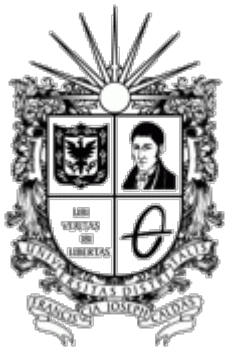
FACTORES DE ÉXITO SOCIO-AMBIENTAL DEL CULTIVO DE CACAO COMO ALTERNATIVA PRODUCTIVA A LOS CULTIVOS ILÍCITOS EN EL MUNICIPIO DE SAN ANDRÉS DE TUMACO



AUTORA:

CINDY ROSSANA SALAZAR CRISTANCHO CÓD. 20172785004

DIRECTOR:

CARLOS DÍAZ RODRÍGUEZ

INGENIERO ELÉCTRICO

M.S.C. EN ECONOMIA

DR. EN BIOÉTICA

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

FACULTAD DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

PROYECTO CURRICULAR ADMINISTRACIÓN AMBIENTAL

BOGOTÁ DC.,2020

FACTORES DE ÉXITO SOCIO-AMBIENTAL DEL CULTIVO DE CACAO COMO ALTERNATIVA PRODUCTIVA A LOS CULTIVOS ILÍCITOS EN EL MUNICIPIO DE SAN ANDRÉS DE TUMACO

AUTORA:

CINDY ROSSANA SALAZAR CRISTANCHO CÓD. 20172785004

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR AMBIENTAL

DIRECTOR:

CARLOS DÍAZ RODRÍGUEZ

INGENIERO ELÉCTRICO

M.S.C. EN ECONOMIA

DR. EN BIOÉTICA

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

FACULTAD DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

PROYECTO CURRICULAR ADMINISTRACIÓN AMBIENTAL

BOGOTÁ DC.,2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

CARLOS DÍAZ RODRÍGUEZ

Dr. En Bioética

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres por ser ellos el apoyo fundamental en cada proyecto que emprendo. Por su dedicación, amor y comprensión en mi proceso de formación personal y profesional, así como por cada uno de los esfuerzos que han realizado a lo largo de su vida y por los cuales me siento cada día más orgullosa y afortunada.

Al docente Carlos Diaz por su guía, apoyo y compromiso. Porque su conocimiento y disciplina fortalecieron mi formación profesional y la consecución de este trabajo de grado.

A los demás docentes que acompañaron y enriquecieron mi proceso de formación; y en general a la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, por permitirme la formación como profesional y la adquisición de conocimientos y experiencias que han transformado mi vida.

TABLA DE CONTENIDO

1 INTRODUCCIÓN 9
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 11
3 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN 14
4 OBJETIVOS 17
4.1 Objetivo general 17
4.2 Objetivos específicos 17
5 MARCO REFERENCIAL 18
5.1 Marco teórico-conceptual 18
5.1.1 Cuadro De Mando Integral 18
5.1.2 Cuadro de Mando para la Gestión Ambiental 19
5.1.3 Factores de éxito 20
5.1.4 Formulación de estrategia 21
5.2 Marco contextual 22
5.2.1 Marco geográfico 22
5.2.2 Marco institucional 26
5.2.3 Marco sectorial 28
5.3 Marco legal 30
6 METODOLOGÍA 34
6.1 Plan general de la investigación 35
7 CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO SOCIO-AMBIENTAL SOBRE LA VIABILIDAD DEL CULTIVO DE CACAO 37
7.1 Caracterización socio-ambiental del municipio de Tumaco 37
7.2 Análisis PESTA 41
7.2.1 Análisis político 41
7.2.2 Análisis económico 43
7.2.3 Análisis social 47
7.2.4 Análisis tecnológico 50
7.2.5 Análisis ambiental 52
7.3 Análisis de los Stakeholders de mayor influencia en el programa de sustitución de cultivos ilícitos 56

7.3.1 Identificación de los Stakeholders 56
7.3.2 Evaluación de los stakeholders 59
7.3.3 Estrategias de acción para los Stakeholders 63
7.4 Estructuración organizacional del proyecto 69
7.4.1 Fase 1: Alistamiento 70
7.4.2 Fase 2: Implementación 71
7.4.3 Fase 3: Ejecución 72
7.4.4 Fase: coordinación, seguimiento y monitoreo 73
7.5 Análisis de la situación estratégica 74
7.5.1 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) 74
7.5.2 Matriz de factores externos (MEFE) 77
7.5.3 Matriz DOFA 80
7.5.4 Matriz Interna-Externa (IE) 82
8 CAPITULO ll: PROYECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA VIABILIDAD DEL CULTIVO DE CACAO 84
8.1 Cuadro de mando para la gestión ambiental 84
8.1.1 Mapa estratégico 84
8.1.2 Misión 84
8.1.3 Visión 86
8.1.4 Perspectivas del cuadro de mando para la gestión ambiental 87
9 CAPITULO lll: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS SOCIO-AMBIENTALES 92
9.1 Matriz DOFA cruzada 92
9.2 Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE) 94
10 CAPÍTULO lV: FACTORES DE ÉXITO SOCIO-AMBIENTAL 102
10.1 Estrategias del cuadro de mando de la gestión ambiental 102
10.2 Mapa estratégico 105
11 CONCLUSIONES 108
12 RECOMENDACIONES 110
13 BIBLIOGRAFÍA 112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Marco legal colombiano en relación a cultivos ilícitos en el territorio nacional.... 30
Tabla 2. Plan general de la investigación 35
Tabla 3. Impactos ambientales ocasionados por el cultivo de cacao..... 52
Tabla 4. Matriz PESTA 55
Tabla 5. Intereses de los Stakeholders..... 57
Tabla 6. Valores de calificación 59
Tabla 7. Evaluación de actores..... 60
Tabla 8. Estrategias de intervención sobre los Stakeholders..... 63
Tabla 9. Factores de clasificación internos..... 75
Tabla 10. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)..... 76
Tabla 11. Factores de clasificación externos 78
Tabla 12. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) 79
Tabla 13. Matriz DOFA..... 81
Tabla 14. Matriz Interna-Externa (IE)..... 83
Tabla 15. Formulación de la misión 85
Tabla 16. Formulación de la Visión 86
Tabla 17. Relación entre objetivos estratégicos y misión/visión..... 91
Tabla 18. Tipos de estrategias de manejo..... 92
Tabla 19. Matriz DOFA cruzada 93
Tabla 20. Estrategias adaptadas a partir de la matriz DOFA cruzada 94
Tabla 21. Factores de calificación de las estrategias 95
Tabla 22. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)..... 97
Tabla 23. Cuadro de mando para la gestión ambiental..... 103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 1. Comportamiento de la balanza comercial del grano de cacao en Colombia 44
Gráfica 2. Producción de cacao a nivel mundial 45
Gráfica 3. Área y producción de cacao en Colombia 46
Gráfica 4. Precio de compra cacao nacional 46
Gráfica 5. Consumo Per Cápita de cacao en Colombia 47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Subregiones del departamento de Nariño 22
Figura 2. Territorio consejo comunitario Bajo Mira y Frontera (CCBMF) 24
Figura 3. Distribución de cultivos ilícitos en el municipio de Tumaco 38
Figura 4. Mapa de actores Poder-Intensidad 61
Figura 5. Modelo de inversión organizacional de la Agencia de Renovación del Territorio 69
Figura 6. Tipos de estrategias- Matriz IE 82
Figura 7. Perspectivas del cuadro de mando para la gestión ambiental 89
Figura 8. Objetivos estratégicos del cuadro de Mando para la Gestión Ambiental 90
Figura 9. Mapa Estratégico de la Gestión Ambiental 106

1 INTRODUCCIÓN

Desde la segunda mitad del siglo XX, el tráfico de drogas ha sido un problema que ha permeado todas las esferas de la sociedad colombiana, normalizado una cultura de corrupción e ilegalidad en todo el territorio nacional. Así, producto de la pobreza y el abandono estatal que ha caracterizado muchas zonas de la periferia del país, son muchos los territorios que se han hecho vulnerables a la presencia de actores armados y la siembra de cultivos ilícitos.

De esta forma, los narcotraficantes se han focalizado en territorios geográficamente aislados y con poca presencia estatal, en donde la existencia de abundantes cuerpos de agua les ha permitido su utilización en el procesamiento y eliminación de los desechos derivados de sus actividades ilícitas, a la vez que les ha facilitado la introducción de sustancias químicas y la salida de grandes volúmenes de producto terminado. Asimismo, estos grupos han tenido preferencia por zonas de ecosistemas con abundante biomasa vegetal, lo que dificulta la ubicación de los cultivos, los laboratorios y las bodegas para las sustancias químicas empleadas (Quintero & Santamaría, 2017).

Todos los factores anteriormente mencionados, confluyen en el escenario del municipio nariñense de Tumaco. Lugar que se ha convertido en el espacio propicio para el desarrollo de diferentes fenómenos criminales como: el tráfico de armas, el contrabando, el sicariato y la siembra de cultivos ilícitos, entre otros. De esta forma, los grupos alzados en armas presentes en el municipio han vinculado a los agricultores con el cultivo de coca, marihuana y amapola. Hecho que ha ocasionado que el municipio viva una escalada de violencia, como resultado de la disputa de este territorio entre diferentes actores armados.

Así mismo, no puede olvidarse que simultáneamente a los problemas sociales ocasionados por la presencia de cultivos ilícitos en esta zona, existen problemáticas ambientales como la contaminación de los cuerpos de agua, la deforestación, la erosión del suelo y la intoxicación por productos químicos, las cuales han permeado en este importante ecosistema del pacífico nariñense.

De esta forma, el presente documento busca determinar los factores de éxito socio-ambientales del cultivo de cacao, como una alternativa productiva a los cultivos ilícitos en el territorio del consejo comunitario de Bajo Mira y Frontera, al sur del municipio de Tumaco. Esto, a través de la utilización del cuadro de mando para la gestión ambiental, como herramienta para la formulación y consecución de estrategias encaminadas a lograr el desarrollo sostenible para esta región del país.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La región fronteriza de Nariño se caracteriza por ser un territorio con una posición geopolítica, geográfica y estratégica especial. Dicha zona es un enlace clave entre el interior del país y Sudamérica y su salida hacia el mar permite conectar al territorio colombiano con países del pacífico, entre ellos, con aquellos pertenecientes al continente asiático. Así mismo, la riqueza hidrográfica y ambiental del territorio y la gran variedad de pisos térmicos existentes, la hace una región privilegiada y estratégica en el mundo. No obstante, pese a que todos estos factores permiten el desarrollo del comercio y de múltiples actividades como la agricultura, el turismo, la minería, la agroindustria y el transporte de crudo. Las falencias geopolíticas y el abandono estatal, han propiciado el escenario ideal para que actividades como el narcotráfico se posicionen en la región, afectando a la población civil y desmotivando la vocación agrícola de este territorio (Quintero & Santamaría, 2017).

En este sentido, una de las mayores problemáticas de Tumaco ha sido la alarmante presencia de cultivos ilícitos. Fenómeno que se ha mantenido en ascenso durante los últimos años, generando una cultura de ilegalidad en el territorio. Así, según el informe de medición de las Naciones Unidas, citado por la revista semana (2018), esta zona contaba para ese año con 23.148 hectáreas de cultivos ilícitos, lo que lo convierte en el municipio con mayor presencia de este tipo de cultivos en el territorio colombiano. Problemática que no solo afecta a los habitantes de esta zona, sino que altera y perjudica dramáticamente el ecosistema de este territorio. De esta forma, como es señalado por la Policía Nacional de Colombia (2014), monocultivos como el de coca ocasionan fuertes impactos al medio ambiente:

> Al generar deforestación e incineración de la cobertura vegetal para dedicarlo a la siembra de la misma y vertimientos de residuos de agroquímicos, causando daños a

> las cuencas hídricas, la producción de agua superficial, reducción en la capacidad de retención de humedad del suelo y pérdida del hábitat de un sinnúmero de especies de flora y fauna (p.109).

Así mismo, añadido a la histórica situación de pobreza que ha afectado este territorio, el municipio lucha contra la violencia generada por la presencia de gran cantidad de grupos armados, entre los que se encuentran disidencias de las FARC, grupos paramilitares y bandas criminales (Bacrim). Los cuales se mantienen en una disputa constante por el control del negocio del narcotráfico, lo que ha generado que confluyan múltiples problemas sociales como el aumento de la tasa de homicidios, los cuales según un estudio realizado por Human Rights Watch (2018) llamado "Violencia Reciclada", aumentaron en casi un 50% más con respecto al año anterior. Así mismo, preocupa que la sociedad se encuentre normalizada a convivir con casos sistemáticos de micro extorsión (Human Rights Watch ,2018).

Toda esta situación, no es ajena al panorama del consejo comunitario de Bajo Mira y frontera. Territorio con una alta presencia de cultivos ilícitos, en donde sus pobladores han tenido que afrontar durante los últimos años, el cobro de vacunas, las constantes amenazas y los asesinatos hacia los líderes sociales y los habitantes de la zona. Hecho que ha generado una alta tasa de desplazamiento forzado hacia el casco urbano del municipio, y hacia otras partes del país.

Al tener en cuenta todo lo anterior, se hace urgente forjar alternativas productivas para los habitantes de esta región. Razón por la que el desarrollo de cultivos tradicionales como el cacao, se convierte en una gran opción, al permitir el desarrollo productivo de comunidades rurales, y la progresiva recuperación ecológica del territorio. Así, como lo menciona la revista semana sostenible (2019), "el cacao permite la permanencia de un corredor biológico en un

área deforestada tanto por la siembra de coca como por los cultivos extensivos de palma de aceite" (Párr.6), los cuales también son muy comunes en la zona. Así mismo, debe tenerse en cuenta que el cacao cultivado en este municipio nariñense es reconocido por su alta calidad, lo que lo ha hecho merecedor de varios reconocimientos internacionales, entre ellos el del Salón del Chocolate en París. Todo esto, muestra la gran oportunidad que tiene este cultivo, de convertirse en una alternativa productiva, rentable y sostenible para esta zona del país.

En este contexto, es importante establecer: ¿cuáles son los Factores de éxito socio-ambiental del cultivo de cacao como alternativa productiva a los cultivos ilícitos en el municipio San Andrés de Tumaco?

3 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A partir de la masificación del narcotráfico en Colombia durante la segunda mitad del siglo XX y el desarrollo del fenómeno de violencia asociado directamente a este ilícito. El país ha tenido que enfrentarse con la necesidad de poner fin a la expansión de los cultivos ilícitos, mediante estrategias como la erradicación manual, la aspersión aérea, y el desarrollo alternativo. De esta forma, en el año de 1985 a cargo del Plan Nacional de Rehabilitación, se implementó "el primer programa de este tipo conocido como Plante, el cual buscó ofrecer una opción económica para aquellos campesinos que se encontraban involucrados en la siembra de cultivos ilícitos" (APC Colombia, 2016, p.4).

Desde entonces han sido numerosos los procesos que se han llevado a cabo, especialmente, en los municipios del sur del país, los cuales se han visto mayormente afectados por cultivos ilícitos como el de la coca. En el caso particular del municipio de Tumaco, han sido múltiples las experiencias que dan cuenta de la voluntad de sus pobladores por cambiar el escenario de violencia que ha caracterizado a esta zona. Así, a través de los consejos comunitarios, con sus líderes sociales y con el apoyo de múltiples programas y proyectos del gobierno nacional, iniciativas privadas y de cooperación internacional; el municipio ha buscado generar alternativas económicas para las familias campesinas, para que sean estas las que voluntariamente erradiquen los cultivos ilícitos y los sustituyan por otros productos tradicionales como el cacao, el coco y el plátano. Entre las alternativas desarrolladas en la zona, se destacan el Programa de Post-erradicación y Contención, el programa "Sí se puede", la inclusión al programa Nacional Integral de Sustitución de Cultivos de uso Ilícito (PNIS), y el proyecto Colombia Exporta Cacao (Coexca). Este último, producto de la unión entre Swisscontact, una fundación suiza que promueve el desarrollo económico, social y medio

ambiental y la Cooperación Económica Suiza (SECO). El cual busca generar asistencia técnica a las organizaciones, para mejorar las condiciones laborales de los productores de cacao y así generar mayor productividad y calidad para un cacao apto para la exportación (Barbosa,2019).

De esta forma, si bien es cierto, que para los productores continúa siendo más rentable la siembra de cultivos como la coca, la cual genera retribuciones a los pocos meses de sembrado. La implementación de alternativas productivas ha mejorado las condiciones de los habitantes de la zona, al fortalecer su vocación agrícola y abrirle la puerta a formas de subsistencia legales, que mitigan la llegada de violencia a su territorio. Así mismo, estos procesos promueven un enfoque de desarrollo territorial acorde a sus usos y costumbres. Y en el caso particular del cacao, han permitido la articulación a redes gremiales, mercados orgánicos y de comercio justo. Fortaleciendo los procesos de producción, comercialización y exportación del producto (APC Colombia, 2016).

En este sentido, la implementación de alternativas productivas como el cacao, permiten aumentar la inteligencia ética de los habitantes de esta zona del país, al hacer que estos sean conscientes de los efectos sociales y medioambientales generados por los cultivos ilícitos y modifiquen la cultura de ilegalidad del territorio, en torno a la cual la deforestación y la siembra de este tipo de cultivos, está normalizada. De esta forma, se busca que con este tipo de alternativas los habitantes reconozcan la vocación agrícola de su territorio como una herramienta, no solo para conseguir medios de subsistencia, sino también para impedir la llegada de la delincuencia y la violencia a la región. Razón por la que la determinación de los factores de éxito socio-ambientales del cultivo de cacao en este territorio, resulta un instrumento fundamental para alcanzar la sostenibilidad.

Por lo anterior, y teniendo en cuenta que, a partir de la firma del tratado de paz son muchas las estrategias, programas y proyectos, que buscan la disminución de cultivos ilícitos, a través del desarrollo de proyectos productivos. Este trabajo puede contribuir a la acción de otros consejos comunitarios, ONG´S, agremiaciones productivas, y a la alcaldía del municipio o de otros municipios del país. Como insumo para el diagnóstico y determinación de factores socio-ambientales de éxito de este tipo de cultivos, como alternativa productiva y de sustitución de cultivos ilícitos. Así mismo, puede ser empleado como guía dentro de otras investigaciones enfocadas al análisis de problemáticas socio-ambientales, a partir del uso de herramientas como el cuadro de mando para la gestión ambiental.

Finalmente, debe tenerse en cuenta que el desarrollo de esta monografía, permite destacar la labor de los administradores ambientales, como gestores de proyectos productivos de sustitución de cultivos ilícitos. En los cuales es posible incursionar como formuladores y coordinadores, que brinden estrategias y alternativas para lograr la sostenibilidad en territorios fuertemente golpeados por problemáticas sociales y ambientales en el país.

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

Establecer los factores de éxito socio-ambientales del cultivo de cacao como alternativa productiva a los cultivos ilícitos en el municipio de San Andrés de Tumaco.

4.2 Objetivos específicos

4.2 1. Realizar un diagnóstico socio-ambiental para la viabilidad del cultivo de cacao como alternativa productiva a los cultivos ilícitos en el municipio de San Andrés de Tumaco.

4.2.2. Formular la proyección estratégica para la viabilidad del cultivo de cacao como alternativa productiva a los cultivos ilícitos en el municipio de San Andrés de Tumaco.

4.2.3. Formular estrategias socio-ambientales para la sustitución de cultivos ilícitos a través del cultivo de cacao como alternativa productiva en el municipio de San Andrés de Tumaco.

4.2.4. Determinar factores de éxito socio-ambientales del cultivo de cacao, a partir de la aplicación del cuadro de mando para la gestión ambiental y el diseño del mapa estratégico.

5 MARCO REFERENCIAL

5.1 Marco teórico-conceptual

5.1.1 Cuadro De Mando Integral

El cuadro de mando integral (CMI) es una metodología de gestión, que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. De esta forma, traduce la estrategia de una organización en objetivos coherentes, relacionados, medidos a través de indicadores ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con dicha estrategia (Kaplan & Norton, 1992, citado por Villa, 2015)

Lo que se pretende con el cuadro de mando es presentar indicadores que puedan servir como señales de alerta, para encaminar la actuación de la empresa a la consecución de la estrategia. Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros. De esta forma, el CMI favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas, traduciendo la estrategia de una organización en términos que pueden ser fácilmente entendidos, comunicados y sobre los que se pueden actuar (Suárez, 2010).

Se trata de una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implementación y comunicación de la estrategia a toda la empresa. El CMI analiza la cadena de creación de valor de la organización en base a cuatro perspectivas:

- Económico/financiera

- Cliente
- Procesos internos
- Aprendizaje/ crecimiento

El CMI sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa, y deben ser consideradas en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio, pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas (Villa,2015).

5.1.2 Cuadro de Mando para la Gestión Ambiental

A partir de la gran utilidad del cuadro de mando integral (CMI) en la formulación y consecución de estrategias en las organizaciones. En los últimos años, son múltiples los autores que han buscado ampliar las fronteras de las perspectivas externas propuestas por Kaplan y Norton y generar una adaptación de esta herramienta, que permita incluir uno de los temas que ha tomado mayor relevancia en los últimos años para las organizaciones: la gestión ambiental.

De esta forma, la gestión ambiental se ha convertido en una importante ventaja competitiva para las empresas. Al promover la mejora de sus procesos haciéndolos más eficientes, y con ello disminuyendo sus impactos ambientales y reduciendo sus costos de producción. Hecho que muestra un alto grado de responsabilidad y compromiso de la empresa y se ve traducido en la mejora de la imagen de la organización ante la sociedad (Cortés, Alfaro, Machorro & Romero, 2015).

En este sentido, el cuadro de mando para la gestión ambiental busca mejoras sustanciales en la actuación global de las organizaciones, sin descuidar los resultados económico-

financieros, e incluyendo las repercusiones de su actividad en el entorno. Para ello, Lameda, 2006 (p.8) propone la siguiente redefinición de las perspectivas iniciales del CMI:

- Incorporando la responsabilidad sociedad corporativa, en la actuación empresarial se reformuló la anterior pregunta ¿cómo alcanzar el éxito financiero? por ¿cómo alcanzar y mantener la sostenibilidad? y, en consecuencia, a sustituir la perspectiva financiera por desarrollo sostenible, cuyo fin último sea la creación de un valor global a largo plazo en la triple cuenta de resultados.
- Buscando satisfacer las necesidades y expectativas del mayor número posible de grupos de interés se cambió la anterior pregunta ¿cómo nos ven nuestros grupos de interés? por ¿cómo nos ven los clientes?, es decir se amplió el ámbito de acción de la perspectiva de clientes que pasa a ser perspectiva de grupos de interés.
- La pregunta ¿en qué podemos sobresalir? tiene plena vigencia en este enfoque, así que la perspectiva procesos internos se conservó sin cambios, sin olvidar que en ella se materializa la incorporación de los principios de la RSC y la protección ambiental.
- La pregunta de si podemos seguir mejorando y creando valor, será lo que impulse el desarrollo de las competencias necesarias para asumir el reto planteado, por lo que tanto ésta pregunta como la definición de su correspondiente perspectiva: aprendizaje y crecimiento, se conservan para buscar mantener un personal motivado y preparado.

5.1.3 Factores de éxito

Eberhagen, & Naseroladl (1992), citados por Zapata, Medina & Lara (2015) definen a los factores críticos de éxito como "aquellas pocas variables que afectan a un administrador, para alcanzar sus metas en su actual o futuras áreas de actividad" (p.8). De esta forma, los factores de éxito representan las condiciones externas e internas que necesitan ser atendidas frecuente

y cautelosamente por parte de los altos ejecutivos. Estos factores fijan las métricas del uso en el control operacional y la planeación estratégica (Luck, 1996).

De acuerdo a Fragoza (1994), el método de los factores críticos de éxito básicamente permite la creación de un proyecto fuera de la definición del problema. Esto se realiza mediante la descomposición de una meta claramente definida en una lista de sub-objetivos llamados factores. La función de los factores críticos de éxito es guiar y enfocar a los directivos hacia las actividades primordiales de su negocio y a pensar en sus necesidades de información más críticas, para el aprovechamiento de los recursos valiosos de una organización, como lo son los financieros, materiales, humanos y de tiempo por lo que este método permite a los altos ejecutivos delinear sus prioridades y orientar sus recursos.

