

Asociatividad empresarial: una estrategia para las organizaciones del sector cacaotero del municipio de Fortul Arauca.

Business association: a strategy for organizations in the cocoa sector of the municipality of Fortul Arauca.

Dairo Burgos-Cañas¹, Dora Esther Fonseca-Pinto²

^{1,2}Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Tunja - Colombia

Recibido: 08 de octubre de 2019.

Aprobado: 18 de diciembre de 2019.

Resumen— Fortul – Arauca es un municipio que ha presentado problemas de conflicto armado causando atrasos sociales, económicos y tecnológicos especialmente en el sector agropecuario; en la región uno de los productos más representativos es el cacao, el cual se encuentra como alternativa para la sustitución de cultivos ilícitos; es así que el propósito del presente estudio es “diagnosticar el sector cacaotero del municipio Fortul bajo la metodología de acción participación”, destacando como resultado el logro en la creación de la Asociación de productores de cacao ASPROCAF del municipio de Fortul.

Palabras Claves: Acción participación, asociatividad, cacao, diagnóstico.

Abstract— Fortul - Arauca is a municipality that has presented problems of armed conflict causing social, economic and technological delays especially in the agricultural sector; of the region one of the most representative products is cocoa, which is an alternative for crop substitution illicit; Thus, the purpose of this study is to "diagnose the cocoa sector of the Fortul municipality under the participation action methodology", highlighting the achievement of the creation of the Association of ASPROCAF cocoa producers of the municipality of Fortul.

Keywords: Participation Action, associativity, cocoa, diagnosis.

*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: dairo.burgos@uptc.edu.co (Dairo Burgos-Cañas).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad de Santander.

Este es un artículo bajo la licencia CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Forma de citar: D. Burgos-Cañas y D. E. Fonseca-Pinto, “Asociatividad empresarial: una estrategia para las organizaciones del sector cacaotero del municipio de Fortul Arauca”, Aibi revista de investigación, administración e ingeniería, vol. 8, no. 1, pp. 91-100, 2020, doi: [10.15649/2346030X.621](https://doi.org/10.15649/2346030X.621)

I. INTRODUCCIÓN

Arauca ha sido un departamento que ha sufrido enfrentamientos de grupos al margen de la ley dejando cientos de víctimas y desplazados, la acentuación de los cultivos de coca, el deterioro de la seguridad, disminución de cultivos de pan coger, viendo a los jóvenes crecer en medio del reclutamiento forzado y la emigración del campo a la ciudad [1], es así que según el decreto 1650 de 2017 del Ministerio de Hacienda y crédito público [2], dio a conocer el listado de las zonas más afectadas por el conflicto en Colombia (ZOMAC) y que requieren más desarrollo y progreso en el país; entre los cuales se puede encontrar el municipio de Fortul; el cual está organizado en su área rural por 57 veredas, agrupadas en 5 distritos y un sexto distrito conformado por el casco urbano, el cual se encuentra a una altura barométrica de 300 msnm, con una temperatura promedio es de 28°C, y una población de 4.393 habitantes; presenta una variedad de climas y suelos aptos para el desarrollo de diferentes cultivos especialmente el cacao ostentando variedades como son: CCN-51, Arauquita 5 y Tame 4, las cuales se adaptan con facilidad a las condiciones ambientales [3]. La propagación de cacao se realiza por semillas que se obtienen de plantas con un prototipo diferenciador a las demás, luego se disponen de un proceso de germinación donde evalúa la calidad de semillas que permitan obtener patrones resistentes a las condiciones edáficas de la región. Estos patrones son injerta con clones para alcanzar árboles resistentes a los cambios climáticos, plagas y enfermedades, y a su vez incrementar la producción [4].

