento económico y social de la institución, reflejado en el manejo técnico adecuado de las plantaciones, la sostenibilidad social de la institución y el manejo empresarial de la misma.

Como resultado de este proceso, se consolidará un grupo de asociados que en el futuro podrán desarrollar las actividades técnicas y sociales de la Asociación, logrando con ello incrementar el sentido de pertenencia en los asociados.

6.4.2 Capacitación técnica. Con este proceso, se busca incentivar la apropiación y desarrollo de una cultura de producción, basada en la calidad del producto, fortaleciendo los procesos agronómicos de los cultivos de plátano y cacao.

Además, se realizará un proceso de formación técnica con el apoyo de los técnicos de la Asociación e instituciones como el SENA para un grupo de 25 asociados y/o hijos de ellos, con los cuales se realizará una transferencia tecnológica de los cultivos de plátano y cacao, quienes en el futuro velaran por el manejo agronómico de estas plantaciones.

6.4.3 Capacitación social. Dentro del contexto de la ASOCATI, es necesario enfocar acciones conducentes a cambios significativos en la formación integral de los asociados, la cultura organizacional y comunitaria, con visión empresarial del sistema de producción y comercialización.

De igual forma, se buscará preparar un grupo de jóvenes vinculados a ASOCATI, para que en el futuro acompañen y realicen las labores propias del componente social de la Asociación.

6.4.4 Matriz de marco lógico capacitación empresarial.

OBJETIVOS				
COSTO GENERAL DEL PROYECTO: \$91.078.000				
Objetivo General: DESARROLLAR UN PROCESO DE FORMACIÓN TÉCNICA, SOCIAL Y EMPRESARIAL EN LOS BENEFICIARIOS Y SUS HIJOS PARA FORTALECER LA CONTINUIDAD DEL PROYECTO Y LA ASOCIACIÓN.				
Objetivos Específicos	ACTIVIDADES	METAS	INDICADOR	COSTOS
Formar un grupo de 25 personas en el manejo agronómico de los cultivos de plátano y cacao.		Un ciclo de capacitación agronómica de cacao	Grupo de 25 asociados funcionando	
		25 personas capacitados		
Formar un grupo de 15 personas para coordinar las actividades sociales de la institución.	Capacitar a las personas seleccionadas en aspectos sociales relacionados con el funcionamiento de la institución.	Un ciclo de formación social	Número de ciclos de capacitación desarrollados Número de personas capacitadas.	
Formar un grupo de 15 personas para apoyar el manejo empresarial de la institución.	Capacitar a las personas seleccionadas en aspectos empresariales relacionados con la institución.	Un ciclo de formación empresarial	Número de ciclos de capacitación empresarial desarrollados Número de personas capacitadas.	
Desarrollar giras educativas que permitan el intercambio y actualización de conocimientos técnicos y experiencias de organización.	Giras técnicas con las personas seleccionadas. Giras sociales con las personas seleccionadas.	Una gira técnica de plátano. Una gira técnica de cacao	Número de giras realizadas.	
		Gira para conocer las experiencias y modelos organizacionales de otras instituciones.	Número de personas participando en estas giras.	

6.4.5 Objetivo general. Desarrollar un proceso de formación técnica, social y empresarial en los beneficiarios y sus hijos, para fortalecer la continuidad del proyecto y la asociación.

6.4.6 Objetivos específicos.

- Formar un grupo de 25 personas en el manejo agronómico de los cultivos de plátano y cacao.
- Formar un grupo de 15 personas para coordinar las actividades sociales de la institución.
- Formar un grupo de 15 personas para apoyar el manejo empresarial de la institución.
- Desarrollar tres giras educativas que permitan el intercambio y actualización de conocimientos técnicos y experiencias de organización.

6.4.7 Cronograma de actividades componente capacitación

ACTIVIDADES	MESES					
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Desarrollar el ciclo de formación del cultivo de plátano.		1				
Desarrollar el ciclo de formación del cultivo de cacao.			1			
Desarrollar el ciclo de formación social.			1			
Desarrollar el ciclo de formación empresarial.				1		
Gira agronómica de cacao.				1		
Gira agronómica de plátano.				1		
Gira social.					1	

6.4.8 Plan temático.

Formación social

Desarrollo humano:

- ❖ Auto-estima y valores
- ❖ Relaciones intrafamiliares - Resolución de conflictos - Relación de pareja.
- ❖ Relaciones interpersonales.
- ❖ Estilos de vida saludable: higiene y seguridad, auto cuidado.
- ❖ Comunicación.

Horas: 16

Desarrollo comunitario:

Horas: 46

Trabajo en equipo y liderazgo:

- ❖ Toma de decisiones
- ❖ Identidad y sentido de pertenencia.
- ❖ Liderazgo proactivo
- ❖ Manejo eficaz de reuniones ampliadas

Horas: 16

Autogestión comunitaria:

- ❖ Viviendo en comunidad.
- ❖ Componentes de una relación social optima

Horas: 16

Formación empresarial

Capacitación empresarial:

Gerencia de empresas rurales:

- ❖ La Empresa y la Administración
- ❖ Mi finca es una empresa
- ❖ Proceso administrativo:
 - Planeación del futuro de la empresa
 - Planeación de las operaciones de la empresa
 - Organización
 - Control

❖ Espíritu empresarial

Horas: 8

Costos:

- ❖ Costos y gastos de mi Unidad Agrícola Familiar
- ❖ Costos fijos y costos variables
- ❖ El margen de contribución
- ❖ El punto de equilibrio

Horas: 8

6.5 PLAN DE COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS DE ASOCIADOS Y AGRICULTORES DEL MUNICIPIO DE TIBÚ

6.5.1 Objetivo general. Ejecutar eficiente y transparentemente los recursos destinados a la adquisición de las cosechas de los agricultores del municipio de Tibú (N.S.)

6.5.2 Objetivos estratégicos.

- Reglamentar el Fondo como instrumento normativo básico de obligatorio cumplimiento, tanto por sus distintas instancias, como por las entidades públicas, privadas o mixtas que se relacionen, de alguna manera, con la ejecución de sus recursos.
- Su administración estará a cargo del Comité Técnico, conformado por el Gerente, el Presidente, el Tesorero, 1 Suplente numérico elegido por la Junta y un miembro de la Junta de Vigilancia de ASOCATI.
- El fondo dará soporte fundamental desde lo económico a la sostenibilidad de la Asociación, razón suficiente para una administración formal y cuidadosa.
- Desarrollar plan estratégico de negocios con impacto inmediato a tres años, teniendo como prioridad la estabilidad económica.
- Generar rentabilidad al aporte recibido del proyecto CAD-004-03-2.