5.1.4 Formulación de estrategia

Según Gómez y Balkin (2003) la formulación de la estrategia es “el diseño de un método o camino para alcanzar la visión y la misión de la empresa” (p.159). Por su parte, para David (1997), la formulación de una estrategia consiste en “elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán"(p.5)

De acuerdo con Wheelen & Hunger (2007, p. 12), la Formulación estratégica es el "desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas. Según Bueno, Morcillo y Salvador (2006, p. 88), "la formulación de la estrategia consiste en la identificación y

evaluación de las diferentes opciones estratégicas que se presentan, y culmina con la selección de una de ellas".

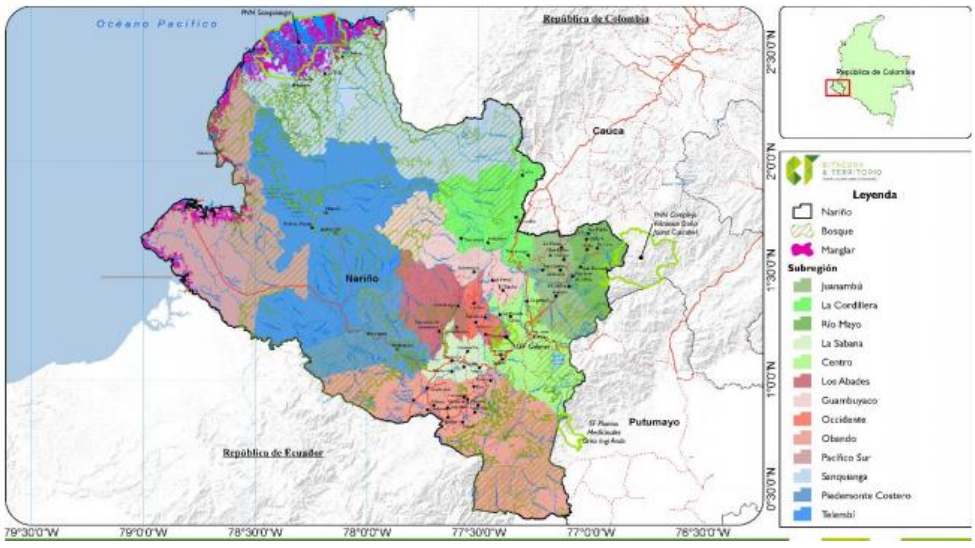
5.2 Marco contextual

5.2.1 Marco geográfico

5.2.1.1 Municipio de San Andrés de Tumaco

El municipio está ubicado en la Costa Pacífica de Colombia en el punto continental más suroccidental del país (Véase Figura 1). Hace parte de la subregión Pacífico Sur del departamento de Nariño. Tumaco, limita al norte con los municipios de Francisco Pizarro, Roberto Payán y Mosquera, sobre la zona de San Juan de la Costa; al oriente con el municipio de Barbacoas; al sur con la república del Ecuador; y al occidente con el océano Pacifico (ICP, OPEAL & Fedepalma, 2016).

Figura 1. Subregiones del departamento de Nariño



Fuente: Centro latinoamericano para el Desarrollo Rural (2017)

El municipio hace parte de Chocó Biogeográfico, una región en la que confluyen una gran variedad de ecosistemas, así como diferentes manifestaciones de la naturaleza "la relativa frecuencia de sismos, tsunamis, la actividad volcánica, las lluvias torrenciales, los deslizamientos, la erosión, los cambios en los cauces de los ríos y en la línea de costa y la influencia de fenómenos como la Niña y el de El niño" (Centro latinoamericano para el Desarrollo Rural, 2017, p.12).

Tumaco tiene una extensión de 3.778 Km^2 que corresponden al 11.4% de área del departamento de Nariño. En donde acoge una diversidad de relieves que pasan desde el piedemonte costero con su selva húmeda tropical, hasta la llanura del pacífico caracterizada por los esteros, ríos e islas en las que predominan los manglares (Centro latinoamericano para el Desarrollo Rural,2017).

De acuerdo a la DIMAR (2003), el casco urbano del municipio y su zona de expansión se encuentran ubicadas tanto en área continental como insular. En esta última área, el municipio está conformado por tres islas: Tumaco, La Viciosa y el Morro, las cuales se encuentran unidas al continente y comunicadas entre sí, por los puentes de El Pindo y El Morro. Estas tres islas sumadas a la localidad de Buchely comprendida entre el puente del Pindo y el kilómetro 19 que se encuentra en área continental, son el área urbana del municipio.

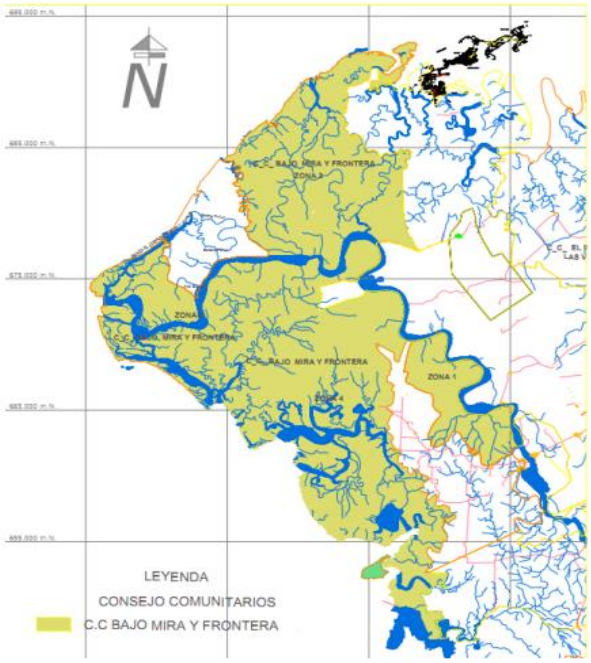
El municipio está constituido por trescientos sesenta y cinco (365) veredas a nivel rural, cinco (5) comunas en el área urbana, trece corregimientos (área no colectiva), quince (15) consejos comunitarios y quince (15) resguardos indígenas. Esto distribuido en ocho cuencas hidrográficas: Río mira, Río Chagui, Sistema de Esteros, Río Mejicano, Río Curay y Río Mataje (Centro latinoamericano para el Desarrollo Rural,2017).

5.2.1.2 Consejo comunitario de Bajo Mira y Frontera (CCBMF)

El Consejo Comunitario del Bajo Mira y Frontera fue titulado como territorio colectivo mediante la Resolución 046 de 2003 proferida por el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER). (Rodriguez,2017).

El territorio de Bajo mira y Frontera abarca todo el delta de la cuenca del rio Mira en el área fronteriza con el Ecuador. Este territorio pertenece a la zona de vida Bosque húmedo tropical. Y cuenta con una extensión de 46.482 hectáreas, lo que lo convierte en el consejo comunitario de mayor extensión en el municipio de Tumaco con un total de 53 veredas. En esta zona existen aproximadamente 1.240 familias y un total de 6.271 personas, según datos del Incoder 2014, citados por el Centro latinoamericano para el Desarrollo Rural,2017.

Figura 2. Territorio consejo comunitario Bajo Mira y Frontera (CCBMF)



Fuente: URT (2015), Citado por Rodríguez (2017)

Según el reglamento interno del consejo comunitario Bajo Mira y Frontera, con fines netamente administrativos el territorio se ha dividido en cuatro zonas, tal y como se ven en la figura 2. De esta forma, en la zona 1 se presenta la mayor problemática con el tema de linderos con las empresas de palma, la zona 2 tiene una vocación principalmente agrícola y pesquera, la zona 3 está ligada al aprovechamiento de los productos del mar, y la zona 4 tiene frontera con el Ecuador y por dicha posición ha sido la más golpeada por el conflicto armado (Rodríguez, 2017).

Por otra parte, el Consejo también cuenta, desde 2017, con un Distrito Nacional de Manejo Integrado (DRMI) denominado "*Distrito Nacional de Manejo Integrado Cabo Manglares Bajo Mira y Frontera Pacífico Sur".* Un área protegida en el delta de la cuenca del Río Mira con más de 190.000 hectáreas protegidas (Red prensa verde, 2017).

Lo que demuestra la importancia ecológica de este territorio, al pertenecer a una de las 25 Ecorregiones Terrestres Prioritarias en el mundo, también llamadas 'hotspot' o puntos calientes sobre la tierra por su altísima diversidad biológica (Red prensa verde, 2017). Y es que esta zona se caracteriza por:

> ser un refugio de alimentación y descanso para las aves y por tener zonas de concentración de recursos pesqueros e hidrobiológicos. Presenta también, bosques inundables de manglar y natal, playas de anidación de tortugas, bancos de piangua y jaiba, y alberga diferentes especies amenazadas en las categorías En Peligro Crítico y En Peligro (Red prensa verde, 2017, Párr. 4).

5.2.2 Marco institucional

En Colombia, el desarrollo de proyectos productivos de sustitución de cultivos ilícitos requiere una articulación entre las instancias de Gobierno del nivel nacional, regional y local, que exhorte hacia una participación masiva de las comunidades, en torno a procesos productivos en el marco de la legalidad, que mitiguen los impactos sociales y ambientales ocasionados con el desarrollo histórico de cultivos ilícitos en la zona.

En la actualidad, el desarrollo de este tipo de proyectos se encuentra a cargo de diferentes entidades como el Programa Nacional de Sustitución de Cultivos Ilícitos (PNIS), la Agencia de Renovación del Territorio (ART) y el Ministerio de agricultura y desarrollo rural, entre otros. No obstante, también se requiere la articulación con diferentes instancias a nivel gubernamental como el Ministerio de Defensa, la Defensoría del pueblo y las labores de la Policía y el Ejército Nacional en lo relacionado con estrategias de control en los territorios, así como en la ejecución de medidas de seguridad para las comunidades objeto de las estrategias de sustitución voluntaria de cultivos ilícitos.

De esta forma, el desarrollo de este tipo de estrategias requiere un esfuerzo mancomunado que asegure el éxito económico, financiero y técnico del proyecto. Y que a su vez garantice la protección de las comunidades y los líderes sociales promotores; razón por la que la presencia de la Unidad Nacional de Protección, es clave para asegurar las medidas que permitan salvaguardar la vida de los líderes sociales y agilizar las solicitudes de protección presentadas.

Así mismo debe tenerse en cuenta que es requerida la coordinación entre la Dirección para la Sustitución de Cultivos Ilícitos y la Agencia Nacional de Tierras, para avanzar en la

formalización de la propiedad, la adjudicación de baldíos y la resolución de conflictos históricos en torno a la tenencia y uso de tierra en la zona. Esto, es específicamente importante en el caso del consejo comunitario Bajo mira y frontera, en donde existe una fuerte controversia relacionada con la ocupación de la tierra por parte de la empresa Palmas de Tumaco S.A.S (Defensoría del pueblo de Colombia, 2017).

En este sentido, para el desarrollo de un proyecto productivo como el del cacao en el municipio, es requerido todo el apoyo gubernamental a nivel nacional anteriormente mencionado, sumado a una adecuada articulación a nivel regional y local, en donde la gobernación del departamento de Nariño y la Alcaldía Distrital, muestren su compromiso en la coordinación, ejecución y control de los proyectos productivos.

De igual forma, una parte fundamental es el tejido social existente, razón por la que se debe instar a la participación activa de la población durante todo el desarrollo del proyecto, en este caso los habitantes del consejo comunitario de Bajo Mira y Frontera, los cuales serán los líderes del mismo. Y cuya administración interna, en facultad de las funciones, deberes y derechos proferidos por la ley 70 de 1993 y el Decreto 1745 de 1995, tienen facultad para:

> Presentar, concertar, ejecutar y hacer seguimiento a proyectos y programas con entidades públicas y privadas para el desarrollo económico, social y cultural de su comunidad
>
> Previa aprobación de la Junta del Consejo Comunitario, celebrar convenio o contratos y administrar los beneficios derivados de los mismos (Decreto1745, 1995, arts. 11 y 12)

Finalmente, no debe olvidarse la importancia del establecimiento de alianzas estratégicas que permitan el éxito técnico y financiero de proyecto. Sobre esto se resalta la participación de entidades como FEDECACAO y las Agroindustrias presentes en la zona, en torno a la asistencia técnica y la transferencia tecnológica a los campesinos.

5.2.3 Marco sectorial

5.2.3.1 Cultivos ilícitos

"Un cultivo de uso ilícito es un cultivo que se cultiva con el ánimo de hacer un uso prohibido y contra las leyes de él". (OCHA, 2013, Párr.1)

Los cultivos de uso ilícito con mayor presencia en Colombia son la marihuana, la coca y la amapola. Y son precisamente estos, los que durante los últimos 30 – 35 años, han forjado la historia de narcotráfico, violencia y subdesarrollo del país (Tobón, 2013).

De esta forma, como lo explica Tobón (2013):

> El uso de estos cultivos orientado a su transformación, comercialización y tráfico internacional se convirtieron en variables indispensables para explicar y analizar la persistencia, ampliación y profundización del conflicto armado interno que ha afrontado la sociedad colombiana desde mediados del siglo XX y los más de 3.8 millones de desplazados por la violencia política desde el año de 1985 (Párr.1).

En este sentido, son múltiples los impactos negativos asociados al narcotráfico y a la presencia de este tipo de cultivos en el territorio colombiano. Así, entre los efectos más importantes se encuentran el cambio de hábitos y costumbres de las comunidades locales, la fragmentación del tejido social, el posicionamiento de la cultura del dinero fácil, la

corrupción y con ello la crisis en instituciones políticas, económicas y sociales de la sociedad. Así mismo, este fenómeno ha traído consigo graves impactos ambientales como la pérdida de biodiversidad, la deforestación, la fragmentación de ecosistemas de bosque andino, tropical y de páramo (Tobón ,2013).

5.2.3.2 Cultivos de cacao

El cacao (*Theobroma cacao, L.*) "es una especie del género Theobroma, de la familia de las Malvaceae, la cual cuenta con más de 22 especies. Es originaria de Sudamérica y domesticada en Mesoamérica" (IICA, 2017, p.10).

El cacao es un cultivo tropical que se desarrolla en latitudes comprendidas entre los 10° N y 10° S del ecuador. Es cultivado en regiones cálidas y húmedas en más de 50 países ubicados en África, América, Asia y Oceanía; 23 de esos países son de América y en ellos se produce cacao con fines comerciales, lo que convierte el cacao en un cultivo de gran importancia económica, social, ambiental y cultural para los territorios donde se produce (IICA,2017).

Es uno de los productos con grandes ventajas comparativas en la producción, por sus condiciones naturales y por las características agroecológicas en términos de clima y humedad, y su carácter de sistema agroforestal en la conservación del medio ambiente (Instituto Colombiano Agropecuario,2012).

La actividad cacaotera tiene impacto importante en los principales países productores, ya que "representa el modo de vida de más de 150.000 agricultores y genera alrededor de 1.500.000 empleos directos en las etapas de producción, procesamiento y comercialización. La producción de cacao en América abarca una superficie superior a 1.700.000 hectáreas y

genera flujos comerciales superiores a los 900 millones de dólares de exportaciones anuales" (IICA,2017, p.10)

En Colombia son recomendables los cultivos en un régimen de temperatura entre los 18°C y los 32°C, con una óptima entre los 24°C y 28°C, en zonas donde las precipitaciones anuales se mantengan entre 1500 y 3800 mm, con un rango entre 1800 y los 2600 mm en donde mejor se desarrolla. Los suelos deben ser sueltos, profundos y amplios para que las raíces se distribuyan sin dificultad; así, la raíz principal puede penetrar de 80 a 15 centímetros. El cultivo se establece en un rango de alturas sobre el nivel del mar de 0 a 1200 metros y su cultivo se concentra básicamente en cuatro zonas: la primera comprende los departamentos de Santander y norte de Santander. La segunda zona con los departamentos de Ávila, sur de Tolima y norte de Magdalena. La tercera zona comprende Urabá, Tumaco, Catatumbo, Arauca, Meta t Magdalena y una cuarta zona que abarca Gran Caldas, suroeste de Antioquia y norte de Tolima (IICA,2017).

5.3 Marco legal

A continuación, se expone el marco legal relacionado con los cultivos ilícitos y con las estrategias de erradicación y sustitución en el territorio colombiano.

Tabla 1. Marco legal colombiano en relación a cultivos ilícitos en el territorio nacional

Norma	Número	Año de emisión	Autoridad que la emite	Descripción
Ley	30	1986	Congreso de la República	Por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Estupefacientes: Art 91. Numeral g). Disponer la destrucción de los cultivos de

				marihuana, coca y demás plantaciones de las cuales se puedan extraer sustancias que produzcan dependencia, utilizando los medios más adecuados, previo concepto favorable de los organismos encargados de velar por la salud de la población y por la preservación y equilibrio del ecosistema del país.
Ley	67	1993	Congreso de la República	Por medio de la cual se aprueba la "Convención de las Naciones Unidas contra el tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias sicotrópicas", suscrita en Viena el 20 de diciembre de 1988. Art 14: medidas para erradicar el cultivo ilícito de plantas de las que se extraen estupefacientes y para eliminar la demanda ilícita de estupefacientes y sustancias sicotrópicas.
CONPES	3669	2010	Departamento Nacional de planeación	Política nacional de erradicación manual de cultivos Ilícitos y desarrollo alternativo para la consolidación Territorial.
Decreto	1206	1973	Presidencia de la República	Por el cual se crea el Consejo Nacional de Estupefacientes. Art.3. Numeral a). Formular, para su adopción por el Gobierno Nacional, la política y los planes y

				programas que las entidades públicas y privadas deban adelantar para la lucha contra la producción, comercio y uso de drogas que producen dependencia física o síquica. Igualmente, el Consejo propondrá medidas para el control del uso lícito de tales drogas.
Ley	599	2009	Congreso de la República	Capítulo 2: Tráfico de estupefacientes: Art 365: penas privativas de la libertad por Conservación o financiación de plantaciones ilícitas.
Resolución	006	2015	Consejo Nacional de Estupefacientes	Por la cual se ordena la suspensión del uso del herbicida glifosato en las operaciones de erradicación de cultivos ilícitos mediante aspersión aérea.
Constitución política de Colombia		1991	Asamblea Nacional Constituyente	Artículo 65. Por el cual el Estado colombiano se compromete a dar prioridad al desarrollo de las actividades agrícolas entre otras, así como también construir obras de infraestructura física y adecuación de tierras para tales propósitos
Decreto	896	2017	Presidencia de la República	Por el cual se crea el Programa Nacional Integral de Sustitución de cultivos de uso ilícito – PNlS.

				Este permite impulsar la construcción de proyectos productivos sostenibles como alternativa a los cultivos de uso ilícito en el país. Es así como el PNIS busca promover la sustitución voluntaria de los cultivos de coca mediante el impulso de Planes Integrales Municipales, en el marco de la Reforma Rural Integral (RRI), diseñados en forma concertada y con la participación directa de las comunidades.
Decreto	362	2018	Presidencia de la República	Funcionamiento de las instancias de ejecución, coordinación y gestión del Programa Nacional Integral de Sustitución de Cultivos de Uso Ilícito – PNIS
Ley	1955	2019	Presidencia de la República	Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: Implementación de una política integral de lucha contra las drogas, con énfasis en la erradicación, interdicción, prevención del consumo, y el tránsito de las regiones afectadas por los cultivos ilícitos hacia economías lícitas

*Fuente**:** Elaborado por; Salazar, C.*

6 METODOLOGÍA

La búsqueda de estrategias y/o factores de éxito para un proyecto, se enmarca dentro de la investigación de tipo explicativa, la cual según Bernal (2010) "tiene como fundamento la prueba de hipótesis y busca que las conclusiones lleven a la formulación o al contraste de leyes o principios científicos, buscando el porqué de las cosas, los hechos, los fenómenos o las situaciones" (p.131). No obstante, al tener en cuenta el alcance actual de la investigación, se realizará una investigación descriptiva en la cual se reseñarán las características y rasgos de la situación actual, recopilando información que permita describir de forma detallada los factores sociales y ambientales relacionados con el cultivo de cacao como alternativa productiva a los cultivos ilícitos en el municipio de San Andrés de Tumaco.

6.1 Plan general de la investigación

Tabla 2. Plan general de la investigación

Objetivo	Actividades	Instrumentos metodológicos
Realizar un diagnóstico socio-ambiental para la viabilidad del cultivo de cacao como alternativa productiva a los cultivos ilícitos en el municipio San Andrés de Tumaco.	• Acopio de información bibliográfica básica relacionada al desarrollo socio-ambiental de la problemática de los cultivos ilícitos en el municipio. • Identificación y análisis de los stakeholders del proyecto. • Identificación de factores internos y externos que inciden en el desarrollo del proyecto • Identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del proyecto.	• Análisis PESTA • Mapa de actores poder-intensidad • Matriz EFE • Matriz EFI • Matriz DOFA • Matriz Interna-Externa (IE)
Formular la proyección estratégica para la viabilidad del cultivo de cacao como alternativa productiva a los	• Definición de la misión y visión del cuadro de mando para la gestión ambiental • Definición de objetivos del proyecto por cada perspectiva.	• Objetivos estratégicos • Misión • Visión

cultivos ilícitos en el municipio San Andrés de Tumaco.		
Formular estrategias socio-ambientales para la sustitución de cultivos ilícitos a través del cultivo de cacao como alternativa productiva en el municipio de San Andrés de Tumaco.	• Definición de las estrategias socio-ambientales	• Matriz DOFA cruzada. • Matriz cuantitativa de planificación estratégica.
Determinar factores de éxito socio-ambientales del cultivo de cacao; a partir de la aplicación del cuadro de mando para la gestión ambiental y el diseño del mapa estratégico.	• Establecimiento de las metas y los indicadores de evaluación del cuadro de mando integral para la gestión ambiental • Incorporación de las estrategias en el cuadro de mando para la gestión ambiental. • Elaboración de un mapa estratégico conectado con el cuadro de mando para la gestión ambiental	• Cuadro de mando para la gestión ambiental • Mapa estratégico

*Fuente**:** Elaborado por; Salazar, C.*

7 CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO SOCIO-AMBIENTAL SOBRE LA VIABILIDAD DEL CULTIVO DE CACAO

7.1 Caracterización socio-ambiental del municipio de Tumaco

El municipio nariñense de Tumaco, ha sido escenario durante los últimos años de la violencia y la presencia de diversos fenómenos criminales que han ocasionado la degradación social y económica de este territorio.

De esta forma, el principal combustible de dichos flagelos ha sido el desarrollo del narcotráfico. Fenómeno que se ha visto favorecido por la ubicación estratégica de este municipio, la presencia de características óptimas para la producción agrícola, la pobreza, la histórica debilidad estatal y la cultura de la ilegalidad, la cual se ha convertido en un fenómeno endémico en esta zona del país (ICP,2018).