Es uno de los municipios que ha vivido la violencia de muy cerca, pero aun así sus habitantes persisten en cultivar esperanza para su comunidad, aprovechando la oportunidad del cacao como una alternativa lícita para fomentar desarrollo y sostenibilidad de su territorio permitiendo mitigar los efectos causados por el conflicto a través de la generación de empleo, tranquilidad, y estabilidad obteniendo ingresos para las familias que dependen de esta actividad mejorando su calidad de vida y el cuidado del medio ambiente mediante el crecimiento de la economía local.

Para Fajardo, Fernández, Vásquez, Toscano, & Fajardo Vaca, (2016) la supervivencia de los pequeños agricultores de cacao dentro del mercado depende de muchos factores como son; el tamaño y capacidad de mantener una producción estándar para los consumidores, se debe tener una relación positiva entre el tamaño y la probabilidad de crecimiento que permitan adaptarse con facilidad a los posibles cambios del entorno y ser más productivos y competitivos, una de las formas más completa de lograrlo es por medio de la asociatividad la cual sea convertido en el rasgo distintivo de sobrevivencia y crecimiento de las pequeñas organizaciones asegurando la rentabilidad económica, ambiental y social logrando conservar la independencia e individualidad de cada productor. La implementación de una asociación facilita compartir técnicas o tecnologías, mejorar canales de comercialización y acceso a mercados financieros, los cuales son cubiertos proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes que generen una relación empresarial más estable en el tiempo, buscando la formación de entornos competitivos e innovadores [6].

La presente investigación tiene como propósito “diagnosticar el sector cacaotero del municipio Fortul bajo la metodología de acción participación”, es un tipo de investigación agrícola donde los actores principales son los agricultores quienes toman el rol de investigadores aportando todo su conocimiento en apoyo de los investigadores académicos y conjuntamente buscan resolver problemas técnicos, administrativos y organizacionales. El presente estudio desarrolló en cinco etapas; la primera se describe la problemática; en la segunda se establecen los lineamientos teóricos en torno al cacao, diagnóstico estratégico y la asociatividad; en la tercera etapa se describe la metodología a desarrollar, en la cuarta se describen los resultados y en la quinta y última etapa se concluye y se deja algunas líneas para próximas investigaciones.

II. MARCO TEÓRICO

a) Indicadores de cultivos de Cacao

El Cacao (*Theobroma cacao*) es origen de los trópicos húmedos de América el cual se caracteriza por tener un tamaño mediano 5-8 metros de altura, en ocasiones alcanzando una altura de hasta 20 metros sin realizar ninguna poda. Su corona es densa, redondeada con un diámetro de 7 a 9 metros, su tronco es recto, soportando temperaturas desde los 22°C hasta 30 °C, con precipitaciones que oscilan desde los 1500 y 2500 mm anuales [7]. Para Tschamtké, (2011) citado por Gutierrez, Lozano, & Jimenez, (2015) afirma que el árbol se produce en forma adecuada bajo sombra de árboles de otras especies debido a que es una planta umbrófila.

Tabla 1: Clasificación taxonómica del cacao (*theobroma cacao*).

Reino	Vegetal
División	Magnoliophyta [9].
Clase	Magnoliopsida [9].
Orden	Malvales [9].
Familia	Esterculiácea [9].
Tribu	Theobromeae [9]
Género	Theobroma [9]
Especie	Theobroma cacao L. [9]

Fuente: Elaboración propia.

El cacao se cultiva en más de 50 países ubicados en 4 continentes como África, Asia, Oceanía y América, produciendo cacao con fines comerciales, categorizándolo como un cultivo de gran importancia económica, social, ambiental y cultural para estos territorios [9]

Para la Organización Internacional del Cacao [10] la oferta y demanda de cacao ha crecido a un ritmo anual del 2,5% durante los últimos 50 años, resaltando que la productividad depende de factores ambientales como: precipitaciones, humedad relativa, temperaturas y tipos de suelos, que pueden llegar a afectar el ciclo fisiológico del cultivo, malformación en los frutos y a su vez aumentar la incidencia de las plagas y enfermedades, de igual forma La Federación Nacional De Cacaotero [11] indica que el mayor productor de cacao es Costa de Marfil con una producción de 1.570.000 toneladas, seguido por Ghana con 820.000 toneladas y Colombia se encuentra como el décimo producto con 53.000 toneladas. Ver figura No. 1.