6.5.3 Justificación. El fondo de comercialización de productos agrícolas generados por los agricultores del Municipio de Tibú, se constituye en la fundamental fuente de ingresos económicos de ASOCATI, argumento determinante que garantiza la existencia en el tiempo de esta organización, dadas las necesidades de sus asociados y en general de la comunidad, su administración eficaz, en la que se combinan dos elementos: la eficiencia en el manejo de recursos económicos y administrativos y la organización y la rigurosidad de control sobre los gastos que hace competente el negocio.

El manejo de los recursos económicos con los que se sostendrá este fondo, debe entregarse a una persona con conocimientos y bases financieras sólidas, un profesional con experiencia y hoja de vida que se comprometa con el proyecto, sin esperar rendimientos personales inmediatos, con visión prospectiva del comercio agropecuario, excelentes relaciones interpersonales y visión holística de la organización en el medio.

El comité técnico deberá ser un organismo de apoyo al gerente de ASOCATI, conocedor de los objetivos y fines de la comercialización; será el más importante gestor de la sostenibilidad de la Asociación, deberá velar por un resultado incremental permanente de compras y ventas, de precios de cada operación y apoyo continuo a propuestas de mejoramiento con bajos costos, cuidando siempre los resultados financieros.

Igualmente, es necesario preservar como política la gestión de compra, secado, bodegaje y manejo de calidad de todo producto procesado para garantizar el precio de venta, la utilidad reinvertida en el fondo y posteriormente en la finalidad social de ASOCATI, que es mejorar la calidad de vida de sus asociados.

Se propone fortalecer los ingresos de comercialización y destinar recursos para el sostenimiento administrativo de la asociación, porque las cuotas de sostenimiento no son suficientes para garantizar la administración eficaz de la organización, base de todo este proyecto. Algunas formas inicialmente podrían darse a partir de los precios de compra del material recibido, en cacao, plátano y arroz.

CONCLUSIONES

- La complejidad del entorno actual, saturado de competencia, de problemas sociales y el creciente proceso de globalización, hace que trabajar sea hoy insuficiente. Es necesario más que nunca el pensar y repensar en las organizaciones, darles sentido de dirección, rediseñar u optimizar los procesos medulares, desarrollar estructuras organizacionales aptas para que dicho procesos funcionen oportunamente, utilizar agresivamente la tecnología de punta que ayude a materializar la visión trazada para la organización. Trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad. Lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo, es decir, energía orientada hacia el logro de los objetivos.
- Al iniciar la intervención, la mayoría de los asociados de ASOCATI desconocen el tema del desarrollo de una cultura socioempresarial, y se manifiestan escépticos sobre los resultados que se puedan obtener de la aplicación de un programa de transformación de su concepción de empresa, ya que entre ellos se manifiestan costumbres, creencias, tradiciones y formas de hacer las cosas, que los llevan a pensar que generar cambios en sus paradigmas, requiere de mucho esfuerzo y dedicación.
- El fracaso de los esfuerzos de cambio en muchas organizaciones similares a ASOCATI, ha radicado en no tomar en cuenta a sus asociados como centro de la transformación y en no lograr un equilibrio adecuado entre la adaptación de éstos y los cambios en los procesos.

- Hoy en día es necesario que asociaciones como ASOCATI diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus asociados, proporcionándoles herramientas que les permitan materializar el potencial de capital social que poseen. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.
- La imagen corporativa de cualquier asociación depende, en primera instancia, de la calidad del talento humano, comprometiendo ello a los directivos a proporcionar las herramientas encaminadas a obtener tal objetivo.
- En general, las empresas cada día se están enfrentando a un mercado cambiante y competitivo; algunas no se encuentran preparadas para afrontar los retos que les depara; por tal motivo, es de vital importancia empezar a identificar sus necesidades con el fin de satisfacerlas eficaz y eficientemente.
- El direccionamiento estratégico le permite al directivo de hoy la orientación de la organización hacia el futuro, fijar el rumbo de la misma, establecer la misión, la visión, los planes, las políticas, el enfoque de los recursos y la capacidad de aprendizaje de la organización en el corto y mediano plazo.
- La capacitación brindada durante esta intervención fue de vital importancia por cuanto con ella se propuso ubicar a ASOCATI en una situación deseada en el futuro, contribuyendo a mejorar la organización, a través del direccionamiento estratégico, y el conjunto de herramientas que brindan los temas expuestos.
- El cumplimiento de las funciones universales de la administración planeación, organización, dirección, coordinación y control permitirán a los directivos de ASOCATI una visión integral de la asociación y la toma acertada y oportuna de las decisiones con el fin de cumplir con los objetivos y metas trazadas para ella.
- Un pormenorizado diagnóstico tanto organizacional como externo permitirá a las directivas de ASOCATI una visión global y amplias posibilidades para tomar cursos de acción y de dirección de su gestión.

- Se puede decir que los asociados de ASOCATI, tuvieron la oportunidad de formarse como líderes en su organización y en el sector económico que laboran, a partir de los conocimientos básicos que con esta intervención se impartieron, como fueron los de una nueva cultura socioempresarial, liderazgo y negocios.
- El buen ambiente de trabajo en la Asociación, ha mejorado la calidad de vida de sus miembros. Esto influye, para que cada uno de ellos dé rendimiento en sus labores, trabaje con calidad y sienta que ASOCATI también es suya. Pero se deben tener en cuenta algunos criterios para que esto se siga cumpliendo; como lo es, una buena retribución de beneficios, establecer condiciones de trabajo que minimicen el riesgo de enfermedades y accidentes, y se den oportunidades a los asociados para desarrollar sus capacidades humanas.
- El mejoramiento continuo es una herramienta que se utiliza para optimizar los procesos administrativos; con su implementación, ASOCATI crecerá y será más eficiente y competitiva. Así mismo, se pretende con el mejoramiento continuo maximizar la demanda y demás operaciones de la organización, tendientes a destacar a la empresa en el sector al cual pertenece.
- Aunque no tiene mayores desarrollos en esta propuesta, ASOCATI debe tener en cuenta que requiere implementar estrategias y procedimientos de calidad en todas sus operaciones y procesos, aplicando una política ambiental para la conservación y preservación del medio ambiente, dado que opera en áreas de medio ambiente sensible al deterioro.
- La aplicación de la producción más limpia, representará para ASOCATI ventajas y beneficios económicos, operacionales y administrativos, mediante el mejoramiento en sus procesos, calidad de sus productos y eficiencia en los servicios, con la finalidad de competir con las exigencias de un mundo globalizado.