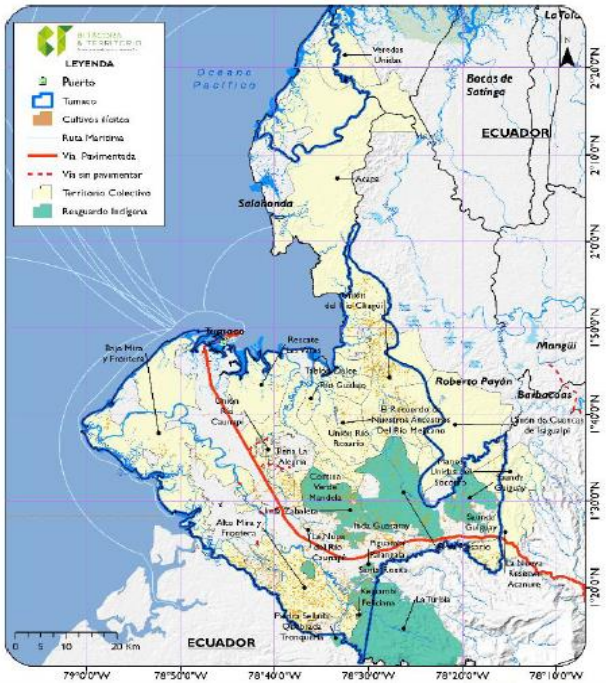
En este sentido, la población de este puerto nariñense ha sido víctima de múltiples fenómenos sociales arraigados directamente a la violencia y a la pobreza que han caracterizado este municipio en los últimos años. Así, según cifras del DANE, citado por Vanegas (2017) el 84% de la población del municipio vive en situación de pobreza y el desempleo predomina con un 74%. Además, según datos de la unidad de víctimas, citada por el Centro Latinoamericano para el Desarrollo rural (2017), "en el municipio de Tumaco el número total de víctimas registradas era de 87.953 personas, de las cuales 84.598 eran víctimas por conflicto armado y 3.355 declaradas por sentencias (sentencia C280 y Auto 119 de 2013)" (p.64)

Referente a personas expulsadas del municipio, el mayor número se registró en el año 2015 con un total de 15.898, seguido por el registro de 14.451 personas en el año 2009. Y en lo

relacionado al tema de sustitución de tierras, en el municipio existían un total de 1.104 solicitudes de restitución de tierras, de las cuales 94 corresponden al área urbana de Tumaco y 1.010 al área total del municipio (Centro Latinoamericano para el Desarrollo rural, 2017)

En este sentido, uno de los flagelos que más ha afectado social, económica, cultural y ambientalmente al municipio ha sido la presencia de cultivos ilícitos como la coca, la amapola y la marihuana. Y es que Tumaco es el municipio con más hectáreas sembradas, al poseer el 18% de los cultivos ilícitos a nivel nacional (Véase figura 3), los cuales se encuentran concentrados principalmente en cuatro veredas: La Balsa, Llorente, Guayacana y Restrepo (ICP,2018).

Figura 3. Distribución de cultivos ilícitos en el municipio de Tumaco



Fuente: Centro Latinoamericano de Desarrollo Rural (2017).

Así, en el caso particular de la coca, fue a partir de 1999 que se presentó un incremento drástico en las hectáreas cultivadas, como consecuencia de la intensificación de las

intervenciones realizadas en el departamento de Putumayo, hecho que ocasionó la migración de campesinos y narcotraficantes hacia el departamento de Nariño (ICP,2018).

No obstante, la presencia de este tipo de cultivos no solo ha ocasionado problemas sociales como la pobreza, la violencia, el desempleo y el desplazamiento forzado. Sino que ha traído consigo múltiples impactos ambientales como la deforestación y la transformación de los ecosistemas naturales de esta zona del país. Y es que las áreas con cultivos de coca intensifican de forma simultánea la ganadería extensiva, la ampliación de la frontera agrícola, la ocupación y el control del territorio por actores armados, etc. (Elementa,2018).

De esta forma, el impacto ambiental ocasionado es gigantesco si se tiene en cuenta la pérdida de flora y fauna de estos lugares, el aumento de la erosión y desertificación y el consecuente incremento de deslizamientos, avalanchas y demás desastres asociados (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible,2019).

Igualmente, es pertinente mencionar los impactos relacionados a la implementación de un monocultivo de este tipo. Y es que, desde la migración de colonos para asentarse en estas zonas, se genera un fuerte impacto a la biomasa original representada por gran cantidad de especies vegetales superiores y un número desconocido de microflora y especies zoológicas (Dirección Nacional de Estupefacientes, 2007).

Así mismo, debe tenerse en cuenta los efectos de esta deforestación en el cambio climático al ser una de las principales fuentes de gases de efecto invernadero en el país. Y es que según el Ministerio de Ambiente y Desarrollo sostenible (2019) en el año 2017, la deforestación asociada a cultivos de coca en Colombia representó el 24% del total deforestado en el país. Por lo que se emitieron 141 millones de toneladas de Gases Efecto Invernadero asociadas a dicha deforestación.

No obstante, los impactos ambientales no se detienen con la tala de bosques para este propósito. Y es que para la siembra de estos cultivos son utilizadas gran cantidad de agroquímicos, los cuales generan contaminación a los recursos hídricos y al suelo, afectación a la microflora y micro fauna, persistencia de pesticidas en las cadenas tróficas y contaminación por los envases de estas sustancias, entre otros impactos (Dirección Nacional de Estupefacientes, 2007).

De igual forma, durante los procesos de extracción y refinamiento se utilizan grandes cantidades de agua como solvente, y de sustancias altamente contaminantes como ácido sulfúrico, amoniaco, residuos de cemento, gasolina, soda cáustica, cetonas, acetatos, éteres, thinner y disolventes alifáticos, entre otros (Dirección Nacional de Estupefacientes, 2007). Es por esto que, según datos de la Dirección Antinarcóticos de la Policía Nacional, citados por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo sostenible (2019) la cocaína genera vertimientos derivados de residuos de mínimo 3,5 toneladas por hectárea al año.

Por consiguiente, y como se mencionó en los párrafos anteriores, son múltiples los impactos ambientales y sociales que se han generado en el municipio como consecuencia de la presencia de cultivos ilícitos. Problemáticas que se ven reflejadas en las condiciones de vida de los habitantes de esta región, muchos de los cuales vieron en la siembra de cultivos ilícitos una alternativa económica que les permitía hacer frente al abandono estatal y la desigualdad. Es por esto que, de no generarse estrategias con un enfoque social, económico y ambiental, que aprovechen las potencialidades de esta región y les ofrezca una verdadera alternativa económica a sus habitantes. El panorama se irá recrudeciendo y el municipio seguirá hundiéndose en un ciclo de pobreza y abandono, en el que sus habitantes y los ecosistemas estratégicos allí presentes, seguirán siendo como hasta ahora, las víctimas más notables de este flagelo.

7.2 Análisis PESTA

PESTA es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales del contexto. De esta forma, el análisis PESTA permite estudiar el macro entorno estratégico externo en el que trabaja la organización o en el que se desarrolla el proyecto. Lo que permite analizar la situación actual y el potencial según factores externos, detectando elementos que podrían determinar el éxito o el fracaso absoluto del mismo (Universidad Nacional de Colombia,2012).

A continuación, se determinarán los factores relativos a cada dimensión (política, económica, social, tecnológica y ambiental). Dicho análisis permitirá comprender los factores que no pueden ser controlados por el proyecto (Oportunidades-Amenazas) pero que son determinantes en el desarrollo del mismo.

7.2.1 Análisis político

- **Plan Nacional De Desarrollo 2018-2022: Pacto por Colombia, Pacto por la equidad:**

Dentro de las metas planteadas por el gobierno Nacional se encuentra el brindar asistencia técnica agro a 550 mil productores. De igual forma, se habla de la implementación de una política integral de lucha contra las drogas, con énfasis en la erradicación, interdicción, prevención del consumo, y el tránsito de las regiones afectadas por los cultivos ilícitos hacia economías lícitas.

Así mismo, dentro de los objetivos planteados para la región pacífica se encuentran el fomentar el desarrollo productivo legal y el fomento de programas de desarrollo rural que

promuevan la prevención y sustitución de actividades ilícitas que afectan el ambiente y la calidad de vida de la población del Pacífico (Plan Nacional de Desarrollo, 2019)

- **Pacto por el crecimiento y la generación de empleo del sector cacaotero:**

Se trata de una estrategia del Gobierno Nacional que busca impulsar el crecimiento de la economía nacional, mediante el apoyo al emprendimiento y la internacionalización del sector de cacao. De esta forma, se pretende renovar unas 70.000 hectáreas de cacao envejecido, así como crecer y generar bienestar regional a través de la sustitución de 50.000 hectáreas de cultivos ilícitos (Fedecacao,2019)

- **Plan Nacional Cacaotero 2012-2021:**

Documento que surgió a partir de varios de los retos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014. Y que pretendía una producción de 156.000 toneladas en el año 2020, para exportar alrededor del 50% de la producción nacional, especialmente en productos semielaborados y finales (Plan Nacional Cacaotero, 2012)

- **Programa Nacional Integral de Sustitución de Cultivos Ilícitos:**

Se trata de un programa que pretende dar solución al problema de cultivos de uso ilícito, reconociendo que el desarrollo de esta economía se origina y fortalece en su mayoría por la situación de pobreza, la falta de desarrollo en los territorios, el abandono del Estado, el conflicto armado, entre muchos otros factores que afrontan las comunidades rurales del país (Tobón & Sierra, s.f).

- **Ley 67 de 1983**

Establece una cuota de fomento donde todas las personas naturales o jurídicas que estén involucradas en la compra de cacao a un productor, deben pagar el 3% del kilo de cacao con el fin del fomento del sector. El dinero recolectado se destina a la ejecución o financiamiento de programas de investigación, transferencia de tecnología, comercialización, apoyo a las exportaciones y estabilización de precios en armonía con las metas y políticas trazadas para el sector rural (Fedecacao, s.f).

- **Tratados de Libre Comercio (TLC)**

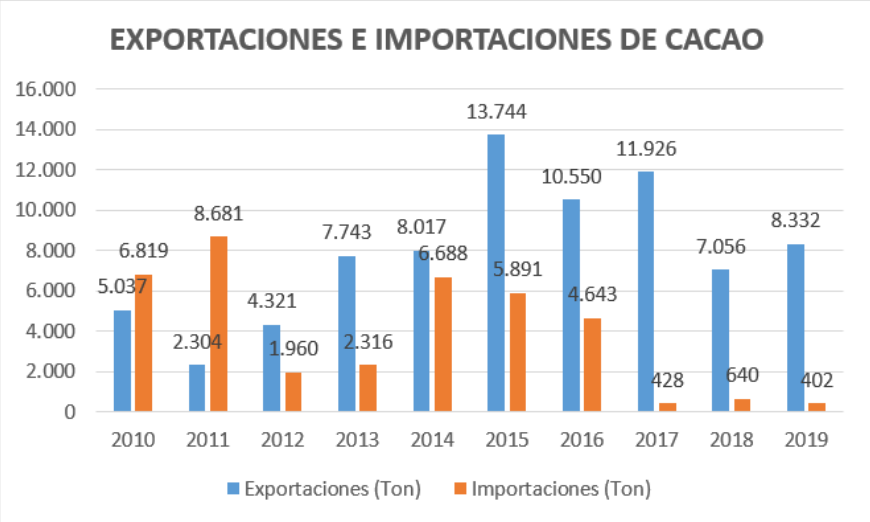
Actualmente Colombia mantiene vigentes 16 acuerdos comerciales (tratados que impulsan las exportaciones de productos como el cacao en el país): México, El Salvador, Guatemala y Honduras, CAN, CARICOM, EFTA, Chile, MERCOSUR, Canadá, Estados Unidos, Cuba, Unión Europea, Acuerdo de alcance parcial con Venezuela, Alianza del Pacifico, Costa Rica y Corea.

7.2.2 Análisis económico

- **Balanza comercial del cacao en grano**

La balanza comercial de cacao en Colombia ha presentado un comportamiento positivo durante los últimos años (Véase gráfica 1). Así, los principales países de destino para el cacao colombiano son: México, Países Bajos, Italia, España, Malasia y Estados Unidos; muchos de los cuales mantienen acuerdos comerciales con Colombia. En relación a las importaciones, la cifra ha bajado considerablemente en los últimos años y las principales compras se hacen a Perú, Ecuador y Venezuela (Fedecacao,2019).

Gráfica 1. Comportamiento de la balanza comercial del grano de cacao en Colombia



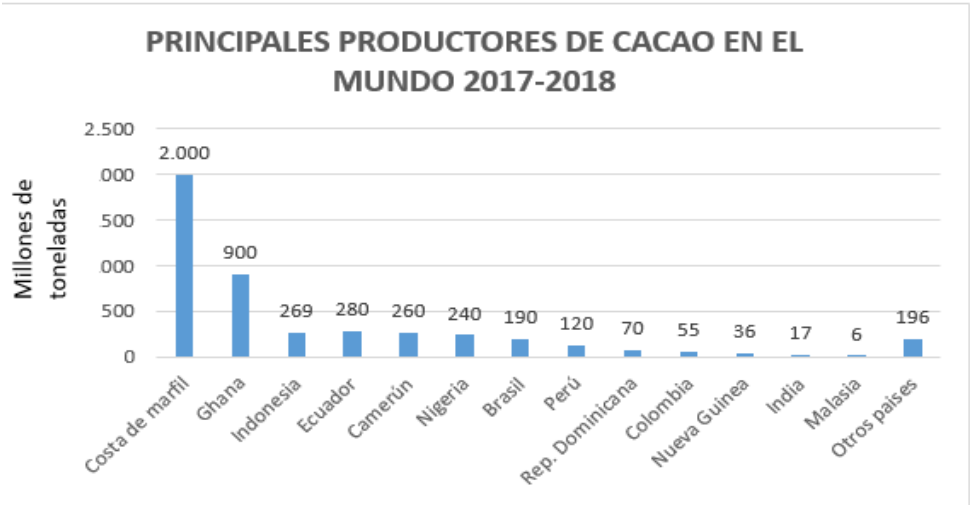
Fuente: Elaborado por; Salazar, C., con información obtenida del Pacto por el crecimiento y la generación de empleo del sector cacaotero (2019).

- **Producción de cacao en el mundo**

Como puede observarse en la gráfica 2, en el mundo el gran productor de cacao es Costa de Marfil, el cual tiene un 43% de participación del mercado mundial. Seguido por Ghana con un 19%. Ecuador ocupa el cuarto lugar con una participación del 6% y Colombia el décimo lugar con el 1,2% (MinAgricultura,2018)

De esta forma, "la producción de cacao en África representa el 76% de la producción mundial, mientras que América participa con un 16% y, Asia y Oceanía con un 8%" (MinAgricultura,2018, p.5)

Gráfica 2. Producción de cacao a nivel mundial



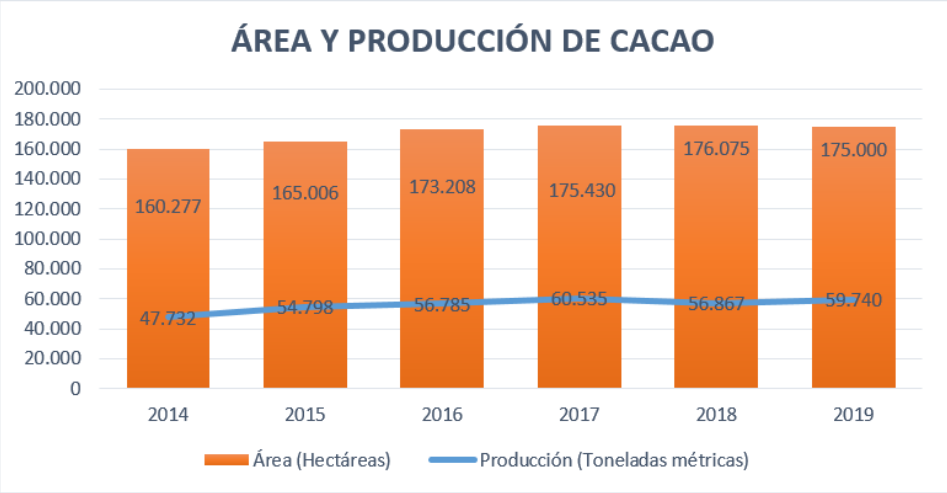
Fuente: Elaborado por; Salazar, C., con información obtenida del Ministerio de Agricultura (2018)

- **Áreas sembradas y producción de cacao en Colombia**

De acuerdo a la Federación Nacional de Cacaoteros (2020), durante los últimos diez años Colombia ha mostrado un importante crecimiento en materia de producción de cacao, pasando de 36.118 toneladas en 2009 a 59.740 en 2019; esto pese a las dificultades climáticas que afectaron los cultivos en varias zonas del país durante el último año.

De esta forma, como se puede observar en la gráfica 3, las hectáreas sembradas se han incrementado durante los últimos años, como consecuencia de la estrategia gubernamental para el posicionamiento del cacao como el principal cultivo para la sustitución de cultivos ilícitos, en regiones afectadas por este flagelo (Fedecacao,2020).

Gráfica 3. Área y producción de cacao en Colombia

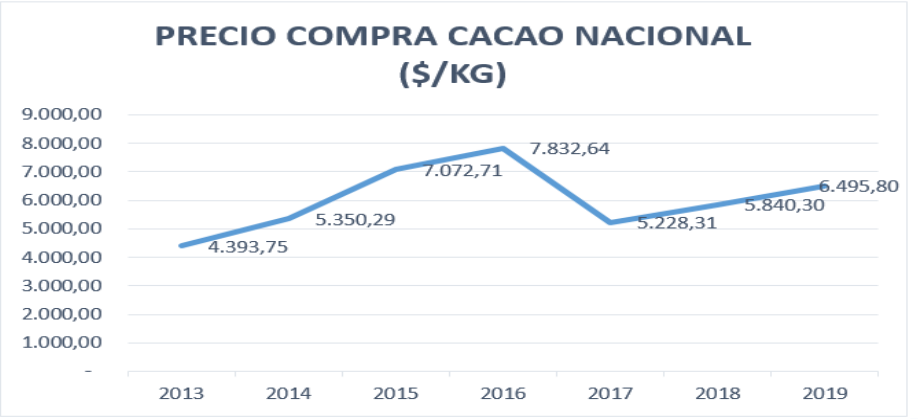


Fuente: Elaborado por; Salazar, C., con información obtenida de Fedecacao 2019-2020

- **Precio de referencia para la compra de cacao nacional**

Como puede observarse en la gráfica 4, y según datos del Ministerio de Agricultura (2020), la tendencia del precio del cacao a nivel nacional e internacional tuvo una abrupta caída del año 2016 al 2017. No obstante, desde esa fecha ha mantenido una tendencia constante hacia el alza.

Gráfica 4. Precio de compra cacao nacional

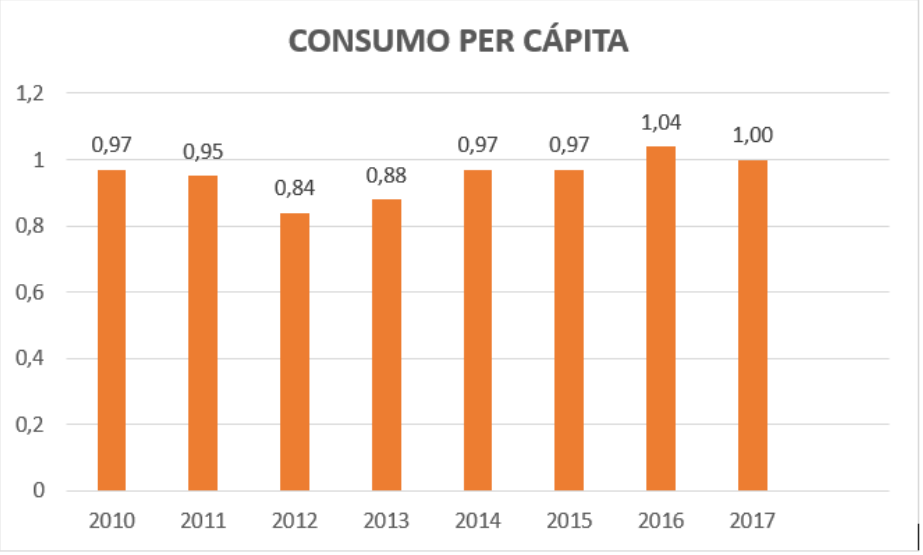


Fuente: Elaborado por; Salazar, C., con información obtenida del Ministerio de Agricultura (2020)

- **Consumo nacional de cacao**

Históricamente el consumo per cápita en Colombia ha sido de un 1 Kg/Año de cacao (Véase gráfica 5). No obstante, este consumo es relativamente bajo si es comparado con otros países de América Latina como Argentina y Perú, y con otros países de Europa en donde el consumo es superior a los 8 Kg/Año por persona (MinAgricultura,2018).

Gráfica 5. Consumo Per Cápita de cacao en Colombia



Fuente: Elaborado por; Salazar, C., con información obtenida del Ministerio de Agricultura (2018).

7.2.3 Análisis social

- **Características del sector del cacao en Colombia**

Según datos de Fedecacao (2019) en Colombia existen aproximadamente 65.431 familias cacaoteras, las cuales tienen en promedio 3 hectáreas con bajos niveles de tecnificación y productividad, lo cual solo les permite su propio autosostenimiento. De esta forma, el 95%

de los productores son pequeños y muchos de ellos se encuentran ubicados en zonas con problemas de orden público como Tumaco, Arauca, y el Catatumbo.

No obstante, son varias las familias que han utilizado este cultivo como alternativa a los cultivos ilícitos en diferentes proyectos de iniciativas tanto del Gobierno Nacional, como de cooperación internacional. Así, en la mayor parte de los casos la mano de obra es aportada por el núcleo familiar y se estima que por cada 3 hectáreas de cacao se generan un empleo directo (1) y uno y medio (1.5) indirecto. Razón por la que actualmente el subsector del cacao genera 157.000 empleos entre directos e indirectos en el país (MinAgricultura, 2018).

De esta forma, según datos de Fedecacao (2019) los principales departamentos que producen cacao en el país son: Santander (32%), Antioquia (7.2%), Arauca (8%), Huila (6.7%), Nariño (6.7%) y Tolima (6.4%).

- **Características del sector del cacao en Tumaco**

En Tumaco se ha sembrado cacao en pequeñas o medianas parcelas, unidades productivas que en promedio no superan las 3.3 ha, se trata de un cultivo tradicional de economía campesina y característicamente desarrollado por comunidades afro. De esta forma, según la Federación Nacional de Cacaoteros, citada por el ICP (2018) en la región, el promedio de rendimiento anual de los árboles de cacao oscila entre 250 y 300 kg/ha.

El municipio de Tumaco cuenta aproximadamente con "18.592 hectáreas, de las cuales 7.000 son tecnificadas y el resto están en proceso de tecnificación. Asimismo, de las 18.592 hectáreas totales, aproximadamente 9.000 son consideradas como cacao fino de aroma y las

restantes como cacao corriente" (Centro latinoamericano para el Desarrollo Rural,2017, p. 12).

La consolidación de este producto en la región ha atravesado difíciles circunstancias como consecuencia del conflicto armado y de la falta de organización, solidaridad y emprendimiento. Hecho que ha ocasionado que los cultivadores se dediquen a otras actividades agrícolas, causando el envejecimiento de los cultivos y el decrecimiento de las hectáreas sembradas (Montoya, Montoya & Lowi, 2015).

No obstante, durante los últimos años comunidades campesinas y líderes sociales han apostado por el establecimiento de este cultivo como una alternativa productiva a los cultivos ilícitos, mediante la cual se pueden recuperar zonas deforestadas y disminuir la presencia de actores armados en la región.

En el caso específico del consejo comunitario de Bajo Mira y Frontera, este hace parte de la Red Cacaotera de Colombia, y cuenta con una producción de 620 toneladas de cacao al año, es decir 51 toneladas promedio mensual (Departamento Administrativo para la Prosperidad Social & UNODC,2016).

El producto principal de este consejo comunitario es el cacao en grano seco fino y de aroma, y como producto secundario se tiene el cacao en grano seco corriente. Esta organización se ha vinculado a mercados orgánicos y de comercio justo, posicionando un producto de calidad que le permite al campesinado percibir un mejor ingreso (UNODC & DPS ,2016).

- **Fairtrade International**

Es una organización mundial que busca una regulación justa para el productor. Así, la primera certificación para el cacao se dio en 1994, y desde ahí la organización se ha centrado en la protección de los agricultores frente a las caídas del precio en el mercado, mediando un precio mínimo Fairtrade y mediante una prima Fairtrade, para que los productores la puedan invertir en el reemplazo de árboles viejos, mejoras en instalaciones para la cosecha, el almacenamiento y el transporte del cacao (Fairtrade International, 2020).