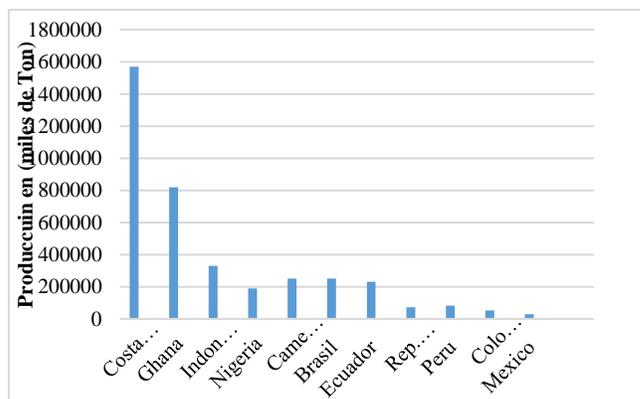


Figura 1. Principales países productores de cacao a nivel mundial Fuente: [11].

Durante los últimos años en América Latina y el Caribe, el cultivo de cacao se ha difundido comercialmente en 23 países como Brasil, Ecuador, República Dominicana, Perú, Colombia y México [9]. En la

figura 2 se puede observar que Brasil es el primer productor de cacao de América latina con una producción de 250.000 toneladas: seguido por Ecuador con una producción de 230.000 toneladas y Colombia se encuentra en el quinto país mayor productor con 56.867 toneladas anuales.

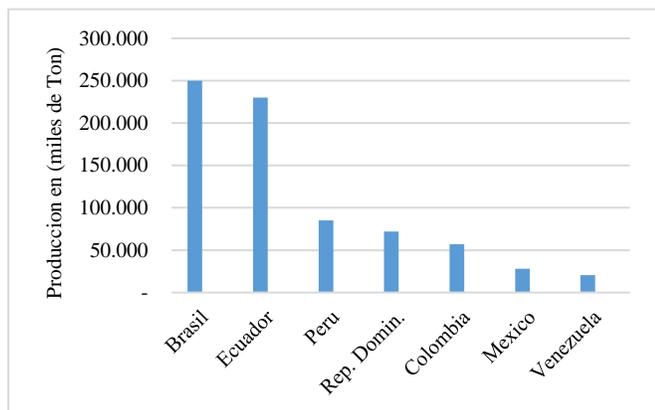


Figura 2. Producción promedio de cacao en América Latina y el Caribe para el año 2017 (en toneladas). Fuente: [9].

En Colombia la producción de cacao en los últimos 10 años ha evolucionado, para el 2008 la producción fue de 37.719 toneladas siendo unos de los años con más baja participación, para los siguientes años la producción fue aumentando debido a las condiciones climáticas y políticas que han favorecido al sector cacaotero permitiendo alcanzar una producción de 56.867 toneladas para el 2018. Ver figura 3.

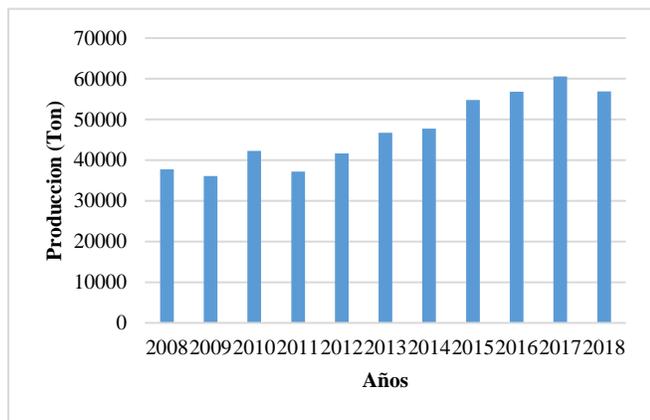


Figura 3. Producción nacional de cacao 2008 - 2018 (ton). Fuente: [12].