RECOMENDACIONES

- Es imprescindible que la Dirección de ASOCATI conozca plenamente los valores culturales necesarios en su organización a fin de que pueda promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción. Una vez hecha esta distinción se debe definir qué es lo que se necesita cambiar, para determinar los aspectos favorables o desfavorables de la cultura socioempresarial que se quiere implementar.
- Es importante fomentar programas de sensibilización a los integrantes de la organización, con la finalidad de educarlos para que acepten el cambio hacia una nueva cultura empresarial y de esta manera generar ventajas competitivas en el entorno de ASOCATI.
- Considerar como parte vital el conocimiento que tiene el personal, para llevar adelante los cambios requeridos por la organización; fomentar la investigación, y de esta manera poder convertir a ASOCATI en una organización más sólida y competitiva.
- La dirección de ASOCATI debe estar en capacidad de apoyar el cambio, considerándolo como herramienta estratégica para el logro del éxito organizacional. Esto significa estar fuertemente orientado hacia el negocio, ser facilitador de los procesos, tener orientación al cliente, y ser capaz de anticipar y actuar de manera proactiva. Es decir, mantener una visión de futuro para anticipar los cambios y las destrezas para planificar, gerenciar y evaluar las consecuencias de ellos.
- ASOCATI debe seguirse capacitando para aprender a detectar las oportunidades y amenazas que presenta la empresa frente a su competencia, obteniendo así las bases necesarias para ser más competitivos y rentables.

- Igualmente, debe seguirse capacitando en áreas como el direccionamiento estratégico, los objetivos y los beneficios que conlleva la aplicación de estas teorías de administración.
- Se sugiere la aplicación de planes de mejoramiento continuo mediante la permanente capacitación del recurso humano.
- Continuar con la realización de talleres y dinámicas que permitan a todos los asociados desarrollar sus aptitudes de liderazgo, con lo cual podrán adelantar su labor en una forma más eficiente y eficaz.
- Se considera de gran importancia, implementar programas de capacitación referente al desarrollo de las personas a nivel asociativo y empresarial; hacer que en la selección los directivos y trabajadores se actué de acuerdo al perfil de la necesidad, a las capacidades intelectuales y morales del aspirante al cargo, para luego desarrollar los programas de inducción, capacitación y entrenamiento.
- Implementar un proyecto de calidad de vida entre los asociados de ASOCATI le resulta beneficioso, por cuanto esto se verá reflejado en: evolución y desarrollo del asociado, una elevada motivación, mejor desenvolvimiento en sus funciones y mayor eficiencia en la organización. Esto le permitirá orientar sus fuerzas y recursos hacia actividades de mayor importancia para el logro de sus objetivos.
- Se deben tener en cuenta los registros de procesos de producción, manuales con perfiles de cargos, un organigrama para una óptima distribución de las funciones apropiadas para el desarrollo productivo de la empresa, tal como se sugiere al final de este informe
- Se recomienda crear conciencia en la asociación de la necesidad de determinar un objetivo ambiental, medible y alcanzable, indispensable para el mejoramiento continuo de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

ARRAIGADA, Irma. Capital social: potencialidades y limitaciones analíticas de un concepto. En: Panel 1: Aproximaciones conceptuales e implicancias del enfoque del capital social. Cepal - serie seminarios y conferencias.

ATRIA, Raúl. La dinámica del desarrollo del capital social: factores principales y su relación con movimientos sociales. En: Panel 1: Aproximaciones conceptuales e implicancias del enfoque del capital social. CEPAL - SERIE Seminarios y conferencias N° 31.

http://www.eclac.cl/publicaciones/DesarrolloSocial/9/LCL1969P/Panel2_SPS31.

BRIONES, Guillermo. Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. México D.F. Trillas. 1990.

BUNGE, Mario. La ciencia, su método y su filosofía. Buenos Aires: Editorial siglo xx, 1975.

CAPITAL SOCIAL, PARTICIPACIÓN POLÍTICA Y DESARROLLO LOCAL: actores de la sociedad civil y políticas de desarrollo local en Bahía. Universidade Federal da Bahia – Escola de Administração. NEPOL – Núcleo de Estudos Sobre Poder e Organizações Locais PDGS – Programa de Desenvolvimento e Gestão Social.
http://www.adm.ufba.br/capitalsocial/capsocespanhol.htm#_Introdução

CERDA, Hugo. Los elementos de investigación. Santa Fe de Bogotá: Editorial el Buho, 1991.

CHARRY, Clara Inés. El concepto de capital social y sus campos de aplicación.
http://ftp.ruv.itesm.mx/pub/portal/cca/micrositios/sitio_sociedad/pdf_cca/conceptocapitalsocial.

Documento CONPES 2734, octubre 12 de 1994.
<http://www.departamentonacionaldeplaneacion.gov.co>

ECOMILENIO. El plan de gestión ambiental para Norte de Santander. 1999 – 2007. CORPONOR. Cúcuta

Esquema de ordenamiento territorial municipio de Tibú. Alcaldía Municipal. Tibú, 2001

GARCÍA-GUADILLA, María Pilar y GONZÁLEZ, Rosa Amelia. Formulación participativa del presupuesto en el municipio Caroní: Comparación con la experiencia de porto alegre. Revista América Latina Hoy, N° 24.
<http://iberoame.usal.es/publicaciones/americalatinahoy/veinticuatro>.

KLIKSBURG, Bernardo. Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo.
<http://www.eclac.cl/publicaciones/SecretariaEjecutiva/7/lcg2067/klikbergesp>

LADRON DE GUEVARA, Laureano. Metodología de la investigación científica. Bogotá: Universidad Santo Tomás, 1978.