- **Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores y Trabajadores de Comercio Justo (CLAC).**

Es la organización co-dueña del sistema Fairtrade International y la red que representa a todas las organizaciones certificadas Fairtrade de América Latina y el Caribe (CLAC, s.f). Este organismo busca fortalecer las relaciones entre los grandes compradores y los productores, haciéndolas más justas y equitativas para estos últimos. La CLAC cuenta con una red especial denominada: red cacao. Esta busca ayudar a las organizaciones de pequeños productores de cacao mediante soporte técnico, el fomento de intercambios regionales y el fortalecimiento de las alianzas con otras redes (CLAC, s.f)**.**

7.2.4 Análisis tecnológico

- **Nivel de tecnificación de los cultivos de cacao en Colombia**

Durante la ejecución del Censo Nacional Cacaotero en 1998, Fedecacao estableció una escala de medición acerca de las prácticas y el nivel tecnológico de los cacaoteros en el país:

• Tecnología baja: cuando solamente se usaban las prácticas de recolección de la cosecha, control de malezas y podas.

• Tecnología media: cuando se usaban las prácticas de recolección de la cosecha, control de malezas, poda, control de Moniliasis y fitoftora, control de escoba de bruja, poda de sombrío, control de monalonion y otras de las siguientes prácticas: fertilización, riego, drenaje y resiembra.

• Tecnología alta: cuando se usaban las prácticas de recolección de la cosecha, control de malezas, poda, control de Moniliasis y fitóftora, control de escoba, poda de sombrío, control de monalonio y una o todas de las siguientes prácticas: fertilización, riego, drenaje y resiembra.

(DANE,2004)

De acuerdo a dicha clasificación, "en Colombia los productores se encontraban en un nivel bajo de tecnología 78,27%, alrededor de un 22,87% en nivel medio y menos del 1% en un nivel de tecnología alto. En general el agricultor sólo realizaba las labores básicas de recolección, control de malezas y poda" (DANE,2004, p.9).

No obstante, pese a que durante los últimos años el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y Fedecacao han trabajado de la mano con el fin de mejorar la productividad de los cultivos mediante paquetes tecnológicos, programas de renovación, entrega de fertilizantes a los agricultores y otras actividades que buscan consolidar el sector en el país. Lo cierto es que la tecnología empleada en Colombia sigue siendo de un nivel muy bajo (Portafolio,2017). De esta forma, como consecuencia de la falta de rentabilidad y del bajo nivel educativo de

los cultivadores, son muchos los cultivos que aún presentan fallas en temas de fertilización, técnicas de injertos y vigilancia fitosanitaria, lo que se traduce en una tasa muy baja de renovación de los cultivos y el uso de material de propagación (cacaos híbridos y comunes) con bajos niveles de tolerancia a plagas y enfermedades (Montoya, et al.,2015).

7.2.5 Análisis ambiental

Dentro de la guía ambiental para el cultivo de cacao emitida por Fedecacao (2013), se realiza una caracterización de los impactos ambientales generados en las diferentes etapas del cultivo de cacao (Véase tabla 3.). Asimismo, se estipulan algunas pautas que permitan prevenir, mitigar y controlar dichos impactos.

Tabla 3. Impactos ambientales ocasionados por el cultivo de cacao

Impacto	Etapa del cultivo	Descripción
Contaminación del suelo y del agua con residuos tóxicos y agroquímicos	- Establecimiento de viveros - Fertilización - Manejo Fitosanitario - Manejo de arvenses	Contaminación por plaguicidas, los cuales permanecen en la planta, el suelo y el agua después de su aplicación. Mientras que los fertilizantes contaminan aguas superficiales y subterráneas, debido a su alta solubilidad
Erosión y pérdida de fertilidad	- Establecimiento de viveros - Adecuación de lotes	Este no es un efecto común en este tipo de cultivo, al tener en cuenta que regularmente se establece en compañía de árboles que brindan

	- Instalación del sistema de riego, trazo, ahoyado - Manejo de arvenses - Aplicación de riego.	sombra, lo que hace que se aporte materia orgánica que nutre el suelo. No obstante, existe un riesgo mínimo de erosión, cuando no se emplean las previsiones necesarias.
Contaminación con residuos sólidos	- Establecimiento de viveros - Instalación del sistema de riego - Siembra de cacao y de maderables - Fertilización - Manejo de arvenses - Manejo fitosanitario - Aprovechamiento forestal.	Bolsas y envases que resultan como residuo de la actividad agrícola y que pueden contaminar el agua y el suelo.
Reducción del caudal de agua	- Riego del cultivo	Generada por el uso de métodos de riesgo inadecuados.
Polución del aire	- Adecuación de lotes	Ocasionada principalmente por la realización de quemas durante esta etapa.

Intoxicación de humanos y animales	- Manejo de arvenses - Manejo fitosanitario	Generada por el uso inadecuado de agroquímicos
Afectación de la biodiversidad y modificación del paisaje	- Adecuación de lotes - Instalación del sistema de riego - Siembra de cacao y de maderables - Aprovechamientos forestales.	Principalmente por la transformación y/o desaparición de los hábitats existentes.

Fuente: Elaborado por; Salazar, C., con información obtenida de Fedecacao (2013).

Por otra parte, Fedecacao en el año 2018 emitió una guía de buenas prácticas agrícolas (BPA) para el cultivo de cacao. Documento que busca la consolidación de toda la cadena productiva como una actividad rentable y sostenible. Que contribuya a la mejora de las condiciones y la calidad de vida de los agricultores y a la conservación del entorno natural, a la vez que permita la comercialización de un producto saludable y de gran calidad.

Tabla 4. Matriz PESTA

<table>
<tr><th>POLÍTICO</th><th>ECONÓMICO</th></tr>
<tr><td>

- El Plan Nacional De Desarrollo 2018-2022, promueve el fortalecimiento del cultivo de cacao, para aquellas zonas del país que han vivido el flagelo del narcotráfico en los últimos años. Para ello propone prestar asistencia técnica y financiera para proyectos de este tipo.
- El Pacto por el crecimiento y la generación de empleo del sector cacaotero, es una estrategia que busca el crecimiento y fortalecimiento del sector del cacao en el país.
- El Plan Nacional Cacaotero 2012-2021, es una estrategia planteada para incrementar la venta interna y la exportación de cacao y de productos derivados de este.
- El Programa Nacional Integral de Sustitución de Cultivos Ilícitos, está focalizado en el fortalecimiento de la capacidad productiva lícita, para aquellos territorios con mayor presencia de cultivos ilícitos en el país.
- La Ley 67 de 1983: es una herramienta que permite el establecimiento de una cuota de fomento cacaotero, que puede ser invertida en la mejora del sector
- Actualmente Colombia tiene vigentes varios Tratados de Libre Comercio (TLC), los cuales permiten facilitar las exportaciones, e incentivar el desarrollo productivo de este sector.

</td><td>

- La balanza comercial del cacao en grano en Colombia, ha tenido un comportamiento positivo durante los últimos años, mostrando un notable aumento en las exportaciones de cacao y una significativa disminución de las importaciones.
- La producción de cacao en el mundo está mayormente orientada hacia los países africanos. No obstante, solo en Suramérica se produce cacao de tipo especial, hecho que abre un gran nicho de exploración, para el fortalecimiento de este mercado.
- Las hectáreas sembradas y la producción de cacao en Colombia, han venido en aumento durante los últimos años. Mostrando el buen momento que vive este sector como resultado del mayor apoyo estatal y el incremento en las exportaciones.
- En los últimos años el precio de referencia para la compra de cacao nacional, ha sufrido varias fluctuaciones, como consecuencia de la inestabilidad de los mercados. No obstante, en los últimos dos años, su tendencia ha sido al alza.
- En Colombia, el consumo de cacao es relativamente bajo si se compara su tendencia con la de otros países. No obstante, esto muestra un importante mercado a incursionar, con la fabricación de subproductos y el incentivo al consumo nacional.

</td></tr>
<tr><th>SOCIAL</th><th>TECNOLÓGICO</th></tr>
<tr><td>

- En Colombia, el sector cacao se compone principalmente de pequeños agricultores, con bajos niveles de tecnificación y de productividad. No obstante, se trata de un sector en crecimiento como consecuencia de la creciente demanda de este producto en el mercado internacional y de la utilización de este cultivo como una alternativa a los cultivos ilícitos en el país.
- En Tumaco, la consolidación de este cultivo ha presentado múltiples dificultades como consecuencia de la situación de violencia de esta región. Razón por la que, pese a la buena calidad del cacao allí producido, el sector se caracteriza por agricultores con pequeñas parcelas y bajo nivel de tecnificación. Es de resaltar el contexto del consejo comunitario del Bajo Mira y Frontera, en donde se han presentado importantes avances en la comercialización de cacao orgánico y de calidad
- El Fairtrade International es una organización que busca establecer una relación de comercio justo entre el productor y el consumidor. Hecho que permite fortalecer la actividad agrícola y mejorar las condiciones de los cacaocultores de la región.
- La Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores y Trabajadores de Comercio Justo (CLAC), cuenta con una red especial de cacao, que busca el fortalecimiento de los pequeños agricultores.

</td><td>

- El nivel de tecnificación de los cultivos de cacao en Colombia históricamente ha sido bajo. La mayor parte de las parcelas cuentan con tecnología baja, es decir solo realizan prácticas de recolección de la cosecha, control de malezas y podas. Hecho que ha sido determinante en la productividad de los cultivos en el país.

</td></tr>
<tr><th colspan="2">AMBIENTAL</th></tr>
<tr><td colspan="2">

- Para el año 2013, Fedecacao emitió una guía ambiental para el cultivo de cacao, la cual busca describir las medidas de manejo ambiental que deben ser tenidas en cuenta para prevenir y mitigar los impactos relacionados con este cultivo.
- Así mismo, para el 2018 Fedecacao publicó la guía de BPA para el cultivo de cacao, estableciendo los lineamientos requeridos para mejorar las condiciones de vida de los agricultores e incrementar la sostenibilidad ambiental de este cultivo.

</td></tr>
</table>

*Fuente**:** Elaborado por; Salazar, C.*

7.3 Análisis de los Stakeholders de mayor influencia en el programa de sustitución de cultivos ilícitos

7.3.1 Identificación de los Stakeholders

Para la identificación de los actores relacionados con el desarrollo del proyecto, se tuvo en cuenta la influencia de estos en el desarrollo del mismo: actores clave, primarios o secundarios. Identificando sus intereses, posición y capacidad de influencia sobre el programa. Esto, al tener en cuenta que los actores son un factor determinante para el éxito de cualquier proyecto, y específicamente para aquellos que requieren el apoyo, interés y compromiso de una gran cantidad de participantes.

De esta forma, se inició por el reconocimiento de los eslabones de la cadena productiva del cacao, y la determinación de aquellos actores clave de la organización y otros mencionados en diferentes programas de sustitución de cultivos ilícitos y en otro tipo de proyectos desarrollados en el municipio. Para esto, se categorizaron en cuatro grupos: gubernamentales, sector privado, sociedad civil, cooperación internacional.

Tabla 5. Intereses de los Stakeholders

Tipo de actor		Rol	Intereses	Posición						Interés						Influencia					
				Desconocida	Oposición activa	Oposición pasiva	Indeciso	Apoyo pasivo	Apoyo activo	Desconocida	Poco o ninguno	Algún interés	Interés	Mucho interés	El más	Desconocida	Poco o ninguna	Alguna	Influencia moderada	Mucha influencia	El más influyente
GUBERNAMENTALES	**Alcaldía Distrital de Tumaco**																				
	Clave	Cabeza de la administración municipal	Según la constitución política de 1991: -jefe de la administración local y representante legal del municipio -Encargada de presentar proyectos al concejo y ordenar los gastos municipales						X						X						X
	Oficina de agricultura, pesca y desarrollo económico																				
	Clave	Promover el desarrollo económico del municipio	Busca generar el desarrollo competitivo y sostenible del municipio, a través de la transferencia tecnológica, el apoyo técnico y el fomento de planes, proyectos y programas de desarrollo agropecuario y agroindustrial.						X						X						X
	CORPONARIÑO																				
	Secundario	Promover programas de protección ambiental y de desarrollo sostenible	Promover proyectos productivos que hagan un uso sostenible de los recursos naturales.					X						X						X	
	Gobernación de Nariño																				
	Secundario	Agente intermediario entre el gobierno nacional y la administración local	Promover el desarrollo de la región a través de proyectos productivos y el desarrollo de infraestructura						X					X						X	
	Instituto Colombiano Agropecuario																				
	Secundario	Normas técnicas (BPA) Sanidad vegetal	Realizar vigilancia y control a la sanidad vegetal de las plantaciones y recomendar las variedades de material vegetal adecuadas para mejorar la productividad del territorio.					X					X						X		
	Agencia de renovación del territorio																				
	Primario	Fomento de alternativas de desarrollo económico	Según el Decreto 2366 de 2015, fueron creadas para: "Coordinar la intervención de entidades nacionales y territoriales en zonas rurales afectadas por el conflicto, a través de la ejecución de planes y proyectos para la renovación territorial de estas zonas"						X						X						X
	Policía Nacional, Ejército Nacional e Infantería de Marina																				
	Clave	Ejercer control en el territorio	Mantener la seguridad ciudadana y el orden público; generar estrategias de erradicación de cultivos ilícitos y realizar control terrestre y marítimo sobre el territorio.						X					X						X	
	Unidad Nacional de protección																				
	Primario	Brindar protección a líderes sociales y ambientales del territorio	Desarrollar estrategias para el análisis y evaluación de los riesgos, amenazas y vulnerabilidades, e implementar las medidas de protección individuales y/o colectivas que sean pertinentes (UNP,2020)						X					X						X	
	Dirección para la sustitución de cultivos																				
	Secundario	Articulación de las iniciativas municipales y nacionales en torno al seguimiento de los acuerdos del Postconflicto	"Convocar a los Consejos Asesores Territoriales para articular las orientaciones del PNIS con el nivel territorial y recoger iniciativas municipales y locales, para la construcción de los Planes Municipales Integrales de Sustitución y Desarrollo Alternativo –PISDA" (Consejería Presidencial para la estabilización y la consolidación, 2018, párr.11)						X					X						X		
	Agencia Nacional de Tierras																				
	Secundario	Ejecutar la política de ordenamiento social de la propiedad rural	Desarrollar medidas en torno a la formalización de la propiedad de la tierra y la resolución de conflictos por la tenencia y uso de la misma					X					X						X		

	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural																						
	Secundario	Formular las políticas para el desarrollo del sector rural	Orientar y dirigir programas y proyectos para el desarrollo del sector agrícola					X						X						X		
SECTOR PRIVADO	**Fedecacao**																						
	Clave	Encargada de proteger a los cacaocultores colombianos contribuyendo con su desarrollo integral	Brindar asistencia técnica y financiera, para mejorar la productividad del sector cacaotero					X						X						X		
	Asociaciones productoras y comercializadoras de cacao																						
	Primario	Compra del grano a los cacaocultores	Asociaciones de productores que compran el grano a los campesinos y garantizan la comercialización del producto					X						X						X		
	Agroindustrias cacaoteras																						
	Primario	Transformación del cacao: procesamiento de productos para la industria alimenticia	Buscan una mayor productividad del sector del cacao, para ampliar y mejorar su nicho del mercado. Por ello, muchas de estas se han dedicado a apoyar proyectos productivos de pequeños y medianos productores, con el fin de garantizar el acceso continuo a grandes cantidades de grano de mejor calidad .						X				X						X		
	Cámara de comercio de Tumaco																						
	Secundario	Formación a empresarios y formalización de organizaciones	A través de sus programas es posible la capacitación de los agricultores y el fortalecimiento asociativo de la organización					X				X						X				
	Entidades bancarias																						
	Primario	Asignación de créditos	Encargadas de diseñar líneas de créditos especiales para que los pequeños y medianos productores, puedan mejorar la infraestructura productiva y con ello incrementar la productividad del cultivo					X						X								X
SOCIEDAD CIVIL	**Familias cacaocultoras del consejo comunitario**																						
	Clave	Manejo del cultivo	Incrementar los ingresos percibidos por los agricultores y mejorar su calidad vida, a través de una iniciativa productiva rentable en el marco de la legalidad					X							X							X
	Comités técnicos locales y comités de acompañamiento comunitario																						
	Primario	Seguimiento a la implementación del proyecto	Constituidos para realizar seguimiento al avance de las actividades y a la ejecución del plan de acción y la implementación del proyecto						X					X						X		
	Autogobierno y líderes sociales del consejo comunitario																						
	Clave	Presentación del proyecto/ Organización de los cacaocultores	Lograr el desarrollo exitoso del proyecto productivo. De forma tal, que se pueda fortalecer la organización y la capacidad productiva de la misma					X							X							X
	Actores armados																						
	Primario	Presión sobre las comunidades	Ejercer presión sobre las comunidades para que estas prefieran la siembra de cultivos ilícitos y el desarrollo de actividades ilegales en su territorio		X						X									X		
COOPERACIÓN INTERNACIONAL	**Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC)**																						
	Primario	Fortalecimiento técnico, socio empresarial y comercial de las familias agricultoras y de las organizaciones	Contribuir con el fortalecimiento asociativo, técnico, productivo y administrativo de los agricultores pertenecientes a la organización					X							X							X

Fuente: Elaborado por; Salazar, C.

7.3.2 Evaluación de los stakeholders

Para reconocer el poder de los actores de favorecer o entorpecer el desarrollo del proyecto, o cuales de estos están interesados o no en la implementación del mismo. Se procederá a realizar la evaluación de los actores teniendo como criterio los siguientes valores de calificación:

Tabla 6. Valores de calificación

VALOR	**CONCEPTO**
1	Muy bajo
2	Bajo
3	Medio
4	Alto
5	Muy alto

*Fuente**:** Elaborado por; Salazar, C; con información obtenida de* Muñoz (2012)

De esta forma, también se determinará la posición de los actores. Quienes están a favor del programa representado con signo positivo (+) y quienes estén en contra, representando con signo negativo (-).

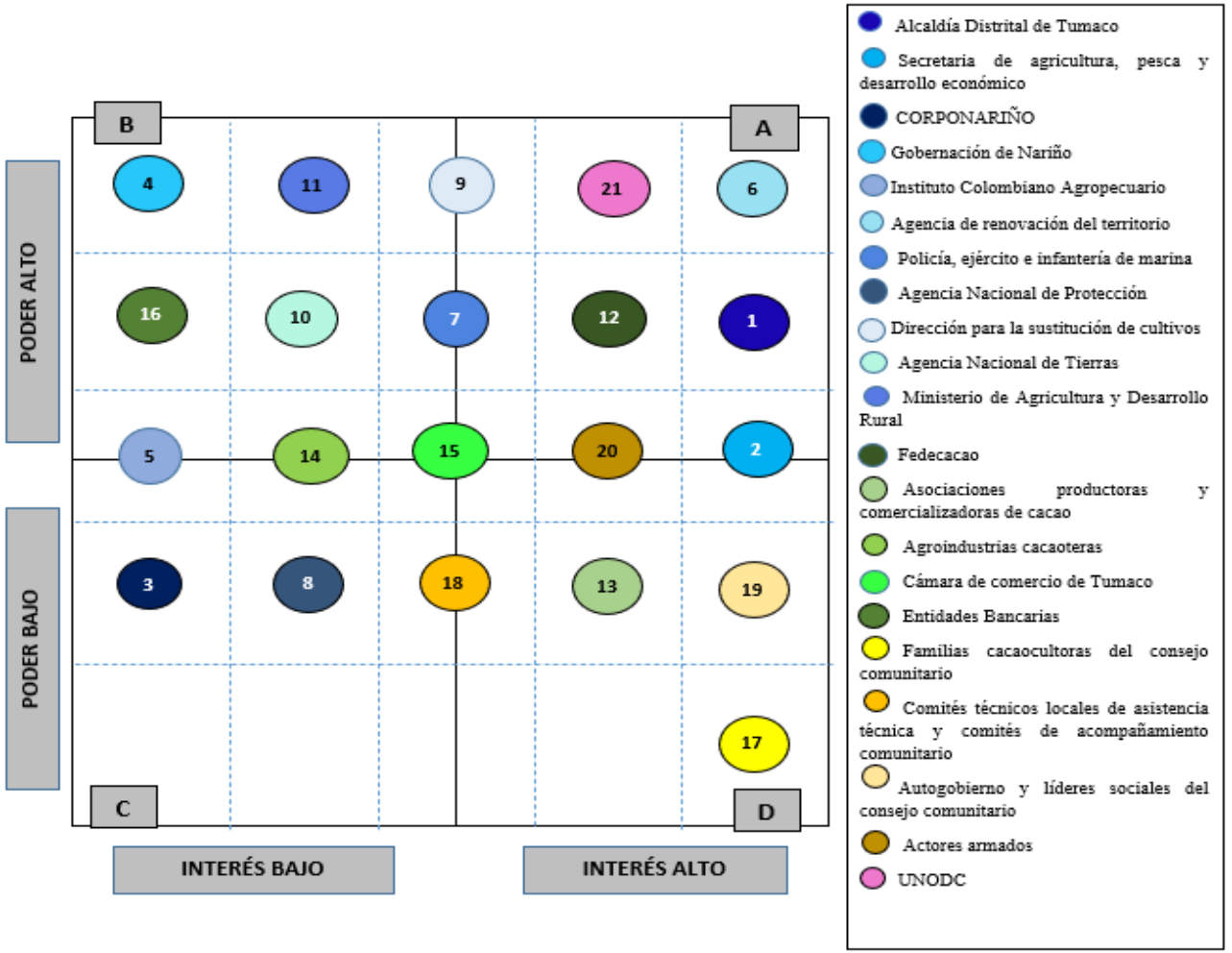
Tabla 7. Evaluación de actores

Actores	Posición	Poder	Intensidad
Alcaldía Distrital de Tumaco	+	4	5
Secretaria de agricultura, pesca y desarrollo económico	+	3	5
CORPONARIÑO	+	2	1
Gobernación de Nariño	+	5	1
Instituto Colombiano Agropecuario	+	3	1
Agencia de renovación del territorio	+	5	5
Policía Nacional, Ejército Nacional e Infantería de Marina	+	4	3
Unidad Nacional de protección	+	2	2
Dirección para la sustitución de cultivos	+	5	3
Agencia Nacional de Tierras	+	4	2
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	+	5	2
Fedecacao	+	4	4
Asociaciones productoras y comercializadoras de cacao	+	2	4
Agroindustrias cacaoteras	+	3	2
Cámara de comercio de Tumaco	+	3	3
Entidades Bancarias	+	4	1
Familias cacaocultoras del consejo comunitario	+	1	5
Comités técnicos locales de asistencia técnica y comités de acompañamiento comunitario	+	2	3
Autogobierno y líderes sociales del consejo comunitario	+	2	5
Actores armados	-	3	4
Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC)	+	5	4

Fuente: Elaborado por; Salazar, C.

Para realizar la valoración sobre intensidad y poder de los actores se tuvo en cuenta variables como: liderazgo, jerarquía formal o legal, control sobre los recursos estratégicos, conocimiento técnico, experiencia, poder de negociación, vinculación en el éxito de otros proyectos, relaciones políticas entre otros. Así, con los valores obtenidos se realizó la siguiente interpretación gráfica:

Figura 4. Mapa de actores Poder-Intensidad



Fuente: Elaborado por; Salazar, C

Luego de elaborado el mapa de actores, es posible reconocer el papel de cada uno de los stakeholders en el desarrollo del proyecto (Véase figura 4). En el cuadrante A se encuentran aquellos actores que se debe tratar de mantener en el desarrollo del programa, ya que tienen gran poder de influencia y además presentan un alto interés en su desarrollo, razón por la que su papel como aliados sería determinante en la implementación del programa. Dentro de estos, podemos encontrar: la Alcaldía Distrital de Tumaco, la Agencia de Renovación del Territorio, la UNODC y Fedecacao.

En el cuadrante B se encuentran aquellos actores que cuentan con poco interés en el proyecto, pero tienen gran poder de influencia sobre el mismo, por lo que se debe trabajar en hacerlos partícipes e interesarlos sobre el proyecto. Ya que podrían ser un apoyo importante en el desarrollo del mismo. Aquí podemos encontrar: la Gobernación de Nariño, las entidades bancarias, la Agencia Nacional de Tierras y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural.

En el cuadrante C, se encuentran aquellos actores con poco poder de influencia y poco interés en el desarrollo del proyecto. Por lo que se les debe mantener "satisfechos", pues pueden ser útiles como fuentes de información o para ayudar a movilizar a otros actores más directamente involucrados. Dentro de estos se encuentran: CORPONARIÑO, y la Unidad Nacional de Protección.