Los Departamentos con mayor producción de cacao para el año 2018 son: Santander con un aporte 24.890 toneladas; le sigue Antioquia aportando 10.785 toneladas. y el tercer Departamento mayor productor de cacao es Arauca que aporta 10.517 toneladas. Ver figura 5.

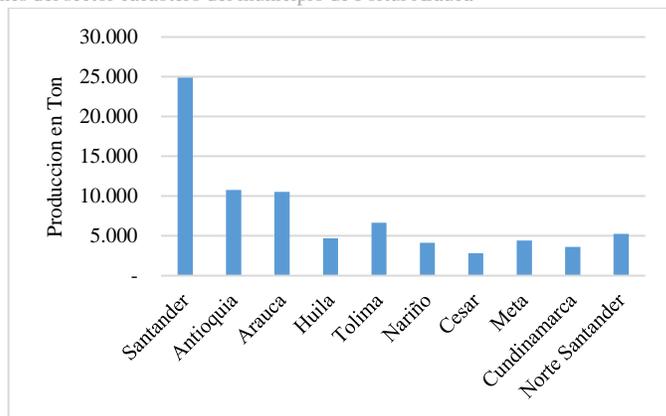


Figura 4. Diez Principales Departamentos productores de cacao en Colombia. Fuente: [13].

Para Agronet, (2018a), la producción de cacao en Arauca para el 2018 fue de 4478 toneladas distribuidas en los siguientes municipios: Arauquita que apporto 4005 toneladas, Saravena 2370 toneladas, Tame 2288 toneladas y Fortul apporto 1322 toneladas que corresponden al 12,25% de participación en la producción Departamental categorizándose como el primer renglón de la economía y la primera fuente de trabajo de los productores de la Región.

b) Ciclo Productivo Del Cacao

El cultivo de cacao para su óptimo desarrollo debe contar en su etapa inicial de un sistema de sombrío transitorio como plátano y maíz que son cultivos de corto ciclo de producción los cuales protegen a la planta de cacao mientras se desarrolla el sistema de sombrío permanente (árboles nativos de la región), de igual modo requiere suelos con alto contenido en materia orgánica y franco arcilloso, con buen drenaje y topografía regular con un pH que oscilan entre 4,0 y 7,0 sin embargo esta planta prospera en una diversificación de suelos[15].

El árbol del cacao es semileñoso pubescente en ejes jóvenes de corteza oscura y ramas café finamente vellosas, sus hojas son coriáceas simples y enteras, las flores son hermafrodita de color blanco o rosa claros, su fruto es de 30 cm de largo y 10 cm de diámetro su color varía según la variedad puede ser rojo, amarillo, morado o café, las mazorcas son en forma de baya y se dividen en el interior en cinco celdas con pulpa blanca, rosada o café, de sabor ácido a dulce y aromática, el contenido de semillas por baya es de 20 a 40 las cuales son redondeadas de color blanco, café o morado [16].

En el proceso de propagación del cultivo de cacao se deben realizar las siguientes etapas.

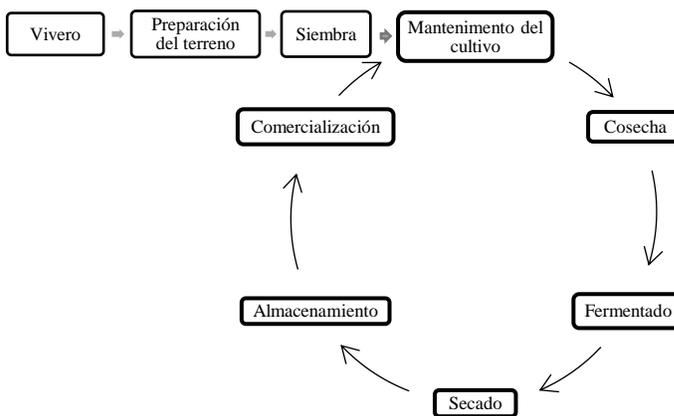


Figura 5. ciclo productivo del cacao. Fuente: Elaboración propia.