La lucha de Colombia contra las drogas ilícitas, acciones y resultados 2002. Ministerio del Interior y Justicia, Dirección Nacional de Estupefacientes.

MENDEZ A., Carlos E. Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá: Mc Graww Hill, tercera edición, 2001.

NEWTON KENNETH. La crisis del pensamiento convencional.
http://www.iigov.org/etica/4/4_03

.Ortega Torres, Taíz del Pilar. Plan de desarrollo del municipio de Tibú 2002 2004. Alcaldía de Tibú. p. 10.

ROLDÁN, Roque. “Aproximación histórica a la explotación del petróleo en territorios indígenas”. En: Tierra profanada. Bogotá, Disloque Editores, 1995.

Presidencia de la República. Plan Nacional de Desarrollo alternativo. Preguntas y respuestas.

<http://www.desarrolloalternativo.gov.co/html/contenidos/preguntas/preguntas9>.

Plan de desarrollo integral y paz para la región del Catatumbo. Departamento Norte de Santander, República de Colombia. Cúcuta, septiembre de 2000.

Plan de Atención Básica. Alcaldía de Tibú. 2002. Plante, Regional Tibú. Informe sobre cultivos ilícitos en la región del Catatumbo. Tibú, 2001.

Plan de Desarrollo Norte de Santander 2001-2003.

http://www.dnp.gov.co/ArchivosWeb/Direccion_Desarrollo_Territorial/planificacion/planes_terr/2001_2003/Norte%20de%20Santander/nsder3

PARRA SANDOVAL, Rodrigo. La escuela inconclusa. Bogotá: Plaza y Janes. 1986

PARDINAS, Felipe. Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales. México: Siglo XXI Editores, 4ª edición, 1970.

RAMÍREZ, María Clemencia. Entre la guerra contra las drogas y la guerra contra el terrorismo.

Instituto de estudios para el desarrollo y la paz.

<http://www.indepaz.org.co/articulos.htm?x=32325&cmd%5B178%5D=c-1-22&cmd%5B204%5D=c-1-22>

SABINO, Carlos. El proceso de investigación. Bogotá: El Cid, Editor. 1980

SILES, Marcelo. El paradigma del capital social. En: Panel 1: Aproximaciones conceptuales e implicancias del enfoque del capital social. CEPAL - SERIE Seminarios y conferencias N° 31.

http://www.eclac.cl/publicaciones/DesarrolloSocial/9/LCL1969P/Panel2_SPS31

SUÁREZ PLATA, Yolanda. Monografía de Tibú. Alcaldía Municipal. Tibú, 2000.

Villamizar, Marcela. Cinco años sembrando futuro. ECOPETROL Tibú, 2002.

TAMAYO y TAMAYO. El proceso de investigación científica. México: LIMUSA, Noriega Editores, 1997.

THOUMI, Francisco. Economía Política y narcotráfico. Santa Fe de Bogotá: Tm Editores.

TYLOR S., Bogdan. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Buenos Aires: Paidós, 1986.

.

ANEXOS

Anexo A. Formato de evaluación de talleres.

**FORMATO DE EVALUACION DE TALLERES:
"MOTIVACION Y LIDERAZGO"
"GERENCIA DE EMPRESAS ASOCIATIVAS Y AUTOGESTION COMUNITARIO"**

1. Nuestra participación en este taller ha sido completamente voluntaria Si___ NO___
En caso negativo explique su respuesta

2. Creo que los conocimientos y experiencias recibidas y compartidas, servirán para apoyar y liderar mi núcleo SI ___ NO ____
Explique su respuesta

3. Siento que me llevo conocimientos aplicables con mi núcleo y para mi propia prosperidad SI___ NO ___
Explique la respuesta

4. Creo que los compañeros del taller aportaron ideas importantes y aplicables:
SI___ NO ___

5. Creo que aportamos todas ideas muy buenas y que se pueden aplicar en nuestro trabajo SI___ NO____

6. Comprendimos las exposiciones del instructor SI___ NO____

7. El Instructor se hizo entender en sus exposiciones porque:
a) Fue claro con ejemplos que se aplican a nosotros___
b) Utilizó palabras y expresiones que comprendimos con facilidad___
c) Fue dinámico y permitió la participación de nosotros___

8. Algunas veces no logramos comprender las exposiciones del instructor porque:
a) Usaba términos y palabras muy académicas que no entendíamos y no explicaba___
b) El tema es muy complejo para nuestro conocimiento___
c) Tratamos de prestar atención ___
d) No nos respondía a nuestras inquietudes_____

9. La organización del taller que nos ofreció FUNDESCAT fue

- a) Muy Buena___
- b) Buena, deben mejorar___
- c) Excelente sin críticas___

10. Sentimos que nos apoyan para nuestros proyectos. SI___ NO___

Explique su respuesta

Anexo B: Estructura financiera ASOCATI

PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

RANGOS	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Un pote de cacao en baba (Kg.)	20	20	20	20	20	20
Un pote de cacao en baba equivale en cacao seco (Kg.)	7	7	7	7	7	7
Valor compra de pote de cacao en baba	\$ 18.000	\$ 19.400	\$ 21.000	\$ 22.670	\$ 24.500	\$ 26.450
Valor venta Kg. de cacao seco	\$3.500	\$3.780	\$4.080	\$4.400	\$4.760	\$5.140
No. Potes producidos Ha año 1	57	57	57	57	57	57
No. Potes producidos Ha año 2	114	114	114	114	114	114
No. Potes producidos Ha año 3	172	172	172	172	172	172
Costo transformacion kg. de cacao	\$472,44	\$510,24	\$551,05	\$595,14	\$642,75	\$694,17

Precios Tibú, mayo/04. Apartir del 2005 los valores de compra, venta y transformacion, tiene un incremento del 8% anual, según el IPC.