En el cuadrante D, se encuentran aquellos actores que tiene un interés alto en el desarrollo del proyecto, pero su nivel de influencia sobre el mismo es bajo, razón por la que se les debe incluir activa y participativamente en el desarrollo del mismo. Estos son: familias

cacaocultoras del consejo comunitario, el autogobierno y los líderes sociales del consejo comunitario y las asociaciones productoras y comercializadoras.

Por otra parte, un stakeholder importante a resaltar son los actores armados presentes en la zona; puesto que estos se plantean como grandes opositores, los cuales cuentan con un nivel de influencia importante sobre las familias productoras del territorio. Razón por la que se debe solicitar la presencia constante de la fuerza pública durante todo el desarrollo del programa.

7.3.3 Estrategias de acción para los Stakeholders

De esta forma, para lograr el éxito en la implementación del programa es necesario lograr un grado de control sobre los actores involucrados, haciendo que estos puedan hacer parte importante del proyecto. O que por lo menos, no se opongan de forma significativa a este. Para esto se proponen las siguientes estrategias de acción:

Tabla 8. Estrategias de intervención sobre los Stakeholders

Actor	Estrategia de intervención
Alcaldía Distrital de Tumaco	Será necesario que la alcaldía Distrital apoye las actividades de desarrollo del proyecto, en el marco de sus competencias y en articulación con el Plan de Desarrollo Distrital. De esta forma, se requiere que sus funcionarios asistan y agilicen la gestión de todos los trámites requeridos para el desarrollo del proyecto. De esta forma, será necesario realizar reuniones previas con sus funcionarios y solicitar su apoyo continuamente, con el fin de que este proyecto se institucionalice como una alternativa productiva con enfoque socio-ambiental, para

	hacerle frente a la problemática de los cultivos ilícitos en el municipio. Asimismo, será necesario trabajar de forma mancomunada con este actor, para conseguir su apoyo en el establecimiento de alianzas estratégicas, que permitan obtener asistencia técnica y financiera en lo relacionado con el fortalecimiento de la cadena productiva del cacao
Secretaría de agricultura, pesca y desarrollo económico	Será necesario trabajar de forma específica y solicitar el apoyo de funcionarios de esta secretaría, previo a la radicación del proyecto. Esto, con el fin de establecer los lineamientos y las estrategias requeridas, para hacer de este un proyecto viable y líder en el desarrollo económico del sector agropecuario en la región.
CORPONARIÑO	Es importante solicitar información y capacitación por parte de la autoridad ambiental, de forma tal que las familias involucradas en el proyecto tengan conocimientos relacionados con buenas prácticas ambientales (Manejo y conservación del suelo, del agua, del aire y manejo integrado de plagas, entre otros). Lo que permitirá garantizar la sostenibilidad ambiental del proyecto.
Gobernación de Nariño	Será necesario la participación activa de la gobernación en coordinación con la Agencia de Renovación del territorio. Por lo que se requerirá su apoyo en la articulación con el PDET y con otros planes y políticas a nivel nacional y regional.
Instituto Colombiano Agropecuario	Mantenerlo informado y solicitar su apoyo en el desarrollo del proyecto; para establecer alianzas investigativas, en las que este instituto pueda colaborar en lo relacionado al control de sanidad de los cultivos y la transferencia de conocimiento y tecnología necesaria para realizar la renovación de las plantaciones.

Agencia de renovación del territorio	Será necesario reconocer los lineamientos que tiene esta agencia en lo relacionado con el desarrollo de proyectos productivos en regiones priorizadas, como es el caso del municipio de Tumaco. Posteriormente, se requerirá asistir a las reuniones con sus funcionarios, de forma tal que se pueda trabajar conjuntamente en la formulación, desarrollo, financiación y seguimiento del proyecto.
Policía Nacional, Ejército Nacional e infantería de marina	Solicitar al Gobierno Nacional y a la Alcaldía Distrital, la presencia constante de la fuerza pública como un aliado de este proyecto de sustitución. Esto, teniendo que cuenta que este actor puede contribuir con la seguridad de las familias del consejo comunitario y de los líderes sociales allí presentes. Además, se les debe mantener informados sobre el desarrollo del proyecto, para evitar las erradicaciones forzosas en la zona, y con ello generar tensiones entre los habitantes del consejo y la fuerza pública.
Unidad Nacional de protección	Es necesario mantener implicado a este actor en el desarrollo del proyecto y buscar que el gobierno nacional aumente la presencia del mismo en el municipio. Puesto que muchos de los líderes del territorio se sienten amenazados de emprender cualquier proyecto productivo de sustitución, como consecuencia de la situación de violencia en la zona.
Dirección para la sustitución de cultivos	Este actor debe ser tenido en cuenta en la formulación y desarrollo del proyecto. Puesto que, entre otras funciones relacionadas con la sustitución de cultivos ilícitos, esta entidad es la encargada de articular con las autoridades la provisión de garantías y condiciones de seguridad para las comunidades y territorios afectados por los cultivos de uso ilícito.

Agencia Nacional de Tierras	Se debe buscar el apoyo de esta agencia, solicitando la actualización de los mapas relacionados al territorio colectivo del Bajo Mira y Frontera. De forma tal que se pueda solucionar los conflictos existentes por la tenencia de la tierra, los cuales se convierten en un obstáculo para el desarrollo de cualquier proyecto productivo en la zona.
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Buscar que a través de la articulación local, regional y nacional. Este tipo de proyectos puedan ser apoyados por el Ministerio de Agricultura, enmarcándose dentro de las políticas a nivel rural emitidas por este actor.
Fedecacao	Este es uno de los mayores aliados que puede tener el proyecto, razón por la que se debe buscar el apoyo de esta entidad, en temas de transferencia tecnológica y de conocimiento sobre el proceso productivo del cacao. Esto, al tener en cuenta la experiencia de esta federación en la estructuración productiva en zonas afectadas por los cultivos ilícitos
Asociaciones productoras y comercializadoras de cacao	Este tipo de organizaciones son uniones de Cacaocultores que compran a los pequeños productores, y que tienen conocimiento acerca de todo el proceso. Razón por la que incluirlos de forma activa y reconocer su experiencia, puede fortalecer el proyecto y extender la participación de los productores del consejo comunitario, hacia otros eslabones de la cadena productiva.
Agroindustrias cacaoteras	Es necesario despertar el interés y presentar el proyecto como una inversión o una forma de ejercer responsabilidad social empresarial. Puesto que precisamente son estas industrias las que cuentan con los recursos y la experiencia para consolidar apuestas productivas.

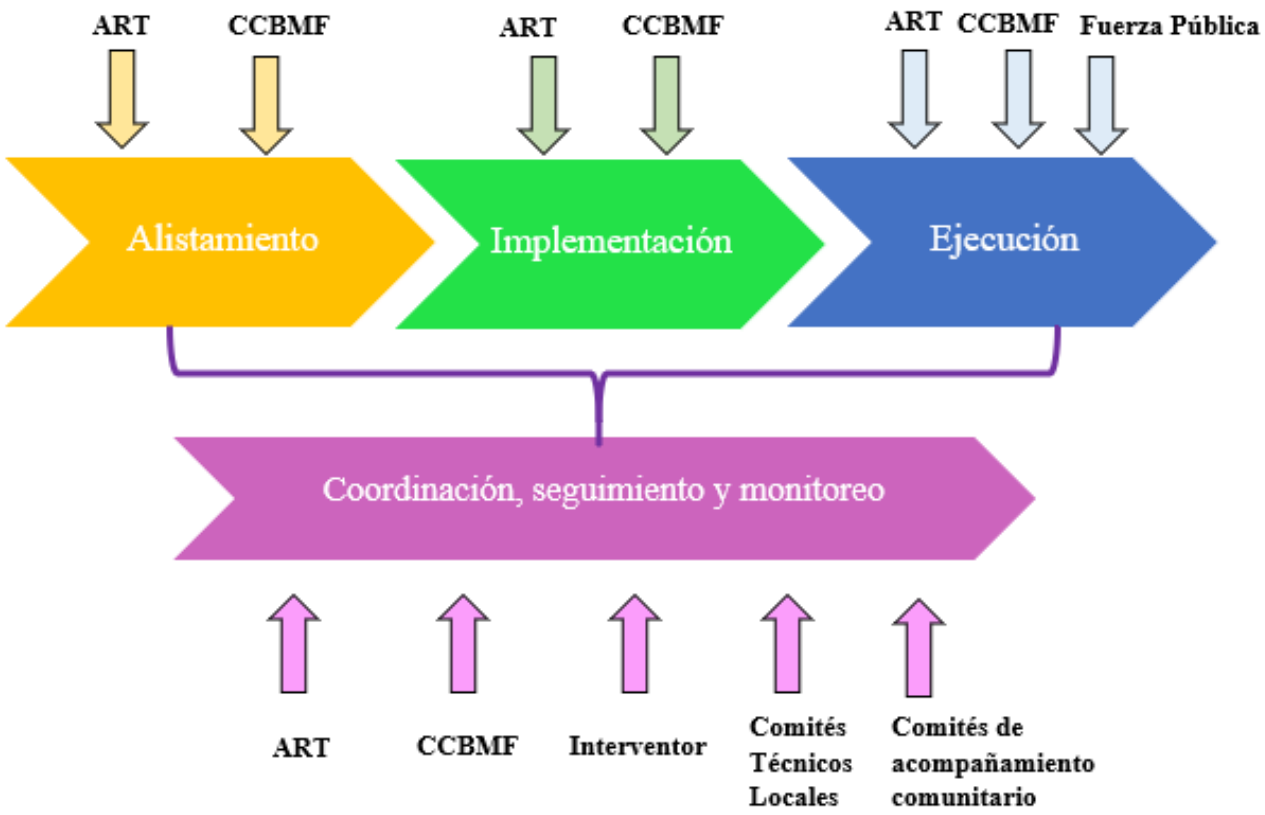
Cámara de comercio de Tumaco	Se debe buscar que, por medio de este actor los productores puedan capacitarse y de esta forma fortalecer la capacidad organizativa del consejo comunitario.
Entidades Bancarias	Buscar el interés y el apoyo de este actor, como un aliado para conseguir los recursos necesarios para ampliar o renovar las unidades productivas y/o para mejorar la infraestructura productiva. Esto, mediante la asignación de créditos blandos acordes a las necesidades de los productores.
Familias cacaocultoras del consejo comunitario	Es necesario incluir activamente a los productores en el desarrollo del proyecto, con reuniones y mesas de trabajo que permitan garantizar su compromiso con la sustitución de cultivos ilícitos, y con el establecimiento de esta alternativa productiva. De esta forma, se buscará atender específicamente a sus necesidades, en el marco del desarrollo social y ambiental del proyecto.
Comités técnicos locales y de acompañamiento comunitario	Será importante atender a las reuniones planteadas por estos dos comités. Puesto que esta es la instancia encargada de la revisión, seguimiento y evaluación del proyecto
Autogobierno y líderes sociales del consejo comunitario Bajo Mira y Frontera (CCBMF)	Esta es la instancia de mayor poder de decisión en el consejo comunitario. De forma tal que sobre este recaerá la presentación, formulación y radicación del proyecto, de ahí la importancia de fomentar el diálogo asertivo entre estos líderes y el resto de la comunidad del consejo. Así mismo, será su función conformar el comité de acompañamiento comunitario, el cual realizará el acompañamiento en la ejecución del proyecto y garantizará el cumplimiento de la asistencia técnica integral con los beneficiarios del mismo.

Actores armados	Son el principal oponente al desarrollo de proyectos productivos en la zona. Pero la acción del proyecto, no se puede concentrar en la intervención sobre este actor. De ahí la importancia de fortalecer las relaciones con las fuerzas armadas, que son el actor encargado de la seguridad en la zona.
Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito	Será importante contar con el apoyo de la UNODC, puesto que esta podrá apoyar en el fortalecimiento técnico y comercial de este, y otros proyectos que puedan desarrollarse en el municipio.

Fuente: *Elaborado por; Salazar, C.*

7.4 Estructuración organizacional del proyecto

Figura 5. Modelo de inversión organizacional de la Agencia de Renovación del Territorio



Fuente: Elaborado por; Salazar, C. con información obtenida del Manual Operativo de la ART (2018)

7.4.1 Fase 1: Alistamiento

Responsable 1: Agencia de renovación del Territorio (ART)

Actividades:

I. Revisión de información (social, ambiental, económica e institucional) sobre el municipio de Tumaco.

II. Vinculación de personal requerido para la estructuración e implementación de los proyectos productivos; así como del interventor encargado de realizar la interventoría técnica, social, administrativa, jurídica, financiera y contable.

III. Preparación de los instrumentos y las metodologías a emplear en los talleres participativos.

IV. Realización de reuniones institucionales y con líderes asociativos

V. Realización de talleres de planeación participativos en los que se le informa a la comunidad sobre las condiciones, compromisos y requisitos asociados a la presentación de los proyectos productivos. Durante los mismos, también se realiza un Diagnóstico Rápido Participativo (DRP), con el fin de reconocer las necesidades de la comunidad y la identificación de las organizaciones potenciales a participar

Responsable 2: Consejo comunitario Bajo Mira y frontera (CCBMF)

Actividades:

I. Asistencia y participación en los talleres comunitarios realizados por la ART

II. Identificación de la iniciativa productiva, junto con el respectivo plan de asistencia técnica integral. Esto, dentro de la línea de inversión de Agroindustria y con los

siguientes componentes: Mejoramiento de la capacidad productiva, acceso a mercados y buenas Prácticas Ambientales

III. Presentación de la iniciativa productiva

7.4.2 Fase 2: Implementación

Responsable 1: Agencia de Renovación del Territorio (ART)

Actividades:

I. Selección del modelo de ejecución de la estrategia: ejecución directa con las organizaciones comunitarias, por intermedio de socios estratégicos o por intermedio de entidades territoriales.

II. Estructuración y formulación del proyecto: Estructuración técnica, financiera y jurídica del proyecto productivo para que éste se integre de manera sostenible al desarrollo del país. Durante esta fase se seleccionará definitivamente el modelo de inversión y se verificará del cumplimiento de los requisitos mínimos.

III. Presentación del proyecto: ante el comité técnico local para que verifique las condiciones y viabilice el proyecto.

IV. Aprobación del proyecto: Una vez viabilizado por el comité técnico local, se remite al comité operativo para su aprobación

V. Remisión ante la Dirección de Estructuración de Proyectos: quien hará la revisión definitiva.

VI. Conformación del comité de acompañamiento comunitario.

VII. Desembolso del dinero para la cofinanciación del proyecto. El cual será de hasta 10 millones de pesos por familia asociada. Distribuidos de la siguiente forma: 1) Implementación: hasta 7.250.000. 2) Asistencia Técnica Integral: hasta 2.750.000.

Responsable 2: Consejo comunitario Bajo Mira y frontera (CCBMF)

Actividades:

I. Asistencia a la socialización del proyecto: el gerente de zona veredal socializará el alcance del proyecto y conformará el comité de acompañamiento comunitario.

7.4.3 Fase 3: Ejecución

Responsable 1: Agencia de Renovación del Territorio (ART)

Actividades:

I. Inicio de la ejecución del proyecto: mediante la suscripción de la respectiva acta, por parte del Comité técnico local.

II. Celebración de convenios y contratos para la ejecución del proyecto

III. Realización de una jornada de planificación y elaboración de cronogramas, producto de la cual surtirá el Plan Operativo de Inversión (POI) del proyecto.

IV. Ejecución de todas las actividades relativas a la implementación del Proyecto

V. Realización de acciones de seguimiento: se verificará el cumplimiento de objetivos y compromisos por parte del comité de acompañamiento comunitario.

VI. Seguimiento técnico a la ejecución del proyecto.

Responsable 2: Consejo comunitario Bajo Mira y frontera (CCBMF)

Actividades: como ejecutor del proyecto, el consejo deberá:

I. Firmar del acta de inicio
II. Participar activamente en el desarrollo de todas las actividades de implementación y seguimiento del proyecto
III. Participación en los espacios de participación comunitaria y seguimiento: Comités Técnicos Locales y Comités de Acompañamiento Comunitario

Responsable 3: Fuerza pública

Actividades:

Mejorar la situación de seguridad en el territorio, a través del fortalecimiento de su presencia y acompañamiento continuo a los habitantes del consejo comunitario y a los líderes del mismo, durante todo el proceso de desarrollo del proyecto

7.4.4 Fase: coordinación, seguimiento y monitoreo

Responsables: Agencia de Renovación del Territorio, interventoría, Comités Técnicos Locales y Comités de Acompañamiento Comunitario

Actividades:

Se adelantará durante la implementación de todos los componentes del proyecto

I. Levantamiento de línea base de indicadores
II. Seguimiento periódico durante la ejecución
III. Levantamiento de información final

7.5 Análisis de la situación estratégica

7.5.1 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Mediante la elaboración y análisis de la matriz de factores internos, se identificarán las fortalezas y debilidades del consejo comunitario de Bajo Mira y Frontera, con respecto al desarrollo del proyecto productivo de cacao como alternativa a los cultivos ilícitos en este territorio.

Esto, permitirá tener un diagnóstico inicial del proyecto y formular estrategias socio-ambientales que permitan el desarrollo y la sostenibilidad del mismo.

De esta forma, el proceso de elaboración de la matriz se llevará a cabo en cinco pasos:

1. Identificación de las debilidades y fortalezas del actor: enlistar las fortalezas y debilidades que deben ser contempladas como factores determinantes en el desarrollo del proyecto productivo.
2. Asignación de una ponderación: asignar un peso relativo a cada factor de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). De forma tal que la suma de todos los pesos asignados a los factores sea igual a 1.0.
3. Asignación de una clasificación: asignar una clasificación entre 1 y 2 a cada una de las debilidades y entre 3 y 4 a las fortalezas. De la siguiente forma:

Tabla 9. Factores de clasificación internos

Valor	Factor
1	Debilidad importante
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza importante

Fuente: Elaborado por; Salazar, C. con información obtenida de David (1997)

4. Resultados ponderados: multiplicar el peso de cada factor por la clasificación, para calcular una calificación ponderada por cada variable.
5. Determinación del valor ponderado: Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado.

El resultado total ponderado que pueden presentar los factores internos se encuentra de 1 a 4, siendo 2.5 la media. Los totales ponderados por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte, mientras que las calificaciones por debajo de la media, indica que es necesario aplicar estrategias que fortalezcan las debilidades internas.

Tabla 10. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultados ponderados
Fortalezas			
Cuenta con experiencia en el desarrollo de proyectos productivos en alianza con entidades estatales y de cooperación internacional. Lo que también les ha permitido promover un enfoque de desarrollo territorial acorde a sus usos y costumbres	0,075	4	0,3
El autogobierno y los líderes sociales tienen capacidad de organización y cuentan con la confianza de la comunidad	0,07	4	0,28
El consejo cuenta con 2 Centros de Acopio y Beneficio: el principal ubicado en la vereda El Descolgadero y el otro satelital, ubicado en la vereda Peña Colorada. También cuenta con 10 Puntos de Acopio y Fermentación Veredales.	0,05	3	0,15
Tiene experiencia en el establecimiento de alianzas estratégicas: ha realizado convenios con la empresa comunitaria Chocolates Tumaco y con la comercializadora campesina Comcacao	0,06	4	0,24
Reconocimiento de la calidad del cacao a nivel internacional: la alianza exportadora de Tumaco, de la que hace parte el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, fue laureada en el Salón del Chocolate en París por su cacao fino y de aroma. Así mismo, esta iniciativa cuenta con la certificación que otorga la Organización Internacional de Comercio Justo.	0,09	4	0,36
La organización compra el producto directamente en las parcelas a un precio competitivo, eliminando costos de transporte, motivando a las comunidades para continuar en el proceso y a que se vinculen nuevas familias.	0,04	3	0,12
Cuenta con experiencia en la exportación de cacao orgánico. Ha firmado contratos con la empresa de Chocolate Suiza Felchlin	0,06	4	0,24
TOTAL FORTALEZAS	**0,445**		**1,69**
Debilidades			
La organización no ha logrado estabilizar la producción de cacao.	0,095	1	0,095
Muchas de las familias no cuentan con recursos propios para sostener y ampliar las zonas de cultivo de cacao	0,08	2	0,16
Existe una escasa apropiación de las herramientas técnicas para el mantenimiento de los cultivos	0,06	2	0,12
Visión a corto plazo por parte de muchos de los cultivadores del consejo comunitario	0,065	2	0,13
El material vegetal empleado cuenta con bajos niveles de tolerancia a plagas y enfermedades (cacaos híbridos y comunes)	0,09	1	0,09
Las plantaciones sembradas en el territorio son de avanzada edad	0,07	1	0,07
Existe un desaprovechamiento de las capacidades y materiales propios, por parte de los miembros de la comunidad	0,08	1	0,08
TOTAL DEBILIDADES	**0,54**		**0,745**
TOTAL	**1,0**		**2,43**

Fuente: Elaborado por; Salazar, C.

El resultado obtenido a partir de la matriz MEFI es **2.43**, estando por debajo del promedio **2.5** en **0.07**. Lo que indica que el consejo comunitario debe implementar estrategias que fortalezcan las debilidades del proyecto, y trabajar en relación a las áreas de mejora que existen, ya que la puntuación ponderada total más alta sería 4.0.

7.5.2 Matriz de factores externos (MEFE)

Mediante la matriz de factores externos se identificarán las oportunidades que el consejo comunitario de Bajo Mira y frontera puede aprovechar, así como las amenazas que este debe sortear. De esta forma, esta herramienta permitirá reconocer el entorno en el que se desarrollara el proyecto, sacando provecho de las oportunidades y disminuyendo el riesgo que conllevan las amenazas.

El proceso de elaboración de la matriz se llevará a cabo en cinco pasos:

1. Identificación de las oportunidades y amenazas: enlistar las oportunidades y amenazas que deben ser contempladas como factores determinantes en el desarrollo del proyecto productivo.
2. Asignación de una ponderación: asignar un peso relativo a cada factor de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). De forma tal que la suma de todos los pesos asignados a los factores sea igual a 1.0.
3. Asignación de una clasificación: Asigne a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos, para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales del consejo comunitario a ese factor, así:

Tabla 11. Factores de clasificación externos

Valor	Factor
1	La respuesta es deficiente
2	La respuesta es promedio
3	La respuesta está por encima del promedio
4	La respuesta es superior

Fuente: Elaborado por; Salazar, C. con información obtenida de David (1997)

4. Resultados ponderados: multiplicar el peso de cada factor por la clasificación, para calcular una calificación ponderada por cada variable.
5. Determinación del valor ponderado: Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado.

El resultado total ponderado que pueden presentar los factores externos se encuentra de 1 a 4, siendo 2.5 la media. Los totales ponderados por encima de 2.5 indican una posición externa fuerte, mientras que las calificaciones por debajo de la media, indica que las amenazas son importantes.

Tabla 12. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores externos claves	Ponderación	Clasificación	Resultados ponderados
Oportunidades			
Establecer alianzas estratégicas con empresas nacionales e internacionales de la industria alimentaria	0,09	2	0,18
Comercializar subproductos del cacao con mayor valor agregado	0,1	3	0,3
Desarrollar marcas y denominaciones de origen	0,08	4	0,32
Aprovechar los residuos agroindustriales para la fabricación de nuevos productos o materiales que puedan ser de interés en la industria alimentaria	0,09	2	0,18
Renovar y ampliar las unidades productivas	0,05	3	0,15
Incrementar la inteligencia ética de los cacaocultores	0,04	1	0,04
Incentivar la exportación de cacao orgánico y especial, aprovechando la alta demanda en los mercados internacionales	0,06	3	0,18
TOTAL OPORTUNIDADES	**0,51**		**1,35**
Amenazas			
Falta de estabilidad en los precios del cacao	0,08	2	0,16
Alta competitividad en el mercado nacional y extranjero	0,07	2	0,14
Presencia de actores armados que intimidan y obligan a la población a la siembra de cultivos ilícitos	0,09	2	0,18
La producción presenta una alta susceptibilidad a los efectos del cambio climático	0,07	2	0,14
Poca o mínima infraestructura en la región (falta de carreteras) para poder sacar los productos y comercializarlos	0,06	3	0,18
Presencia de plagas y enfermedades que pueden afectar los cultivos	0,07	3	0,21
Imperante cultura de la ilegalidad y el dinero fácil en la región	0,08	3	0,24
TOTAL AMENAZAS	**0,52**		**1,25**
TOTAL	**1,0**		**2,60**

Fuente: Elaborado por; Salazar, C.