COSTO TRANSFORMACIÓN Kg. CACAO SECO	
Transporte (Punto de compra-Tibú)	71,43
Despochada y despallada (mano de obra)	85,72
ACPM (secadora)	57,15
Costo fijo (administración secadora- despalladora)	68,14
Transporte y seguro (Tibú-B/ga)	85
3 % F.N.C.	\$105
TOTAL	472,44

AREA DE SIEMBRA VS PRODUCCIÓN ANUAL

AÑO SIEMBRA	TOTAL Ha.	(-) 15 % Llana	PRODUCCIÓN ANUAL DE POTES DE CACAO EN BABA DEL PROYECTO					
	SEMRADAS		2004	2005	2006	2007	2008	2009
2002	20	17		969	1.938	2.924	2.924	2.924
2003	480	408			23.256	46.512	70.176	70.176
2004	500	425				24.225	48.450	73.100
TOTAL				969	25.194	73.661	121.550	146.200

RELACIÓN DE COMPRA DE CACAO EN POTES

DESCRIPCIÓN	AÑO 0 2004	AÑO 1 2005	AÑO 2 2006	AÑO 3 2007	AÑO 4 2008	AÑO 5 2009
Ha sembradas		20	480	300	200	
Total Ha. sembradas		20	500	800	1.000	1.000
(-) 15 % Llana		17	425	680	850	850
# de potes / año (Ha. Sembradas) proy.)		969	25.194	73.661	121.550	146.200
Cacao marginal en potes - municipio	10.200	17.000	9.000			
Total potes	10.200	17.969	34.194	73.661	121.550	146.200

UTILIDAD DEL EJERCICIO

DESCRIPCIÓN	AÑO 0 2004	AÑO 1 2005	AÑO 2 2006	AÑO 3 2007	AÑO 4 2008	AÑO 5 2009
Total potes comprados (marginal+proy)	10.200	17.969	34.194	73.661	121.550	146.200
Costo compra (Valor X Potes)	183.600.000	348.598.600	718.074.000	1.669.894.870	2.977.975.000	3.866.990.000
Costo transformación	33.732.216	64.178.914	131.899.187	306.869.395	546.883.331	710.412.920
Costo Total (cacao para la venta)	217.332.216	412.777.514	849.973.187	1.976.764.265	3.524.858.331	4.577.402.920
Total Kg. Secados/ año	71.400	125.783	239.358	515.627	850.850	1.023.400
Ventas	249.900.000	475.459.740	976.580.640	2.268.758.800	4.050.046.000	5.260.276.000
Utilidad	32.567.784	62.682.226	126.607.453	291.994.535	525.187.669	682.873.080
% utilidad	15%	15%	15%	15%	15%	15%

FLUJO DE CAJA COMERCIALIZACIÓN DE CACAO

DESCRIPCIÓN	AÑO 0 2004	AÑO 1 2005	AÑO 2 2006	AÑO 3 2007	AÑO 4 2008	AÑO 5 2009
VALOR FONDO	230.000.000	262.567.784	325.250.010	451.857.463	743.851.997	1.269.039.667
COSTO TOTAL (cacao para la venta)	217.332.216	412.777.514	849.973.187	1.976.764.265	3.524.858.331	4.577.402.920
UTILIDAD POR TOTAL COSECHA	32.567.784	62.682.226	126.607.453	291.994.535	525.187.669	682.873.080
COSTO COSECHA 1	108.666.108	206.388.757	424.986.594	988.382.133	1.762.429.165	2.288.701.460
UTILIDAD COSECHA 1	16.283.892	31.341.113	63.303.726	145.997.267	262.593.835	341.436.540
VENTAS COSECHA 1	124.950.000	237.729.870	488.290.320	1.134.379.400	2.025.023.000	2.630.138.000
COSTO COSECHA 2	108.666.108	206.388.757	424.986.594	988.382.133	1.762.429.165	2.288.701.460
UTILIDAD COSECHA 2	16.283.892	31.341.113	63.303.726	145.997.267	262.593.835	341.436.540
VENTAS COSECHA 2	124.950.000	237.729.870	488.290.320	1.134.379.400	2.025.023.000	2.630.138.000
SUPERAVIT DE COMPRA COSECHA 1	121.333.892	56.179.027	-99.736.584	-536.524.670	-1.018.577.168	-1.019.661.793
SUPERAVIT DE COMPRA COSECHA 2	137.617.784	87.520.140	-36.432.857	-390.527.403	-755.983.333	-678.225.253
TOTAL FONDO COSECHA 1	246.283.892	293.908.897	388.553.736	597.854.730	1.006.445.832	1.610.476.207
TOTAL FONDO COSECHA 2	262.567.784	325.250.010	451.857.463	743.851.997	1.269.039.667	1.951.912.747

FONDO ROTATORIO DE CRÉDITO

Datos Generales		
1.		El valor a pagar por el usuario corresponde al 60% del monto total del crédito en especie (insumos y materiales) y el 100% del crédito en efectivo.
2.		El plazo fijado para la cancelación del crédito es de 10 años, con 3 años de periodo muerto, interés corriente 10% y cuotas anuales de amortización a capital e intereses corrientes.
3.		Se tomo como fecha inicial del crédito, la primera entrega de cacao dada al usuario.
4.		En el valor de la cuota va incluido capital e intereses corrientes.