El resultado obtenido a partir de la matriz MEFE es **2.60**, superando el promedio de **2.5** en **0.1**. Lo que indica que el consejo comunitario aprovecha las oportunidades externas y evita las amenazas a las que se enfrenta. No obstante, hay áreas de oportunidad ya que la puntuación ponderada total más alta sería 4.0. Por lo que el desarrollo del proyecto productivo de cacao, sin duda contribuirá al fortalecimiento de esta organización.

7.5.3 Matriz DOFA

Con la información recopilada en las matrices de factores internos y externos (MEFI- MEFE) se determinaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del consejo comunitario de Bajo Mira y Frontera, en relación al desarrollo de un proyecto productivo de cacao. Con esta información, se procedió a seleccionar aquellos factores que tuvieron los mayores puntajes ponderados en dichas matrices, y estos fueron los utilizados en la matriz DOFA.

De esta forma, la elaboración de la matriz DOFA permite generar estrategias efectivas frente a los factores internos y externos del proyecto, a partir de la situación actual y del contexto del mismo. Identificando los factores que tienen mayor potencial de desarrollo y buscando minimizar y superar aquellos factores que representan un riesgo para el proyecto (Ruiz, 2012).

Tabla 13. Matriz DOFA

FORTALEZAS			DEBILIDADES
F1	Cuenta con experiencia en el desarrollo de proyectos productivos en alianza con entidades estatales y de cooperación internacional. Lo que también les ha permitido promover un enfoque de desarrollo territorial acorde a sus usos y costumbres	**D1**	La organización no ha logrado estabilizar la producción de cacao.
F2	El autogobierno y los líderes sociales tienen capacidad de organización y cuentan con la confianza de la comunidad	**D2**	Existe una escasa apropiación de las herramientas técnicas para el mantenimiento de los cultivos
F3	Tiene experiencia en el establecimiento de alianzas estratégicas: ha realizado convenios con la empresa comunitaria Chocolates Tumaco y con la comercializadora campesina Comcacao Tumaco	**D3**	Visión a corto plazo por parte de muchos de los cultivadores del consejo comunitario
F4	Reconocimiento de la calidad del cacao a nivel internacional: la alianza exportadora de Tumaco, de la que hace parte el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, fue laureada en el Salón del Chocolate en París por su cacao fino y de aroma. Así mismo, esta iniciativa cuenta con la certificación que otorga la Organización Internacional de Comercio Justo.	**D4**	El material vegetal empleado cuenta con bajos niveles de tolerancia a plagas y enfermedades (cacaos híbridos y comunes)
F5	Cuenta con experiencia en la exportación de cacao orgánico. Ha firmado contratos con la empresa de Chocolate Suiza Felchlin	**D5**	Muchas de las familias no cuentan con recursos propios para sostener y ampliar las zonas de cultivo de cacao
OPORTUNIDADES			**AMENAZAS**
O1	Establecer alianzas estratégicas con empresas nacionales e internacionales de la industria alimentaria	**A1**	Falta de estabilidad en los precios del cacao
O2	Comercializar subproductos del cacao con mayor valor agregado	**A2**	Presencia de actores armados que intimidan y obligan a la población a la siembra de cultivos ilícitos
O3	Desarrollar marcas y denominaciones de origen	**A3**	Poca o mínima infraestructura en la región (falta de carreteras) para poder sacar los productos y comercializarlos
O4	Aprovechar los residuos agroindustriales para la fabricación de nuevos productos o materiales que puedan ser de interés en la industria alimentaria	**A4**	Presencia de plagas y enfermedades que pueden afectar los cultivos
O5	Incentivar la exportación de cacao orgánico y especial, aprovechando la alta demanda en los mercados internacionales	**A5**	Imperante cultura de la ilegalidad y el dinero fácil en la región

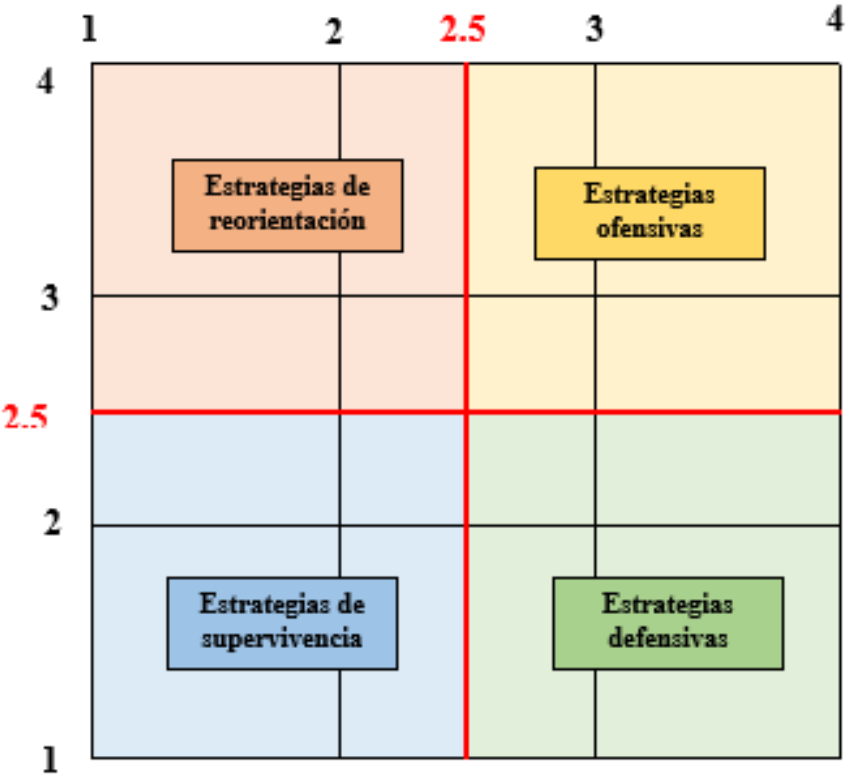
Fuente: Elaborado por; Salazar, C.

7.5.4 Matriz Interna-Externa (IE)

Es una herramienta diagnóstica que permite determinar qué tipo de estrategias se pueden aplicar al proyecto, a partir del cruce de los resultados de las matrices EFI y EFE.

Para esto, los puntajes totales ponderados de EFI se ubican en el eje X y los puntajes totales ponderados de la EFE en el eje Y. Luego de esto, se sitúan dichos valores con el fin de determinar el punto dentro de la matriz, así como el tipo de estrategia que se debe implementar (David, 1997).

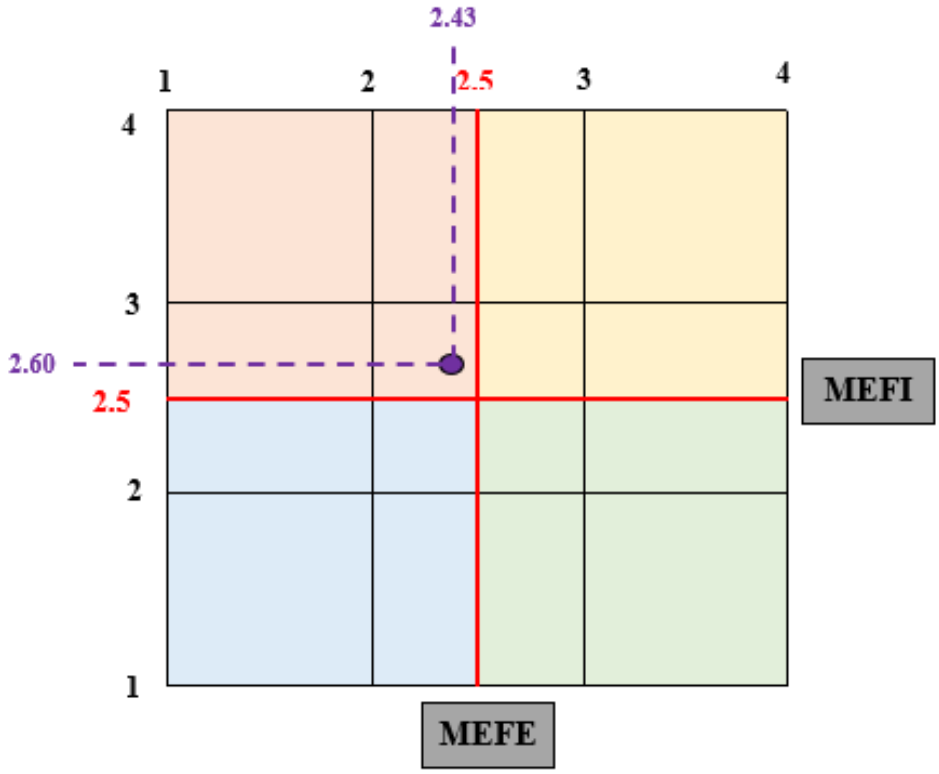
Figura 6. Tipos de estrategias- Matriz IE



Fuente: Elaborado por; Salazar, C. con información obtenida de David (1997)

De esta forma, se procede a determinar el grado de alineación entre los factores internos y externos, a partir de lo obtenido en las matrices EFI y EFE (2.43 y 2.6 respectivamente).

Tabla 14. Matriz Interna-Externa (IE)



Fuente: Elaborado por; Salazar, C.

A partir de la elaboración de la matriz Interna Externa (Véase Tabla 13), es posible observar qué el tipo de estrategia a emplear es de **reorientación**. Lo que implica que se tendrán que preparar con tiempo las acciones específicas a desarrollar, y reorientar las estrategias anteriormente empleadas. Para poder así, aprovechar las oportunidades existentes y reducir las debilidades que ponen en riesgo el desarrollo del proyecto para el consejo comunitario.

8 CAPITULO ll: PROYECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA VIABILIDAD DEL CULTIVO DE CACAO

8.1 Cuadro de mando para la gestión ambiental

El cuadro de mando para la gestión ambiental es una herramienta que permite reflejar los temas sociales y ambientales relacionados con en el desarrollo del programa de sustitución de cultivos ilícitos. El CMIS es considerado como un sistema de gestión de la estrategia sustentable, que permite tener resultados en todas las dimensiones económica, social y ambiental (Medel & García, 2012).

8.1.1 Mapa estratégico

El mapa estratégico es la representación gráfica que permite tener una visión macro de la estrategia. Mediante su elaboración, es posible apreciar la relación causa-efecto existente entre los objetivos estratégicos planteados para el proyecto (Lameda & Gimeno, 2009).

8.1.2 Misión

La misión es la declaración en donde se define el propósito primordial que tiene el consejo comunitario de Bajo Mira y Frontera en torno al desarrollo del proyecto productivo. De esta forma, su formulación responde al planteamiento de los siguientes interrogantes:

Tabla 15. Formulación de la misión

Cuestionamiento	Respuesta
¿Quiénes somos?	Una organización étnico-territorial conformada por comunidades afro y campesinas
¿Qué buscamos?	Mejorar la calidad de vida de la comunidad, incrementar los ingresos y optimizar la productividad del sector agrícola
¿Qué hacemos?	Apoyar el desarrollo productivo de las familias, promoviendo el fortalecimiento y cierre de cadenas productivas como la del cacao
¿Dónde lo hacemos?	En el territorio del Consejo Comunitario de Bajo Mira y Frontera, ubicado en el municipio de Tumaco
¿Por qué lo hacemos?	Como parte de nuestro compromiso con el desarrollo socio-ambiental y la expulsión del flagelo de la violencia del territorio
¿Para quién trabajamos?	Para las familias pertenecientes al territorio del consejo comunitario

Fuente: Elaborado por; Salazar, C.

MISIÓN

Somos una organización étnico-territorial conformada por comunidades afro y campesinas, dedicados a mejorar la calidad de vida de los miembros de este territorio mediante el desarrollo productivo de las familias y la promoción, fortalecimiento y cierre de cadenas productivas como la del cacao, con el fin de incrementar los ingresos y optimizar la productividad del sector agrícola. Reduciendo los riesgos y mejorando el desempeño ambiental de esta actividad económica. Esto, como parte de nuestro compromiso con el desarrollo socio-ambiental y la expulsión del flagelo de la violencia del territorio del consejo comunitario de Bajo Mira y Frontera.

8.1.3 Visión

La visión, es la meta a largo plazo planteada por el consejo comunitario en relación al desarrollo del proyecto. Su formulación responde al planteamiento de los siguientes interrogantes:

Tabla 16. Formulación de la Visión

Cuestionamiento	Respuesta
¿Cuál es la imagen deseada de nuestra organización?	Ser una organización con reconocimiento nacional por su capacidad para la ejecución exitosa de proyectos de sustitución de cultivos ilícitos y de desarrollo productivo sostenible
¿Cómo seremos en el futuro?	Una organización con capacidad organizativa, que promoverá el fortalecimiento de la conciencia ambiental de sus productores. Generando un incremento en la calidad y variedad de los productos ofertados
¿Qué haremos en el futuro?	Establecer 500 hectáreas de cacao "especial" y producir y comercializar 10 nuevos productos derivados del cacao
¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?	Actividades de renovación y siembra de unidades productivas, capacitaciones técnicas, establecimiento de alianzas estratégicas y promoción de certificaciones de calidad

Fuente: Elaborado por; Salazar, C.

VISIÓN

En los próximos 10 años se establecerán 500 hectáreas de cacao "especial" y se producirán y comercializarán 10 nuevos productos derivados del cacao. Para esto, se realizarán actividades de renovación y siembra de unidades productivas, capacitaciones técnicas, establecimiento de alianzas estratégicas y promoción de certificaciones de calidad. Hecho que permitirá que el consejo comunitario de Bajo Mira y Frontera fortalezca su capacidad organizativa y la conciencia ambiental de sus productores, a la vez que genere un incremento en la calidad y variedad de los productos ofertados. Convirtiéndose en un referente nacional por su capacidad para la ejecución exitosa de proyectos de sustitución de cultivos ilícitos y de desarrollo productivo sostenible. Cambiando así, la imagen de ilegalidad y violencia que ha caracterizado a este territorio y al municipio de Tumaco en los últimos años.

8.1.4 Perspectivas del cuadro de mando para la gestión ambiental

Las perspectivas del CMIS, comprenden los diferentes ámbitos de actuación sobre los que el programa se configurará para lograr el alineamiento de todos los actores involucrados hacia la consecución de la estrategia (Lameda &Gimeno, 2009). De esta forma, el cuadro de mando para la gestión ambiental comprende cuatro perspectivas:

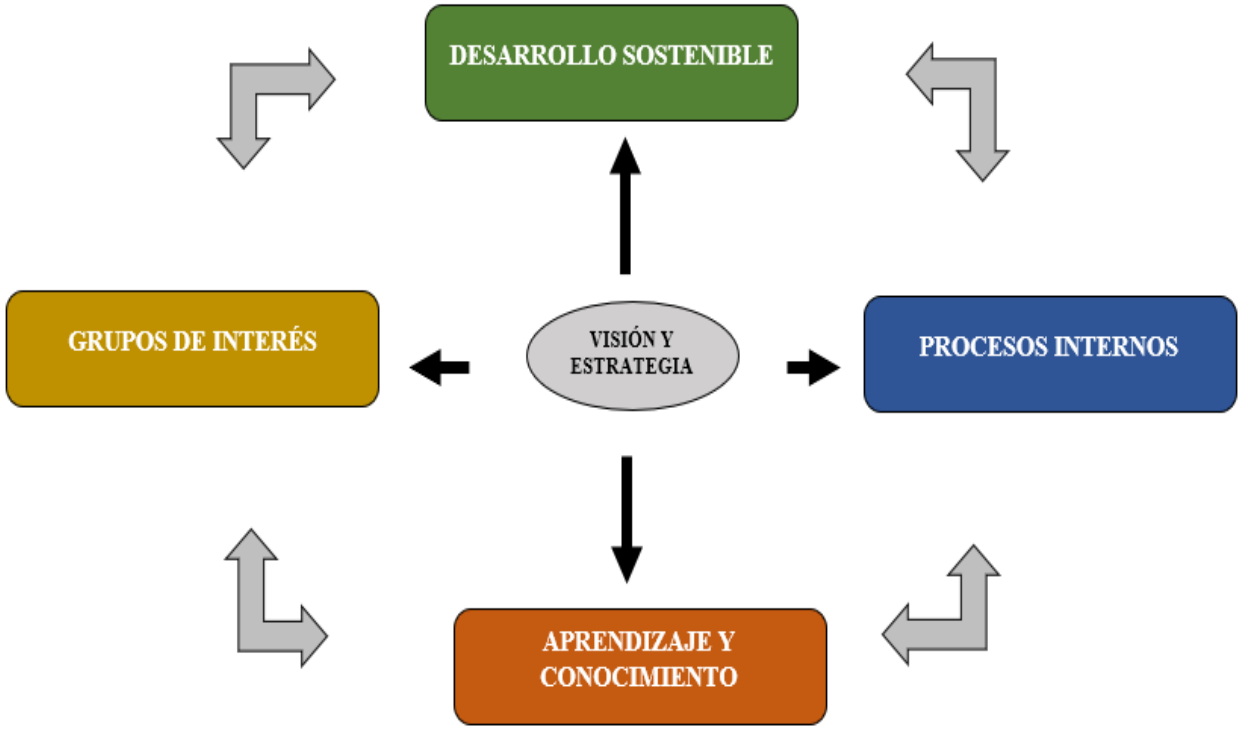
- **Aprendizaje y crecimiento**: el cual fomenta el fortalecimiento de las competencias basados en la investigación y el desarrollo.
- **Grupos de interés:** el cual busca la apertura para incluir en el proyecto a la mayor cantidad de stakeholders, sus necesidades y expectativas.
- **Procesos internos:** la cual impulsa la innovación y excelencia.

- **Desarrollo sostenible**: la cual tiene como norte alcanzar la sostenibilidad, mediante la creación de un valor global a largo plazo.

De esta forma, como es descrito por Lameda & Gimeno (2009):

> Al analizar las relaciones de causalidad entre las cuatro perspectivas vemos que desarrollo sostenible y procesos internos están vinculadas a través de la responsabilidad y el compromiso; procesos internos y grupos de interés, con la transparencia; grupos de interés y aprendizaje y crecimiento por la inclusión y dinamismo; y aprendizaje y crecimiento con desarrollo sostenible, a través del proceso de mejora continua (p.10)

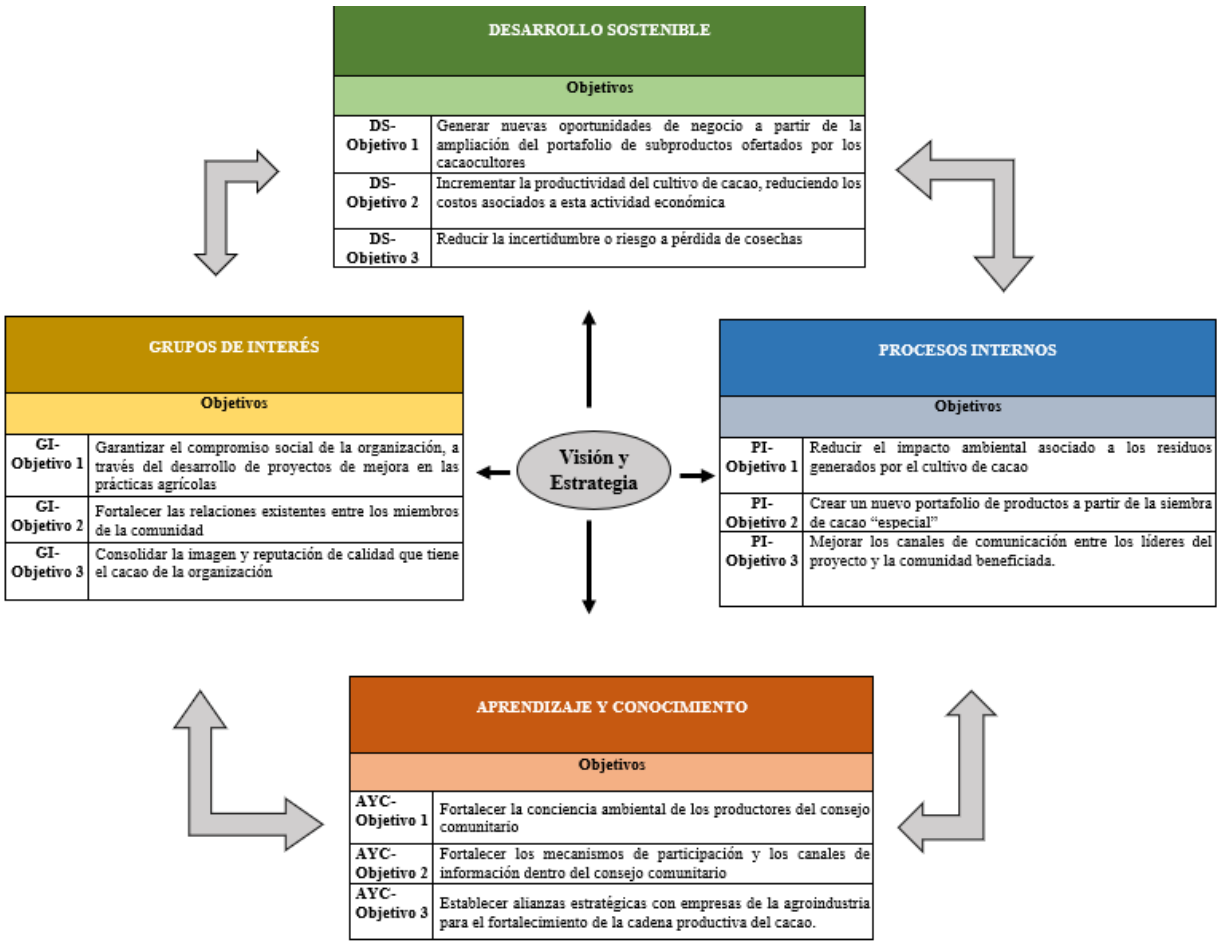
Figura 7. Perspectivas del cuadro de mando para la gestión ambiental



Fuente: Elaborado por; Salazar, C. con información obtenida de Lameda y Gimeno (2009)

De esta forma a partir de cada una de las perspectivas correspondientes al cuadro de mando de la gestión ambiental, se plantearon los siguientes objetivos estratégicos:

Figura 8. Objetivos estratégicos del cuadro de Mando para la Gestión Ambiental



Fuente: Elaborado por; Salazar, C.

De esta forma, la tabla No.16 muestra la relación existente entre los objetivos estratégicos y la misión y visión formuladas. Señalando que dichos objetivos son un reflejo de la misión y visión, las cuales se cumplen con el cuadro de mando de la gestión ambiental.

Tabla 17. Relación entre objetivos estratégicos y misión/visión

		PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO DE LA GESTIÓN AMBIENTAL											
		Desarrollo sostenible			Grupos de interés			Procesos internos			Aprendizaje y conocimiento		
		DS- Objetivo 1	DS- Objetivo 2	DS- Objetivo 3	GI- Objetivo 1	GI- Objetivo 2	GI- Objetivo 3	PI- Objetivo 1	PI- Objetivo 2	PI- Objetivo 3	AYC. Objetivo 1	AYC. Objetivo 2	AYC. Objetivo 3
MISIÓN	¿Quiénes somos?												
	Una organización étnico-territorial conformada por comunidades afro y campesinas					X				X		X	
	¿Qué buscamos?												
	Mejorar la calidad de vida de la comunidad, incrementar los ingresos y optimizar la productividad del sector agrícola	X	X						X				X
	¿Qué hacemos?												
	Apoyar el desarrollo productivo de las familias, promoviendo el fortalecimiento y cierre de cadenas productivas como la del cacao	X			X		X		X				X
	¿Dónde lo hacemos?												
	En el territorio del Consejo Comunitario de Bajo Mira y Frontera, ubicado en el municipio de Tumaco	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	¿Por qué lo hacemos?												
	Como parte de nuestro compromiso con el desarrollo socio-ambiental y la expulsión del flagelo de la violencia del territorio				X		X	X			X		
	¿Para quién trabajamos?												
	Para las familias pertenecientes al territorio del consejo comunitario	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
VISIÓN	¿Cuál es la imagen deseada de nuestra organización?												
	Ser una organización con reconocimiento nacional por su capacidad para la ejecución exitosa de proyectos de sustitución de cultivos ilícitos y de desarrollo productivo sostenible	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X
	¿Cómo seremos en el futuro?												
	Una organización con capacidad organizativa, que promoverá el fortalecimiento de la conciencia ambiental de sus productores. Generando un incremento en la calidad y variedad de los productos ofertados	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	¿Qué haremos en el futuro?												
	Establecer 500 hectáreas de cacao “especial” y producir y comercializar 10 nuevos productos derivados del cacao	X			X		X		X				X
	¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?												
	Actividades de renovación y siembra de unidades productivas, capacitaciones técnicas, establecimiento de alianzas estratégicas y promoción de certificaciones de calidad	X	X	X	X		X	X	X		X		X

Fuente: Elaborado por; Salazar, C.