ENTREGA CACAO	USUARIOS
AÑO 2002	8
AÑO 2003	247
AÑO 2004	79
TOTAL	334
INTERESES CORRIENTES	10%

PROYECCIÓN RECUPERACIÓN RECURSOS FINANCIEROS FONDO DE CRÉDITO CACAO

FECHA ENTR. CACAO	VALOR CUOTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
		CUOTA 1	CUOTA 2	CUOTA 3	CUOTA 4	CUOTA 5	CUOTA 6	CUOTA 7	CUOTA 8	CUOTA 9	CUOTA 10
AÑO 2002		AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
NOVIEMBRE		13.850.282	13.850.282	13.850.282	13.850.282	13.850.282	13.850.282	13.850.282	13.850.282	13.850.282	13.850.282
TOTAL		13.850.282	13.850.282	13.850.282	13.850.282	13.850.282	13.850.282	13.850.282	13.850.282	13.850.282	13.850.282
AÑO 2003		AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
ENERO		33.774.735	33.774.735	33.774.735	33.774.735	33.774.735	33.774.735	33.774.735	33.774.735	33.774.735	33.774.735
MARZO		8.975.978	8.975.978	8.975.978	8.975.978	8.975.978	8.975.978	8.975.978	8.975.978	8.975.978	8.975.978
ABRIL		8.920.074	8.920.074	8.920.074	8.920.074	8.920.074	8.920.074	8.920.074	8.920.074	8.920.074	8.920.074
MAYO		49.165.381	49.165.381	49.165.381	49.165.381	49.165.381	49.165.381	49.165.381	49.165.381	49.165.381	49.165.381
JUNIO		46.110.000	46.110.000	46.110.000	46.110.000	46.110.000	46.110.000	46.110.000	46.110.000	46.110.000	46.110.000
JULIO		17.776.678	17.776.678	17.776.678	17.776.678	17.776.678	17.776.678	17.776.678	17.776.678	17.776.678	17.776.678
SEPTIEMBRE		19.418.778	19.418.778	19.418.778	19.418.778	19.418.778	19.418.778	19.418.778	19.418.778	19.418.778	19.418.778
OCTUBRE		147.846.944	147.846.944	147.846.944	147.846.944	147.846.944	147.846.944	147.846.944	147.846.944	147.846.944	147.846.944
NOVIEMBRE		45.423.865	45.423.865	45.423.865	45.423.865	45.423.865	45.423.865	45.423.865	45.423.865	45.423.865	45.423.865
DICIEMBRE		46.340.935	46.340.935	46.340.935	46.340.935	46.340.935	46.340.935	46.340.935	46.340.935	46.340.935	46.340.935
TOTAL		423.753.368	423.753.368	423.753.368	423.753.368	423.753.368	423.753.368	423.753.368	423.753.368	423.753.368	423.753.368
AÑO 2004		AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
ENERO		27.113.382	27.113.382	27.113.382	27.113.382	27.113.382	27.113.382	27.113.382	27.113.382	27.113.382	27.113.382
FEBRERO		43.729.684	43.729.684	43.729.684	43.729.684	43.729.684	43.729.684	43.729.684	43.729.684	43.729.684	43.729.684
JUNIO		63.074.162	63.074.162	63.074.162	63.074.162	63.074.162	63.074.162	63.074.162	63.074.162	63.074.162	63.074.162
TOTAL		133.917.228	133.917.228	133.917.228	133.917.228	133.917.228	133.917.228	133.917.228	133.917.228	133.917.228	133.917.228
GRAN TOTAL		571.520.878	571.520.878	571.520.878	571.520.878	571.520.878	571.520.878	571.520.878	571.520.878	571.520.878	571.520.878

**DEVOLUCIÓN DE RECURSOS
(CAPITAL E INTERÉS CORRIENTES)**

RECUPERADO ANUALMENTE	
AÑO CONTABLE	MONTO \$
AÑO 1 / 2005	13.850.282
AÑO 2 / 2006	437.603.650
AÑO 3 / 2007	571.520.878
AÑO 4 / 2008	571.520.878
AÑO 5 / 2009	571.520.878
AÑO 6 / 2010	571.520.878
AÑO 7 / 2011	571.520.878
AÑO 8 / 2012	571.520.878
AÑO 9 / 2013	571.520.878
AÑO 10 / 2014	571.520.878
AÑO 11 / 2015	557.670.596
AÑO 12 / 2016	133.917.228
TOTAL	5.715.208.780

FLUJO DE CAJA INGRESOS

DESCRIPCIÓN	AÑO 0 2004	AÑO 1 2005	AÑO 2 2006	AÑO 3 2007	AÑO 4 2008	AÑO 5 2009
VALOR FONDO COMERCIALIZACIÓN	230.000.000	262.567.784	339.100.292	903.311.395	1.766.826.807	2.863.535.355
VALOR FONDO CRÉDITO		13.850.282	437.603.650	571.520.878	571.520.878	571.520.878
COSTO TOTAL(CACAO PARA VENTA)	217.332.216	412.777.514	849.973.187	1.976.764.265	3.524.858.331	4.577.402.920
UTILIDAD POR TOTAL COSECHA	32.567.784	62.682.226	126.607.453	291.994.535	525.187.669	682.873.080
COSTO COSECHA 1	108.666.108	206.388.757	424.986.594	988.382.133	1.762.429.165	2.288.701.460
UTILIDAD COSECHA 1	16.283.892	31.341.113	63.303.726	145.997.267	262.593.835	341.436.540
VENTAS COSECHA 1	124.950.000	237.729.870	488.290.320	1.134.379.400	2.025.023.000	2.630.138.000
COSTO COSECHA 2	108.666.108	206.388.757	424.986.594	988.382.133	1.762.429.165	2.288.701.460
UTILIDAD COSECHA 2	16.283.892	31.341.113	63.303.726	145.997.267	262.593.835	341.436.540
VENTAS COSECHA 2	124.950.000	237.729.870	488.290.320	1.134.379.400	2.025.023.000	2.630.138.000
FALTANTE DE COMPRA COSECHA 1	121.333.892	63.104.168	132.915.523	200.689.701	290.158.081	860.594.334
FALTANTE DE COMPRA COSECHA 2	137.617.784	101.370.422	415.021.075	632.447.407	838.512.355	1.487.791.313
TOTAL FONDO COSECHA 1	246.283.892	300.834.038	621.205.843	1.335.069.101	2.315.181.081	3.490.732.334
TOTAL FONDO COSECHA 2	262.567.784	339.100.292	903.311.395	1.766.826.807	2.863.535.355	4.117.929.313

GASTOS DE PERSONAL

RANGOS / MENSUAL		
Gastos 1	Cesantías	8,33%
	Prima	8,33%
	Vacaciones	4,17%
	Intereses	1,00%
	Sena	2,00%
	I.C.B.F	3,00%
	Caja de Compensación Familiar	4,00%
	ARP Personal de Oficina	0,52%
	ARP Personal de Campo	2,44%
Gastos 2	Salud	12,00%
Gastos 3	Pensión	14,50%
Gastos 4	Dotación Personal Oficina (3 veces al año)	180.000

Descripción	Salario Básico	Gastos 1	Gastos 2	Gastos 3	Auxilio de Transporte	Salario Total	N° de Personas	Total Gastos	Gastos 4
Director	1.500.000	506.820	120.000	163.125		2.289.945	1	2.289.945	
Secretaria	400.000	135.152	32.000	43.500	41.600	652.252	1	652.252	180.000
Inspector de Calidad	400.000	135.152	32.000	43.500	41.600	652.252	1	652.252	180.000
Tecnicos	800.000	270.304	64.000	87.000	41.600	1.262.904	4	5.051.616	
Total	3.100.000	1.047.428	248.000	337.125	124.800	4.857.353	7	8.646.065	360.000
Total Anual	37.200.000	12.569.136	2.976.000	4.045.500	1.497.600	58.288.236		103.752.780	1.080.000
Total Gastos Personal Anual					104.832.780				

GASTOS ADMINISTRATIVOS

DESCRIPCION	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Arriendo	400.000	4.800.000
Servicios	400.000	4.800.000
Papeleria y utiles de oficina	150.000	1.800.000
Total	950.000	11.400.000

Nota: A partir del 2005 los gastos de personal y administrativos tienen incremento del 8% anual, según el IPC.

Flujo de caja general						
DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
VALOR FONDO COMERCIALIZACIÓN	230.000.000	284.611.784	260.030.371	503.956.246	972.189.305	1.664.773.586
VALOR FONDO CRÉDITO		13.850.282	437.603.650	571.520.878	571.520.878	571.520.878
CUOTAS DE SOSTENIMIENTO	22.044.000	22.044.000	24.048.000	26.052.000	28.056.000	30.060.000
GASTOS DE PERSONAL		104.832.780	113.219.402	122.276.955	132.059.111	142.623.840
GASTOS ADMINISTRATIVOS		11.400.000	12.312.000	13.296.960	14.360.717	15.509.574
COSTO TOTAL(CACAO EN VENTA)	217.332.216	412.777.514	849.973.187	1.976.764.265	3.524.858.331	4.577.402.920
UTILIDAD TOTAL COSECHA	32.567.784	62.682.226	126.607.453	291.994.535	525.187.669	682.873.080
COSTO COSECHA 1	108.666.108	206.388.757	424.986.594	988.382.133	1.762.429.165	2.288.701.460
UTILIDAD COSECHA 1	16.283.892	31.341.113	63.303.726	145.997.267	262.593.835	341.436.540
VENTAS COSECHA 1	124.950.000	237.729.870	488.290.320	1.134.379.400	2.025.023.000	2.630.138.000
COSTO COSECHA 2	108.666.108	206.388.757	424.986.594	988.382.133	1.762.429.165	2.288.701.460
UTILIDAD COSECHA 2	16.283.892	31.341.113	63.303.726	145.997.267	262.593.835	341.436.540
VENTAS COSECHA 2	124.950.000	237.729.870	488.290.320	1.134.379.400	2.025.023.000	2.630.138.000
SUPERAVIT O DEFICIT COSECHA 1	132.355.892	38.053.778	3.103.901	-253.426.405	-563.661.335	-402.204.142
SUPERAVIT O DEFICIT COSECHA 2	159.661.784	29.225.642	234.467.751	123.570.344	-74.488.975	160.956.130
TOTAL FLUJO COSECHA 1	257.305.892	275.783.648	491.394.221	880.952.995	1.461.361.665	2.227.933.858
TOTAL FLUJO COSECHA 2	284.611.784	260.030.371	503.956.246	972.189.305	1.664.773.586	2.505.333.691

CUOTAS DE SOSTENIMIENTO

Usuarios	Cuota	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
334	5.500	1.837.000	2.004.000	2.171.000	2.338.000	2.505.000
Total Cuotas Anuales		22.044.000	24.048.000	26.052.000	28.056.000	30.060.000

PROYECCION DE INGRESOS VS. EGRESOS

DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
INGRESOS	54.611.784	93.174.898	417.178.171	652.853.647	862.291.585	997.642.486
CUOTAS DE SOSTENIMIENTO	22.044.000	22.044.000	24.048.000	26.052.000	28.056.000	30.060.000
UTILIDAD VENTAS DE CACAO	32.567.784	62.682.226	126.607.453	291.994.535	525.187.669	682.873.080
INTERESES CORRIENTES CREDITO		8.448.672	266.522.718	334.807.112	309.047.915	284.709.405
EGRESOS	0	116.232.780	125.531.402	135.573.915	146.419.828	158.133.414
GASTOS DE PERSONAL		104.832.780	113.219.402	122.276.955	132.059.111	142.623.840
GASTOS DE ADMINISTRATIVOS		11.400.000	12.312.000	13.296.960	14.360.717	15.509.574
SUPERAVIT O DEFICIT	54.611.784	-23.057.882	291.646.768	517.279.732	715.871.757	839.509.072

Anexo C. Propuesta de reglamento del fondo de comercialización

REGLAMENTO DE OPERACIÓN DEL FONDO DE COMERCIALIZACIÓN

El Comité Técnico del Fondo de Comercialización en uso de sus facultades legales y,

CONSIDERANDO

1. Que con el propósito de ejecutar eficiente y transparentemente los recursos destinados a la adquisición de las cosechas de los agricultores, se creó el Fondo de Comercialización.
2. Que el Comité Técnico del Fondo de Comercialización, como órgano de administración y dirección en ejercicio de sus facultades adopta el presente Reglamento Operativo cuyo propósito básico es Que con el propósito de ejecutar eficiente y transparentemente los recursos destinados a la adquisición de las cosechas de los agricultores, se creó el Fondo de Comercialización.
- 3.
4. Que dada la naturaleza jurídica del Fondo Rotatorio de Comercialización y las competencias otorgadas al Comité Técnico, el presente Reglamento Operativo es instrumento normativo básico de obligatorio cumplimiento, tanto por sus distintas instancias, como por las entidades públicas, privadas o mixtas que se relacionen, de alguna manera, con la ejecución de sus recursos.

ACUERDA:

Artículo 1°. Adóptese el Reglamento Operativo del Fondo de Comercialización, que se transcribe a continuación.

REGLAMENTO OPERATIVO

CAPÍTULO I NATURALEZA

Artículo 1. OBJETIVO:

El Fondo de Comercialización fue creado como principal instrumento de apoyo para la adquisición de las cosechas de los cultivos de plátano, cacao, maíz y frijol de los agricultores del Municipio de Tibú.

Artículo 2. BENEFICIARIOS:

Serán beneficiarios de este servicio aquellos productores y empresarios, domiciliados en la zona de Tibú, que comercialicen sus cosechas con la asociación y que cumplan con todos los requisitos establecidos en este reglamento.