9 CAPITULO lll: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS SOCIO-AMBIENTALES

9.1 Matriz DOFA cruzada

Mediante la matriz DOFA cruzada se pretende establecer estrategias socio-ambientales para el desarrollo del proyecto, a partir del cruce de los factores internos y externos del mismo. Obteniendo así cuatro tipos de estrategias: de ofensiva, de reorientación, de defensa y de supervivencia**.**

Tabla 18. Tipos de estrategias de manejo

	Fortalezas	**Debilidades**
Oportunidades	**Estrategias FO: de ofensiva** Buscan usar las fortalezas para lograr con ellas aprovechar las oportunidades existentes, y maximizarlas en favor de la comunidad y del medio ambiente.	**Estrategias DO: defensivas** Este tipo de estrategias buscan superar las debilidades, explotando las oportunidades que presenta el entorno para el desarrollo del proyecto.
Amenazas	**Estrategias FA: de reorientación** Este tipo de estrategias pretenden optimizar las fortalezas que se tienen, para con ello minimizar y poder hacer frente a las amenazas existentes en el entorno.	**Estrategias DA: De supervivencia** Al implementar este tipo de estrategias se pretende reducir las debilidades y evitar las amenazas del proyecto.

Fuente: Elaborado por; Salazar, C. con información obtenida de David (1997

Tabla 19. Matriz DOFA cruzada

Factores internos / Factores externos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Cuenta con experiencia en el desarrollo de proyectos productivos en alianza con entidades estatales y de cooperación internacional.	**D1:** La organización no ha logrado estabilizar la producción de cacao.
	F2: El autogobierno y los líderes sociales tienen capacidad de organización y cuentan con la confianza de la comunidad	**D2:** Existe una escasa apropiación de las herramientas técnicas para el mantenimiento de los cultivos
	F3: Tiene experiencia en el establecimiento de alianzas estratégicas	**D3:** Visión a corto plazo por parte de muchos de los cultivadores del consejo comunitario
	F4: Reconocimiento de la calidad del cacao a nivel internacional	**D4:** El material vegetal empleado cuenta con bajos niveles de tolerancia a plagas y enfermedades
	F5: Cuenta con experiencia en la exportación de cacao orgánico. Ha firmado contratos con la empresa de Chocolate Suiza Felchlin	**D5:** Muchas de las familias no cuentan con recursos propios para sostener y ampliar las zonas de cultivo de cacao
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIAS OFENSIVAS**	**ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN**
O1: Establecer alianzas estratégicas con empresas nacionales e internacionales de la industria alimentaria	**F1 O1 O4:** Aprovechar la experiencia y los aprendizajes adquiridos por parte de la organización, para buscar alianzas con la agroindustria que permitan la adquisición de maquinaria y la inversión en proyectos productivos de aprovechamiento de residuos agroindustriales.	**D1 D2 O1:** Establecer alianzas con grandes empresas de la industria alimenticia, para que éstas apoyen proyectos de renovación de unidades productivas, control de plagas y asistencia técnica a los cacaocultores. De forma tal, que se puede incrementar la apropiación de conocimientos técnicos por parte de los campesinos, a la vez que se logre aumentar la productividad en la organización.
O2: Comercializar subproductos del cacao con mayor valor agregado	**F2 O2**: Emprender proyectos asociativos de producción y comercialización de subproductos, a través de la organización y la gestión hecha por los líderes y el autogobierno del consejo comunitario.	**D3 O2 O4:** Incentivar proyectos de cierre de la cadena productiva del cacao. De forma tal que los campesinos empiecen a ver en este cultivo una alternativa rentable y a largo plazo para la generación de empresa en la región.
O3: Desarrollar marcas y denominaciones de origen	**F3 O3:** Buscar el establecimiento de nuevas alianzas con comercializadoras de la región, para acceder a los recursos necesarios y trabajar en conjunto, en pro del desarrollo de marcas y denominaciones de origen, que puedan ser comercializadas en el mercado nacional y extranjero.	**D4 O3:** Encaminar esfuerzos para que mediante inversiones gubernamentales y/o de cooperación internacional, sea posible el establecimiento de biofábricas en alianza con otros consejos comunitarios, para la producción de material de siembra de óptima calidad y resistencia.
O4: Aprovechar los residuos agroindustriales para la fabricación de nuevos productos o materiales	**F4 O3 O5:** Incentivar las exportaciones de cacao con marcas y denominaciones de origen, especialmente a aquellos países en los que aún no ha ingresado la producción cacaotera colombiana.	**D5 O4:** Se generarán capacitaciones acerca del aprovechamiento de los residuos del cultivo, con el fin de hacer más rentable esta actividad productiva, y lograr que los cultivadores tengan recursos para sostenerse y mejorar sus cultivos.
O5: Incentivar la exportación de cacao orgánico y especial, aprovechando la alta demanda en los mercados internacionales	**F5 O5:** Buscar alianzas con empresas de la industria alimenticia a nivel internacional, para la exportación de cacao orgánico y especial, hacia los mercados más reconocidos de cacao en el mundo	**D5 O5:** Incrementar las hectáreas sembradas de cacao fino de aroma y lograr alianzas con otros consejos comunitarios y/u organizaciones que tengan este mismo tipo de producto. Con el fin de lograr incentivar su exportación a países que culturalmente prefieran cacao de calidad
AMENAZAS	**ESTRATEGIAS DEFENSIVAS**	**ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA**
A1: Falta de estabilidad en los precios del cacao	**F1 A1:** Utilizar la experiencia adquirida en otros proyectos, para fortalecer la producción de cacao "fino y de aroma", aprovechando que este tipo de producto presenta mayor valor y estabilidad en el mercado nacional e internacional.	**D1 A1:** Ampliar el portafolio de productos ofertados y realizar conexiones con las grandes industrias, de forma tal que se mitigue el impacto por la inestabilidad de los precios del cacao en grano y se puedan generar mayores ingresos para mejorar los cultivos y con ello estabilizar la producción en la organización.
A2: Presencia de actores armados que intimidan y obligan a la población a la siembra de cultivos ilícitos	**F2 A2 A5:** Fortalecer la organización y asociatividad del consejo comunitario en torno al cultivo de cacao, buscando que la cultura del cacao sea una opción atractiva para las nuevas generaciones, y poco a poco sea posible cambiar la cultura de la ilegalidad y del dinero fácil que ha imperado en la región	**D2 A2:** Establecer capacitaciones sobre mejores prácticas de siembra, estandarización de procesos y buenas prácticas de mejora en la calidad del cacao. Para que los campesinos mejoren las prácticas agrícolas y con ello la calidad y rentabilidad en la producción de cacao especial, el cual puede equiparse económicamente con los ingresos generados por los cultivos ilícitos en la zona.
A3: Poca o mínima infraestructura en la región para poder sacar los productos y comercializarlos	**F3 A3:** Establecer alianzas con empresas de la agroindustria para lograr gestionar la infraestructura necesaria para mejorar la productividad del cultivo de cacao.	**D3 A3:** Desarrollar estrategias de fortalecimiento de la organización y formación hacia los productores, para que estos comprendan la importancia de invertir en infraestructura que mejore las condiciones de la actividad cacaotera en su organización.
A4: Presencia de plagas y enfermedades que pueden afectar los cultivos	**F4 A4:** Establecer capacitaciones técnicas con los productores sobre métodos de prevención y control de plagas, así como de agricultura sostenible, Buenas Prácticas Agrícolas y restauración ecológica, con el fin de incrementar la productividad y sostenibilidad de los cultivos.	**D4 A4:** Establecer capacitaciones técnicas con los pequeños productores sobre métodos de prevención y control de plagas.
A5: Imperante cultura de la ilegalidad y el dinero fácil en la región	**F5 A5:** Fortalecer las exportaciones de cacao fino de aroma y con denominaciones de origen, en donde se exalte la importancia de este producto en la transición hacia la legalidad para esta población y en la protección y conservación de ecosistemas estratégicos de la costa nariñense. De manera que, el desarrollo de esta actividad genere una cultura de orgullo y distinción a nivel regional y nacional.	**D5 A5:** Fomentar la asociatividad con otros consejos comunitarios, en torno a la creación de la ruta turística del cacao, como una alternativa para la generación de ingresos adicionales para los campesinos de la región.

Fuente: Elaborado por; Salazar, C.

9.2 Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)

La MCPE es una matriz que usa la información obtenida en las matrices anteriores, con el fin de decidir de forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias para la implementación del programa de sustitución (Ponce, 2006). De esta forma, se procederá a unificar las estrategias obtenidas en la matriz DOFA cruzada, lo que permitirá obtener cuatro estrategias de acción, una de cada tipo: ofensiva, de reorientación, defensiva y de supervivencia.

Tabla 20. Estrategias adaptadas a partir de la matriz DOFA cruzada

Estrategias ofensivas (FO)	Estrategias de reorientación (DO)	Estrategias defensivas (FA)	Estrategias de supervivencia (DA)
Establecer alianzas estratégicas con empresas del sector alimentario para que, por medio de proyectos de desarrollo rural, sea posible acceder a los recursos necesarios para incrementar las hectáreas sembradas, mejorar la infraestructura productiva y desarrollar marcas y denominaciones de origen que puedan	Emprender iniciativas de fortalecimiento y cierre de la cadena productiva del cacao, a través de recursos públicos o de créditos blandos con entidades bancarias presentes en la región; para invertirlos en la fabricación de subproductos con mayor valor agregado y de nuevos productos a partir de los residuos	Fortalecer la organización y asociatividad del consejo comunitario en torno al desarrollo agrícola, y específicamente a la siembra de cacao especial. A través de la asistencia prestada por entidades de carácter público y/o privado (Cámara de comercio, centros de investigación, entidades de asistencia técnica)	Fomentar la asociatividad con otros consejos comunitarios dedicados a la siembra de cacao. Con el fin de facilitar la transferencia tecnológica y de conocimientos, en torno al fortalecimiento de esta actividad; Y poder desarrollar proyectos conjuntos como el de la ruta turística del cacao,

ser comercializadas en el exterior.	agrícolas del cultivo. De manera tal, que se puedan aumentar los ingresos de los productores y capitalizar el desarrollo agrícola de la organización.	Buscando que la cultura del cacao sea una opción atractiva para las nuevas generaciones, y que poco a poco sea posible cambiar la cultura de la ilegalidad que ha imperado en la región.	con el fin de mejorar y diversificar las fuentes de ingresos para los productores de esta región.

Fuente: Elaborado por; Salazar, C.

Después de formuladas las cuatro estrategias principales (Tabla 19) y utilizando los factores de éxito internos y externos identificados en las matrices EFI y EFE (Tabla 9 y 11) y las respectivas ponderaciones asignadas. Se procede a la construcción de la matriz cuantitativa de planificación estratégica. Para esto, se realiza la calificación del atractivo de las estrategias formuladas, a partir de indagar qué efecto tiene cada factor sobre la elección de dicha estrategia. Esto, mediante la siguiente escala de calificación:

Tabla 21. Factores de calificación de las estrategias

Valor	**Factor**
1	No es aceptable
2	Posiblemente aceptable
3	Bastante aceptable
4	Es aceptable

Fuente: Elaborado por; Salazar, C. con información obtenida de David (1997)

No obstante, en los casos en que el factor crítico no tenga repercusiones para la elección de esta estrategia, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo.

Una vez realizada dicha ponderación, se calcula la calificación del atractivo total multiplicando los pesos por las calificaciones del atractivo de cada hilera. Las calificaciones obtenidas reflejan el atractivo relativo de cada estrategia con el factor (interno-externo) adyacente.

Ahora, se calcula el total de la suma de calificaciones del atractivo. Lo que permite obtener cuál es la estrategia más atractiva, considerando todos los factores críticos internos y externos (Ponce, 2006).

Tabla 22. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO			ESTRATEGIAS							
			FO		DO		FA		DA	
	FORTALEZAS	PESO	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
FACTORES INTERNOS	Cuenta con experiencia en el desarrollo de proyectos productivos en alianza con entidades estatales y de cooperación internacional. Lo que también les ha permitido promover un enfoque de desarrollo territorial acorde a sus usos y costumbres	0,075	4	0,3	4	0,3	4	0,3	4	0,3
	El autogobierno y los líderes sociales tienen capacidad de organización y cuentan con la confianza de la comunidad	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28
	El consejo cuenta con 2 Centros de Acopio y Beneficio: el principal ubicado en la vereda El Descolgadero y el otro satelital, ubicado en la vereda Peña Colorada. También cuenta con 10 Puntos de Acopio y Fermentación Veredales.	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1	3	0,15
	Tiene experiencia en el establecimiento de alianzas estratégicas: ha realizado convenios con la empresa comunitaria Chocolates Tumaco y con la comercializadora campesina Comcacao Tumaco	0,06	4	0,24	4	0,24	2	0,12	2	0,12

	Reconocimiento de la calidad del cacao a nivel internacional: la alianza exportadora de Tumaco, de la que hace parte el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, fue laureada en el Salón del Chocolate en París por su cacao fino y de aroma. Así mismo, esta iniciativa cuenta con la certificación que otorga la Organización Internacional de Comercio Justo.	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36	3	0,27
	La organización compra el producto directamente en las parcelas a un precio competitivo, eliminando costos de transporte, motivando a las comunidades para continuar en el proceso y a que se vinculen nuevas familias.	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12	3	0,12
	Cuenta con experiencia en la exportación de cacao orgánico. Ha firmado contratos con la empresa de Chocolate Suiza Felchlin	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	3	0,18
	DEBILIDADES									
	La organización no ha logrado estabilizar la producción de cacao.	0,095	4	0,38	4	0,38	4	0,38	3	0,285
	Muchas de las familias no cuentan con recursos propios para sostener y ampliar las zonas de cultivo de cacao	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,24
	Existe una escasa apropiación de las herramientas técnicas para el mantenimiento de los cultivos	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24	4	0,24

	Visión a corto plazo por parte de muchos de los cultivadores del consejo comunitario	0,065	3	0,195	4	0,26	3	0,195	3	0,195
	El material vegetal empleado cuenta con bajos niveles de tolerancia a plagas y enfermedades (cacaos híbridos y comunes)	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18	3	0,27
	Las plantaciones sembradas en el territorio son de avanzada edad	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	3	0,21
	Existe un desaprovechamiento de las capacidades y materiales propios, por parte de los miembros de la comunidad	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24	3	0,24
FACTORES EXTERNOS	**OPORTUNIDADES**									
	Establecer alianzas estratégicas con empresas nacionales e internacionales de la industria alimentaria	0,09	4	0,36	4	0,36	1	0,09	0	0
	Comercializar subproductos del cacao con mayor valor agregado	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	1	0,1
	Desarrollar marcas y denominaciones de origen	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	3	0,24
	Aprovechar los residuos agroindustriales para la fabricación de nuevos productos o materiales que puedan ser de interés en la industria alimentaria	0,09	1	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27
	Renovar y ampliar las unidades productivas	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15
	Incrementar la inteligencia ética de los cacaocultores	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12	3	0,12

	Incentivar la exportación de cacao orgánico y especial, aprovechando la alta demanda en los mercados internacionales	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	3	0,18
	AMENAZAS									
	Falta de estabilidad en los precios del cacao	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
	Alta competitividad en el mercado nacional y extranjero	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21	2	0,14
	Presencia de actores armados que intimidan y obligan a la población a la siembra de cultivos ilícitos	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36
	La producción presenta una alta susceptibilidad a los efectos del cambio climático	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	3	0,21
	Poca o mínima infraestructura en la región (falta de carreteras) para poder sacar los productos y comercializarlos	0,06	2	0,12	4	0,24	3	0,18	2	0,12
	Presencia de plagas y enfermedades que pueden afectar los cultivos	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	3	0,21
	Imperante cultura de la ilegalidad y el dinero fácil en la región	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24
TOTAL				**6,085**		**7,13**		**6,145**		**5,76**

Fuente: Elaborado por; Salazar, C.

Una vez realizada la matriz cuantitativa de planificación estratégica, se encontró que la mejor alternativa a implementar es la de reorientación (DO): Emprender iniciativas de fortalecimiento y cierre de la cadena productiva del cacao, a través de recursos públicos o de créditos blandos con entidades bancarias presentes en la región; para invertirlos en la fabricación de subproductos con mayor valor agregado y de nuevos productos a partir de los residuos agrícolas del cultivo. De manera tal, que se puedan aumentar los ingresos de los productores y capitalizar el desarrollo agrícola de la organización.

Esto, debido a que dicha estrategia abarca grandes oportunidades para el proyecto, como la posibilidad de incursionar en nuevos mercados y diversificar las fuentes de ingreso para los productores. Así mismo, hace posible mitigar las debilidades que ya se tienen y consolidar el proyecto, generando un mayor impacto y mejor resultado en el desarrollo del mismo.

No obstante, la implementación de dicha estrategia debe tener en cuenta y fomentar el desarrollo de las otras tres estrategias planteadas. De forma tal, que poco a poca se puedan aprovechar más oportunidades, mitigar las debilidades y evitar aquellas amenazas ya identificadas, que pueden poner en riesgo el éxito del mismo.

10 CAPÍTULO lV: FACTORES DE ÉXITO SOCIO-AMBIENTAL

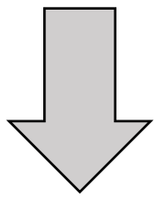
10.1 Estrategias del cuadro de mando de la gestión ambiental

Una vez realizadas la matriz DOFA cruzada y la MCPE, es posible identificar las acciones que se deben emprender con el fin de alcanzar las metas fijadas. De esta forma, se procede a incorporar dichas estrategias al cuadro de mando de la gestión ambiental, con el fin de generar una planeación metodológica que permita alcanzar el éxito y la sostenibilidad ambiental en el desarrollo del proyecto.

Tabla 23. Cuadro de mando para la gestión ambiental

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta			Estrategias
			Año 1	Año 2	Año 3	
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Fortalecer la conciencia ambiental de los productores del consejo comunitario	Número de capacitaciones y jornadas de sensibilización en temas de conservación y restauración ecológica.	5	8	10	Se establecerán capacitaciones técnicas con los pequeños productores sobre conservación y restauración ecológica, con el fin de incrementar la conciencia ambiental de los campesinos.
	Fortalecer los mecanismos de participación y los canales de información dentro del consejo comunitario	Número de iniciativas propuestas por los campesinos durante el desarrollo de los comités de acompañamiento comunitario	3	5	7	Se buscará la participación activa de los productores durante el desarrollo de las reuniones del comité de acompañamiento comunitario, a través del fortalecimiento de las relaciones internas, la capacitación constante y el desarrollo de nuevos vínculos comerciales con otras organizaciones de este tipo.
	Establecer alianzas estratégicas con empresas de la agroindustria para el fortalecimiento de la cadena productiva del cacao.	Número de proyectos emprendidos en alianza con la agroindustria	-	1	2	Se buscará el establecimiento de alianzas estratégicas con empresas de la agroindustria, para el desarrollo de proyectos de fabricación de subproductos de mayor valor agregado y de aprovechamiento de residuos agrícolas del cultivo de cacao.
PROCESOS INTERNOS	Reducir el impacto ambiental asociado a los residuos generados por el cultivo de cacao	Número de capacitaciones sobre aprovechamiento de residuos agrícolas impartidas	5	8	11	Se emprenderán jornadas de capacitación acerca del aprovechamiento de los residuos del cultivo (Cascarilla, granos descartados, mazorca), con el fin de diversificar los productos comercializados por los productores.
	Crear un nuevo portafolio de productos a partir de la siembra de cacao “especial”	Número de hectáreas nuevas dedicadas a la producción de cacao especial	30	50	50	Se realizarán jornadas de plantación de cacao especial y se buscará crear de forma conjunta con los productores, un nuevo portafolio de productos de mayor valor en el mercado a partir de este tipo de cacao.
	Mejorar los canales de comunicación entre los líderes del proyecto y la comunidad beneficiada.	Número de reuniones realizadas por el comité de acompañamiento comunitario.	8	12	12	Se buscará el fortalecimiento de la organización y asociatividad del consejo, promoviendo la realización de reuniones periódicas del comité de acompañamiento comunitario. Lo que permitirá mantener interesada e informada a toda la comunidad sobre el desarrollo del proyecto.
GRUPOS DE INTERES	Garantizar el compromiso social de la organización, a través del desarrollo de proyectos de mejora en las prácticas agrícolas	Número de proyectos relacionados con agricultura sostenible y buenas prácticas agrícolas (BPA)	1	3	5	Se establecerán capacitaciones técnicas con los pequeños productores sobre buenas prácticas agrícolas (BPA) y agricultura sostenible, con el fin de que progresivamente puedan emprender proyectos de este tipo e incrementar la productividad y sostenibilidad de sus cultivos.
	Fortalecer las relaciones existentes entre los miembros de la comunidad	Número de reuniones informativas lideradas por el autogobierno del consejo comunitario	10	12	12	Se promoverá el fortalecimiento de la unión y organización dentro del consejo comunitario. Para esto, se fomentarán reuniones lideradas por el autogobierno, con el fin de consolidar la confianza de la comunidad en su organización y hacerlos conscientes sobre la importancia de este tipo de proyectos, en el desarrollo productivo y la mejora en las condiciones sociales dentro de su territorio.
	Consolidar la imagen y reputación de calidad que tiene el cacao de la organización	Número de certificaciones de cacao especial obtenidas en el territorio del consejo comunitario	-	1	2	Se buscará el establecimiento de nuevas alianzas con comercializadoras de la región, para acceder a los recursos necesarios y trabajar en conjunto, en pro del desarrollo de marcas y denominaciones de origen que puedan ser comercializadas en el mercado nacional y extranjero.