Artículo 3. RECURSOS:

El Fondo se constituirá y operará con los siguientes recursos:

- a. Los aportes, donaciones o convenios nacionales, departamentales, internacionales, de entidades públicas y privadas, fundaciones, que se destinen para el cumplimiento de los propósitos del Fondo de Comercialización.
- b. Por los ingresos que se generen en las liquidaciones de la venta de los productos.

CAPÍTULO II

ESTRUCTURA OPERATIVA DEL FONDO

Artículo 4. ADMINISTRACIÓN:

La administración del Fondo Rotatorio de Comercialización, estará a cargo del Comité Técnico conformado por el Gerente, el Presidente, el Tesorero, Suplente del Vocal y un representante de la Junta de Vigilancia de ASOCATI.

Artículo 5. ATRIBUCIONES:

El Comité Técnico tendrá las siguientes atribuciones:

- a. Definir las políticas, las estrategias y los procedimientos generales bajo los cuales operará administrativa y financieramente el fondo.
- b. Planear, administrar, coordinar, controlar y evaluar la ejecución de los procesos de comercialización de conformidad con los reglamentos e indicadores de gestión de la Asociación y del proyecto consignados en el convenio CAD-004-03-2.
- c. Hacer recomendaciones sobre modificaciones en el reglamento y/o nuevas alternativas que conlleven al mejoramiento del servicio de comercialización.

- d. Tomar decisiones sobre los aspectos no contemplados en el presente reglamento, teniéndose en cuenta como criterio principal el correcto uso de los recursos.
- e. El Comité Técnico fijará la periodicidad de las reuniones de acuerdo con la existencia de productos para ser comercializados.

Además de las anteriores funciones el Comité Técnico asigna al coordinador de mercadeo las siguientes funciones:

- a. Elaborar las actas de Comité Técnico de cada sesión.
- b. Analizar la documentación, valor de la cosecha, porcentaje económico a adjudicar, antes de ser presentados al Comité Técnico.
- c. Recopilar la documentación de respaldo: Carpeta del usuario.
- d. Hacer seguimiento de la recaudación e inversión de los recursos del Fondo de Comercialización y la correcta disposición de sus bienes.
- e. Informar sobre situaciones no contempladas en el presente reglamento y que puedan afectar el buen funcionamiento del Fondo de Comercialización.
- f. Rendir informes sobre las actividades del Fondo de Comercialización.

Artículo 6. DISTRIBUCIÓN DE LAS UTILIDADES:

Las utilidades generadas por el proceso de comercialización de los cultivos de plátano, Banano y cacao se distribuirán de la siguiente manera:

Capacitación	25 %
Fortalecimiento del Fondo	75 %

CAPÍTULO III

POLÍTICAS Y NORMAS DEL FONDO DE COMERCIALIZACIÓN

Artículo 7°. INVERSIÓN DE LOS RECURSOS DEL FONDO DE COMERCIALIZACIÓN:

- La inversión esta dirigida a la adquisición de cosechas de los productores asociados a ASOCATI y demás productores agropecuarios del Municipio.

Artículo 8. CUANTÍA PARA LA INVERSIÓN DE LOS RECURSOS DEL FONDO DE COMERCIALIZACIÓN:

La cuantía para la inversión en particular se establecerá teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- a. La inversión estará sujeta a la disponibilidad económica del fondo.
- b. Se deberá legalizar los recursos del fondo en un plazo máximo de un mes.

Artículo 9. PLAZOS: El Fondo cancelará el valor del producto con un plazo máximo de un mes.

Artículo 10. COMISIÓN DE VENTA:

ASOCATI devengará por representación del productor en el proceso de comercialización un porcentaje equivalente al 1 % del valor de la venta de la producción en los cultivos de plátano y banano; y 2 % para los cultivos de cacao.

Artículo 11. GARANTÍAS:

Con el objeto de garantizar la recuperación de los recursos concedidos, el Comité Técnico exigirá siempre, con carácter obligatorio, la firma de un contrato a favor del Fondo de comercialización.

Artículo 12. REQUISITOS PARA ACCEDER A LOS SERVICIOS DEL FONDO DE COMERCIALIZACIÓN:

1. El agricultor debe estar a paz y salvo con ASOCATI.
2. El agricultor debe entregar su cosecha a través del núcleo productivo a la Asociación.
3. Los productos deben cumplir con los estándares de calidad requeridos por el mercado.
4. Firmar un poder en nombre de la ASOCIACIÓN para que los represente en el proceso de comercialización.

Artículo 13. RESTRICCIONES:

Los recursos del fondo solo podrán ser destinados a la adquisición de la cosechas de plátano, banano, cacao, maíz y frijón de sus asociados y/o la adquisición de infraestructura y logística para el mejoramiento de la calidad del producto en las etapas de precosecha, post cosecha y cosecha de los productos y finalmente a dar soporte económico y financiero de administración de la asociación.

Artículo 14. CAUSAS PARA EXIGIR EL REINTEGRO DE LOS RECURSOS:

El Comité Técnico podrá exigir el reintegro total de los recursos a cargo de los asociados por una de las siguientes razones:

- a. Destinación comprobada de los recursos afines diferentes a los propuestos en el reglamento.
- b. No existencia de la cantidad y calidad requerida de los productos a comercializar.
- c. Cuando la entidad que facilito los recursos al fondo los solicite (USAID Y AID).

CAPÍTULO IV

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 15. REFORMAS AL REGLAMENTO:

El presente reglamento solo podrá ser reformado por iniciativa propia del Comité Técnico.

Artículo 16. RECURSOS:

Las solicitudes de Recursos deberán ser diligenciadas en los formatos que para efecto entregue la administración del Fondo.

Artículo 17. Todas las solicitudes de recursos serán tramitadas y estudiadas en el mismo orden cronológico en que se reciben y de acuerdo a la disponibilidad de recursos.

Artículo 18. Cuando se compruebe que el beneficiario del Fondo de Comercialización haya desviado el objeto del mismo utilizando información falsa, se hará acreedor de las sanciones legales contempladas en los estatutos de ASOCATI.

Artículo 19°. Los casos no previstos en el presente reglamento serán decididos por el Comité Técnico del Fondo.