RESULTADO



DESARROLLO SOSTENIBLE	Generar nuevas oportunidades de negocio a partir de la ampliación del portafolio de subproductos ofertados por los cacaocultores	Número de subproductos ofertados por los cacaocultores	-	1	3
	Incrementar la productividad del cultivo de cacao, reduciendo los costos asociados a esta actividad económica	Número de capacitaciones impartidas sobre mejores prácticas de siembra, estandarización de procesos de producción y buenas prácticas de mejora en la calidad del cacao.	5	10	10
	Reducir la incertidumbre o riesgo a pérdida de cosechas	Número de capacitaciones sobre métodos de prevención y control de plagas impartidas	8	12	12

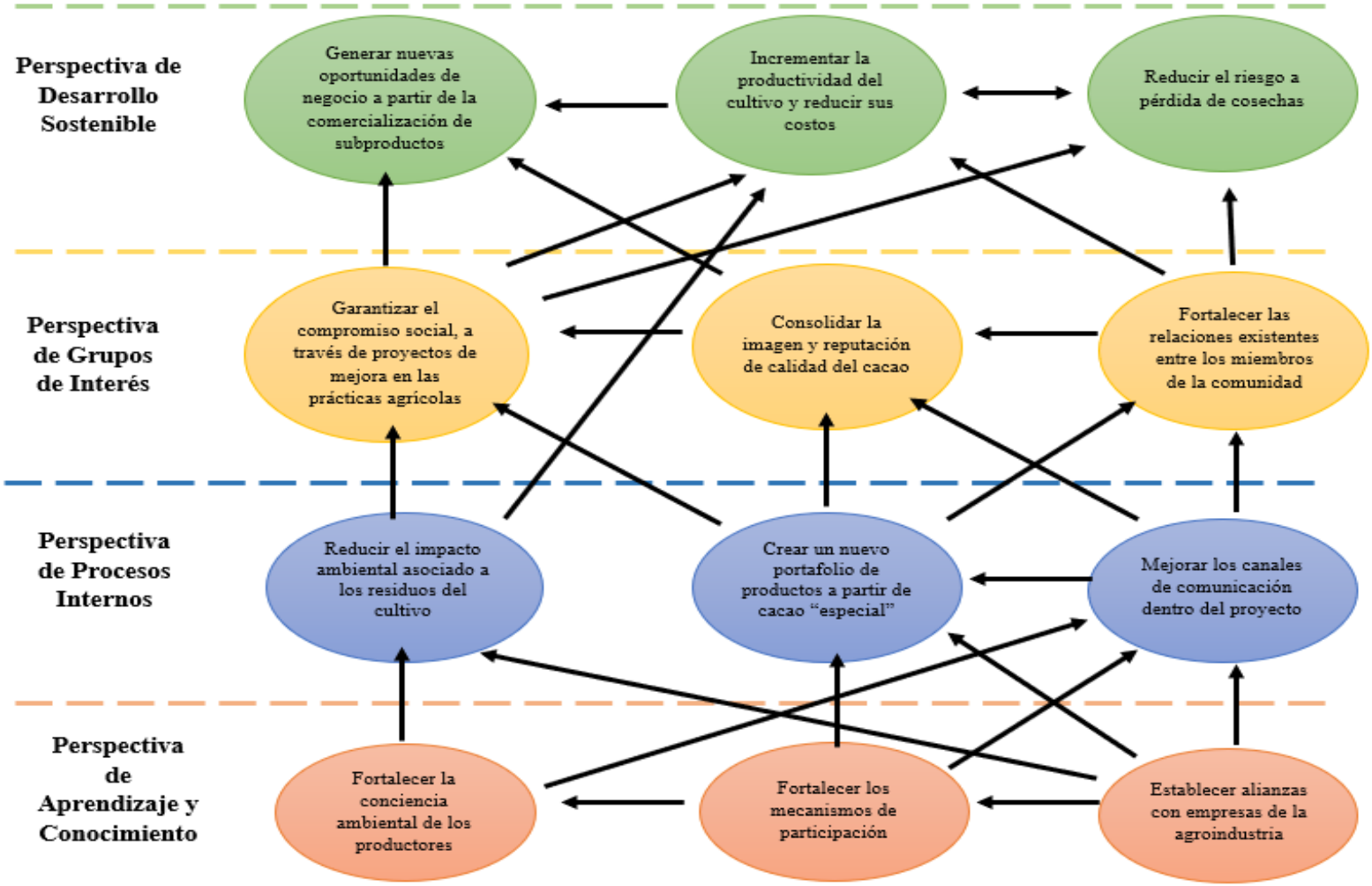
Fuente: Elaborado por; Salazar, C.

10.2 Mapa estratégico

Una vez realizado el proceso de análisis estratégico, y planteados los objetivos por cada una de las perspectivas del cuadro de mando de la gestión ambiental (Desarrollo sostenible, grupos de interés, procesos internos y aprendizaje y conocimiento). Es posible elaborar el mapa estratégico, el cual es una representación gráfica que permite identificar las relaciones de causa-efecto existentes en las cuales se basa la estrategia.

De esta forma, se trata de una herramienta clave, que permite describir claramente la estrategia facilitando el entendimiento de la misma para todos los actores involucrados en el proyecto (Lameda & Gimeno, 2009).

Figura 9. Mapa Estratégico de la Gestión Ambiental



Fuente: Elaborado por; Salazar, C.

Una vez realizado el mapa estratégico (Véase figura 9) es posible determinar relaciones claves entre los objetivos estratégicos. De esta forma, se puede observar que el fortalecimiento de la conciencia ambiental de los productores es clave para consolidar las capacidades técnicas de los campesinos, y con ello poder incrementar la productividad de la actividad cacaotera y reducir el riesgo a pérdida de cosechas, factor que afecta gravemente las ganancias de los productores en el territorio. Así mismo, mediante el desarrollo y fortalecimiento de dichas capacidades técnicas es posible generar nuevos ingresos a partir del cacao "especial", la fabricación de subproductos de mayor valor agregado y la elaboración de nuevos productos a partir de los residuos agrícolas del cultivo.

De igual forma, el fortalecimiento de la organización y de los mecanismos de participación entre los miembros de la comunidad, resulta un aspecto clave que permite el desarrollo exitoso de este proyecto y de cualquier otra iniciativa de desarrollo económico, social y/o ambiental en el territorio. Es por esto, que se debe buscar el fortalecimiento de los canales de comunicación y las relaciones existentes al interior de la organización.

Finalmente, es importante resaltar la importancia del establecimiento de sinergias con la agroindustria. Hecho que puede fortalecer la organización y permitir el acceso a recursos económicos y/u otros insumos requeridos para el desarrollo de proyectos productivos de fortalecimiento y cierre de cadenas productivas, aprovechando la experiencia y capacidad técnica que tienen estas empresas en el desarrollo de este tipo de iniciativas

11 CONCLUSIONES

A partir del diagnóstico socio- ambiental realizado, fue posible definir que el cultivo de cacao es una de las mejores alternativas económicas para la sustitución de cultivos ilícitos en territorios fuertemente golpeados por el narcotráfico y la violencia. De esta forma, la calidad de este producto, las oportunidades de exportación y comercialización y los apoyos estatales al fortalecimiento y desarrollo de este cultivo en el marco del posconflicto. Hacen que esta actividad se convierta en una alternativa de emprendimiento para los productores; la cual genera empleo, seguridad y estabilidad económica, a aquellas familias que deseen voluntariamente realizar su transición hacia la legalidad.

Por su parte, a través de la formulación de la proyección estratégica para la viabilidad de este cultivo, fue posible determinar 12 objetivos estratégicos (3 por cada una de las perspectivas del cuadro de mando de la gestión ambiental), los cuales permiten el desarrollo del proyecto en todas las dimensiones: económica, social y ambiental. De esta forma, fue posible plantear las estrategias que deberían ser implementadas para garantizar el éxito del proyecto y mejorar las condiciones socio-ambientales del territorio del consejo comunitario de Bajo Mira y Frontera.

Por otra parte, al plantear las estrategias socio-ambientales para la sustitución de cultivos ilícitos a través de la actividad cacaotera, fue posible determinar que las mejores estrategias a implementar para el desarrollo del proyecto son las de reorientación. Puesto que estas permiten potencializar las oportunidades que se tienen para el fortalecimiento de esta actividad agrícola. No obstante, también fue posible concluir sobre la necesidad de incorporar

las otras estrategias planteadas, como parte de un proceso de consolidación del proyecto productivo.

Con respecto al mapa estratégico, esta fue una herramienta de gran utilidad que permitió definir las relaciones entre los objetivos estratégicos y evidenciar que el éxito en el desarrollo del proyecto depende en gran medida de la relación existente entre dichos objetivos, puesto que estos se encuentran estrechamente relacionados y son mutuamente necesarios para la consecución de esta alternativa productiva.

Finalmente, fue posible establecer que los objetivos estratégicos planteados, equivalen a aquellos factores de éxito socio-ambiental que deben ser tenidos en cuenta en el desarrollo metodológico de un proyecto de sustitución de cultivos ilícitos a través de la siembra y el fortalecimiento de la cadena productiva del cacao. De esta forma, fue posible evidenciar el papel que puede ser desempeñado por los administradores ambientales, al contar con la capacidad para apoyar, asesorar, formular y coordinar proyectos productivos de sustitución de cultivos ilícitos, en los cuales se generen alternativas socio-ambientales para el fortalecimiento y cierre de cadenas productivas, y con ello para el mejoramiento de las condiciones de vida de los pequeños productores, el incremento en los ingresos percibidos y la mejora en las prácticas ambientales que se llevan a cabo en territorios con ecosistemas estratégicos y graves problemas de orden público.

12 RECOMENDACIONES

- Se recomienda incluir dentro de las estrategias para la sustitución de cultivos ilícitos proyectos productivos bajo un modelo integral; en donde se intervenga desde el cultivo, el modelo socio-económico y ambiental. Así, se resalta el desarrollo de iniciativas de fortalecimiento y cierre de la cadena productiva, al tener en cuenta que este tipo de proyectos permiten aumentar los ingresos de los productores, incrementar su capacidad técnica y hacerlos más competitivos en el mercado nacional y extranjero.
- Al momento de implementar proyectos productivos agrícolas como estrategia de sustitución de cultivos ilícitos, es importante buscar la inversión privada con el fin de aprovechar la capacidad técnica y la experiencia de empresas de la agroindustria en el desarrollo de este tipo de iniciativas.
- Dentro de los factores de éxito para el desarrollo de este tipo de proyectos, es necesario resaltar la importancia de buscar una adecuada articulación entre los diferentes actores necesarios para la ejecución del proyecto, y solicitar el apoyo de múltiples entidades gubernamentales, al tener en cuenta la situación de violencia e inseguridad del territorio. De esta forma, se hace indispensable el acompañamiento de la fuerza pública, la Unidad Nacional de Protección, y en el caso particular del territorio de Bajo Mira y Frontera el apoyo de la Agencia Nacional de Tierras, en lo relativo a las solicitudes de restitución de tierras.
- Se debe trabajar en el fortalecimiento de la cultura del agricultor cacaotero y en el desarrollo de sentido de apropiación y compromiso por parte de los productores. Lo anterior, al tener en cuenta que este es uno de los factores determinantes en el

desarrollo de estrategias exitosas en el municipio, puesto que pese a que son muchas las iniciativas de inversión que llegan a Tumaco, pocas alcanzan éxito como consecuencia de la visión a corto plazo y la falta de corresponsabilidad por parte de las comunidades beneficiadas.

- Con el fin de garantizar la viabilidad del cultivo de cacao dentro del territorio de Bajo Mira y Frontera, se recomienda garantizar el derecho al etnodesarrollo en este tipo de territorios colectivos, con el objetivo de que sea la misma comunidad la que al tener en cuenta sus prácticas culturales, realice los procesos de planeación en su territorio y de esta forma intervenga activamente en las instancias de participación existentes en la comunidad.
- Con el fin de alcanzar mejores resultados en el desarrollo de proyectos relacionados con la cadena productiva del cacao en este territorio, es importante emprender iniciativas de construcción y mejora de la infraestructura para el procesamiento de cacao: centros de acopio y de beneficio, biofábricas, plantas procesadoras, etc. Esto, con el fin de mejorar la calidad del cacao, incrementar la productividad y con ello los ingresos percibidos por los campesinos.

13 BIBLIOGRAFÍA

Agencia de Renovación del Territorio (2018). Manual operativo Implementación de actividades de desarrollo económico, ambiental y productivo en zonas rurales afectadas por el conflicto y priorizadas por el gobierno nacional.

Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia. (2016). Cultivando cacao, cosechando paz. Construcción de paz a partir del conocimiento, prácticas y perspectivas en los territorios. Recuperado de: https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/archivos_usuario/casos/cultivando_cacao.pdf

Barbosa, F. (16 de julio de 2019). Cultivos tradicionales ayudan a recuperar territorio afectado por la coca en Tumaco. La paz en el terreno. Recuperado de: https://www.lapazenelterreno.com/cultivos-tradicionales-ayudan-recuperar-territorio-afectado-coca-tumaco-20190716

Barbosa, F. (21 de julio de 2019). Plátano, coco y cacao reemplazan la coca en Tumaco. Revista Semana Sostenible. Recuperado de: https://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/cultivos-tradicionales-reemplazan-la-coca-en-tumaco/45085 .

Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. 3a ed. Bogotá, Colombia. Pearson Education.

Bueno, C, Salvador S. & Morcillo O. (2006). Dirección estratégica: nuevas perspectivas teóricas. Madrid: Pirámide.

Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. (2017). Lectura territorial de San Andrés de Tumaco. Proyecto: Desarrollo territorial en el post conflicto colombiano.

Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. (2017). Propuesta para el desarrollo de modelos comerciales en tres cadenas productivas del municipio de Tumaco (Nariño) Priorización de las cadenas productivas y Evaluación de los modelos de comercialización de las cadenas priorizadas.

Cortes, L; Alfaro, R; Machorro, F & Romero, M. (2015). Sustentabilidad en el cuadro de mando integral: estudio de caso en una empresa productiva chilena. Congreso de Contabilidad 2015. Universidad Federal de Santa Catarina. Recuperado de: http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso_internacional/anais/6CCF/3_17.pdf

Consejería presidencial para la estabilización y consolidación. (28 de febrero de 2018). Gobierno nacional consolida el programa de sustitución de cultivos ilícitos. Recuperado de : http://www.posconflicto.gov.co/sala-prensa/noticias/2018/Paginas/20180228-Gobierno-nacional-consolida-el-programa-de-sustitucion-de-cultivos-ilicitos.aspx

Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños (as) Productores(as) y Trabajadores(as) de Comercio Justo (CLAC). (s.f). Red cacao. Recuperado de: http://clac-comerciojusto.org/redes-y-productos/redes-de-producto/red-cacao/

DANE (2004). Documento metodológico de cacao. Recuperado de : https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/enda/ena/doc_met_cacao.pdf

David, F. (1997). Conceptos de administración estratégica (5a Ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Defensoría del pueblo de Colombia (2017). Análisis de la fase inicial de Diseño e implementación del Programa Nacional de Sustitución de Cultivos Ilícitos (PNIS). Bogotá D.C. Imprenta Nacional de Colombia.

Departamento Administrativo para la Prosperidad Social & UNODC (2016). Informe de Resultados Productos del Desarrollo Alternativo: Semillas para la Paz. Recuperado de:https://www.unodc.org/documents/colombia/2016/Agosto/Informe_Alimentec_2016.pdf

Departamento Nacional de Planeación. (2018). Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022-pacto por Colombia, pacto por la equidad. Recuperado de: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Resumen-PND2018-2022-final.pdf

DIMAR (2003). Aportes al entendimiento de la Bahía de Tumaco, Entorno Oceanográfico, costero y de Riesgos. Dirección general marítima. Recuperado de: https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwi96NusrLTTAhWLdSYKHVBXBMwQFggjMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cccp.org.co%2Findex.php%2Fdescargas%2Fcategory%2F5-libros%3Fdownload%3D139%253A958-33-5222-5&usg=AFQjCNEgkKLw3whgwQhnVsshfBkRiZrNBw&sig2=kzSK9QZKmR0i6BqL0GkToQ&cad=rjt

Dirección Nacional de Estupefacientes. (2007). Generadores de impacto ambiental de los cultivos ilícitos y de la extracción y refinamiento de alcaloides. Recuperado de: http://www.mamacoca.org/docs_de_base/Fumigas/Generadores_de_impacto_Ambiental_DNE.pdf

Elementa (2018). Cultivos de coca en Colombia: impactos socio-ambientales y política de erradicación. Bogotá, Colombia. Recuperado de: http://fileserver.idpc.net/library/Capitulo%204.pdf

Fair Trade International (2020). Productos: Cacao. Recuperado de: https://info.fairtrade.net/es/product/cocoa

Fedecacao. (5 de agosto de 2019). FEDECACAO firmó con el Gobierno Nacional pacto por el crecimiento del sector cacaotero de Colombia. Recuperado de: http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-04-23-20-00-33/982-fedecacao-firmo-con-el-gobierno-nacional-pacto-por-el-crecimiento-del-sector-cacaotero-de-colombia

Fedecacao (18 de marzo de 2020). BOLETÍN DE PRENSA - Así quedó el ranking de producción de cacao en Colombia. Recuperado de: http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-04-23-20-00-33/1193-boletin-de-prensa-asi-quedo-el-ranking-de-produccion-de-cacao-en-colombia

Fedecacao (s.f). Cuota de fomento. Recuperado de: http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/fondo-nacional-del-cacao-4/cuota-de-fomento

Fragoza, J. (1994). “Definición y Estudio de los factores críticos De éxito para la función de informática”. Tesis. ITESM. Monterrey, N.L.

Gómez, L. & Balkin B. (2003). Administración. Madrid: McGraw-Hill.

Human Rights Watch (13 de diciembre de 2018). Violencia reciclada: Abusos por grupos disidentes de las FARC en Tumaco, en la costa pacífica de Colombia. Recuperado de: https://www.hrw.org/es/report/2018/12/13/violencia-reciclada/abusos-por-grupos-disidentes-de-las-farc-en-tumaco-en-la-costa

Instituto Colombiano Agropecuario (2012). Manejo fitosanitario del Cultivo de cacao-Medidas para la temporada invernal. Recuperado de: https://www.ica.gov.co/getattachment/c01fa43b-cf48-497a-aa7f-51e6da3f7e96/-

ICP, OPEAL & Fedepalma (2016). Tumaco ¿Razones para la desesperanza? Bogotá D.C; Colombia. Recuperado de: http://www.icpcolombia.org/dev/wp-content/uploads/2015/12/tumaco.pdf

Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga- ICP. (2018). Una Apuesta por la competitividad de Tumaco: Construcción territorial, inclusión productiva y bienestar social. Bogotá, Colombia. 65 pp.

IICA (2017). Manual técnico de cultivo de cacao –Buenas prácticas para América Latina. San José de Costa Rica, Costa rica.

Lameda, I & Gimeno, J (2009). Cuadro de mando para la gestión ambiental. Recuperado de: http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xvcongresoaeca/cd/109d.pdf

Luck, S. (1996). “Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful Small business owners”. Journal of Small Business Management. Octubre. Vol. 34. No. 3, pp. 68-75

Medel, F & García, L. (2012). Integración de herramientas para la gestión ambiental empresarial. Recuperado de : https://www.researchgate.net/publication/241708465_Integracion_de_Herramientas_para_la_Gestion_Ambiental_Empresarial

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2012). Plan nacional cacaotero 2012-2021. Recuperado de: https://es.slideshare.net/javierivan39/plan-nacional-de-desarrollo-cacaotero-2012-2021

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2013). Guía ambiental para el cultivo de cacao. Segunda edición. Recuperado de: https://www.fedecacao.com.co/portal/images/recourses/pub_doctecnicos/fedecacao-pub-doc_05B.pdf

Ministerio de Agricultura (2018). Cadena de Cacao- Indicadores e instrumentos. Recuperado de: https://sioc.minagricultura.gov.co/Cacao/Documentos/2018-12-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf

Ministerio de Agricultura (5 de mayo 2020). Precio de referencia semanal de compra de cacao - Fuente Industria - FEDECACAO – Exportadores. Recuperado de: https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Precio-de-referencia-semanal-de-compra-de-cacao---Fuente-Industria.aspx

Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible (2019). Minambiente llamó la atención sobre impactos de cultivos ilícitos en bosques de Colombia. Recuperado de :

https://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias/4264-minambiente-llamo-la-atencion-sobre-impactos-de-cultivos-ilicitos-en-bosques-de-colombia

Montoya, A; Montoya, L & Lowi, P. (2015). Oportunidades para la actividad cacaotera en el municipio de Tumaco, Nariño, Colombia. Entramado. Enero - junio, 2015 vol. 11, no. 1, p. 48-59, http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21107.

Muñoz, F. (2012). Análisis de involucrados. Universidad para la cooperación internacional: Facultad de administración de proyectos. Recuperado de: http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-07/UNIDADES-APRENDIZAJE/UNIDAD_4/Analisis_de_Involucrados.pdf

OCHA (2013). Cultivos de uso ilícito. Recuperado de: https://wiki.salahumanitaria.co/wiki/Cultivo_de_uso_il%C3%ADcito

Policía Nacional de Colombia-Dirección de antinarcóticos (2014). Coca: Deforestación, contaminación y pobreza. Recuperado de: http://www.odc.gov.co/Portals/1/publicaciones/pdf/oferta/estudios/OF5022014-coca-deforestacion-contaminacion-pobreza.pdf

Ponce, H (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. En "Contribuciones a la Economía". Recuperado de: https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf

Portafolio (8 de agosto de 2017). Colombia, con unos de los cultivos de cacao más productivos a nivel mundial. Recuperado de:

https://www.portafolio.co/economia/record-en-produccion-de-cacao-en-primer-semestre-508495

Presidencia de la Republica de Colombia (12 de octubre de 1995). [Decreto 1745 de 1995]. Recuperado de : https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Decretos/Decreto%20No.%201745%20de1995.pdf

Quintero, M & Santamaría, W. (2017). Los Cultivos Ilícitos y Narcotráfico en Tumaco: un Desafío para la seguridad nacional y para las Fuerzas Militares. Narcotráfico y Control territorial: Una mirada desde el Ejército. Capítulo 6. 163-186. Doi: 10.25062/9789585625297.06

Red Prensa Verde (19 de julio de 2019). Cultivos tradicionales reemplazan a la coca en Tumaco. Recuperado de: https://redprensaverde.org/tag/tumaco/

Revista Semana (20 de abril de 2018). Tumaco, la odisea de erradicar en el pueblo con más coca de Colombia. Recuperado de: https://www.semana.com/nacion/articulo/erradicacion-de-cultivos-ilicitos-en-tumaco/564382

Rodríguez, D (2017). Hacia una restitución ambiental de tierras para las comunidades negras: caso del consejo comunitario bajo mira y frontera – Tumaco. (Tesis de maestría). Recuperado de : http://bdigital.unal.edu.co/61065/1/Hacia%20una%20restituci%C3%B3n%20ambiental%20de%20tierras%20para%20las%20comunidades%20negras%20caso%20del%20Consejo%20Comunitario%20Bajo%20Mira%20y%20Frontera%20Tumaco.pdf

Ruiz, X (2012). Guía análisis DOFA. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de : http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustros-colegiaturas_2013 2015/Guia_Analisis_DOFA.pdf

Suárez, M. (2010). Cuadro de mando integral. Recuperado de: https://www.unioviedo.es/cecodet/MDL08/docum/cuadro_mando_integral.pdf

Tobón, G (2013). Cultivos ilícitos: la ilusión del desarrollo. Universidad Javeriana Facultad de Estudios Ambientales y Rurales Departamento de Desarrollo Rural y Regional. Recuperado de: https://www.javeriana.edu.co/blogs/gtobon/pagina-ejemplo/

Tobón, G & Sierra, A. (s.f). Implementación del Programa Nacional Integral de Sustitución de Cultivos de Uso Ilícito – PNIS –Facultad de Estudios Ambientales, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Recuperado de: https://www.etnoterritorios.org/CentroDocumentacion.shtml?apc=x-xx-1-&x=1261

UNAL (2012). Guía análisis Pest. Recuperado de: http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustros-colegiaturas_2013 2015/Guia_Analisis_PEST.pdf

Unidad Nacional de Protección (2020). ¿Quiénes somos? Recuperado de: https://www.unp.gov.co/la-unp/quienes-somos/

Universidad de los Andes. (2001). Cultivos ilícitos en Colombia: Memorias del foro realizado el 17 y 18 de agosto del 2000. Ediciones Uniandes. Primera Edición. Recuperado de:

http://www.mamacoca.org/Ed_Especial5/CULTIVOS_ILICITOS_EN_COLOMB.PDF

Vanegas, M. (12 de octubre de 2017). Los datos lo demuestran: Tumaco no sabe qué es el posconflicto. El Pacifista. Recuperado de: https://pacifista.tv/notas/los-datos-lo-demuestran-tumaco-no-sabe-que-es-el-posconflicto/

Villa, M (2015). Formación y crecimiento directivo. El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas. Vol. 8, No.1. 173-185. Recuperado de: https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/713/3/COL0104715-2015-1-FCD.pdf

Wheelen, T. & Hunger, J. (2007). Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos. (10a ed.). México: Pearson Education.

Zapata, K; Medina, J & Lara, J (2015). Factores críticos de éxito para la permanencia de las pymes en el mercado. Universidad Autónoma de Tamaulipas. Recuperado de : http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/1%20FACTORES%20CRITICOS%20DE%20EXITO%20PARA%20LA%20PERMANENCIA%20DE%20LAS%20PYMES%20EN%20EL%20MERCADO.pdf