- Selección del terreno: se debe tener en cuenta los requerimientos físicos, químicos y ambientales del cultivo, estos pueden ser montañas, rastrojos o potreros.

- Preparación del suelo y siembra de cultivos transitorios y permanentes: El uso del suelo antes de la siembra del cacao, hace que las labores a ejecutar en la preparación del terreno sean diferentes en tiempos y en rendimientos, en esta etapa se debe talar los bosques y retirar la biomasa, en algunos casos los productores prefieren arar y formar camellones que faciliten un buen sistema de drenaje que facilite la siembra de cultivos transitorios y permanentes, para el desarrollo de estas actividades se requiere un mínimo de 2 meses [17].

- Construcción del Vivero: es la etapa de mayor importancia donde determina el material vegetativo que se va a plantar; al igual que el clon que se dejará para la producción, con el fin de tener las plántulas listas cuando las condiciones de sombra hagan posible su trasplante, etapa que tendrá una duración aproximada de 7 meses [18].

- Ahoyado y siembra: Se elaboran los hoyos bajo una dimensión de 40x 40 cm; los cuales se deben realizar con 20 días de anterioridad para disminuir los niveles de acidez y facilitar su oxigenación; se recomienda que la siembra se realice en tiempos cercanos a las lluvias lo cual facilita el desarrollo adecuado de las plantas [17]. Las etapas antes mencionadas se desarrollan una sola vez en un periodo promedio de 20 a 25 años, posteriormente se realizan actividades de mantenimiento, cosecha y pos cosecha.

- Mantenimiento del cultivo o prácticas culturales: realizada la siembra se deben efectuar controles de arvenses, plagas y enfermedades cada mes, lo cual permite que las plantas se desarrollen adecuadamente, transcurridos 6 o 8 meses se inicia el proceso de poda de formación que consiste en dar una estructura al árbol que facilite las labores de mantenimiento y cosecha de igual forma se deben efectuar podas de mantenimiento y de rehabilitación [19].

- Cosecha, descorazonado, Fermentado y secado: la cosecha consiste en recolectar las mazorcas maduras y seleccionarlas según sus condiciones morfológicas, luego se realiza el descorazonado que permite extraer el grano de la mazorca, culminadas estas actividades se traslada el cacao en baba al lugar donde se inicia la etapa de fermentación que es la más importantes dentro del proceso de pos cosecha ya que esta determina la calidad del grano en sabor, aroma y finura [20]. Este proceso se finaliza con el secado que se efectúa de manera natural o artificial con el fin de disminuir la humedad del grano. Para el éxito de estas etapas se debe manejar adecuadamente el tiempo, temperatura, humedad y Ph del grano [21].

- Empaque, almacenamiento y comercialización: El grano seco, limpio y clasificado se empaqueta en costales de fique de 62,5 kilogramos luego se almacena en bodegas con estándares establecidos que garanticen la calidad del grano o se comercializa después de su empaque en los mercados locales o en las agencias directas de los fabricantes [22].

Para Agencia Presidencial de Cooperación Internacional [23]. El cacao es un cultivo que se ha venido fomentando en Colombia con el apoyo de instituciones, entidades, empresarios y productores, donde se ha venido utilizando avances tecnológicos como clones más productivos, precoces y tolerantes a las diferentes plagas y enfermedades, cultivos de tardío y largo rendimiento, especies productora y protectora conjugadas con climas y suelos de aptitud sin restricciones, al igual que una opción para adelantar procesos de verdadero desarrollo rural, sostenible y rentable [19].

La asociatividad a nivel mundial [24], a inicios del siglo XXI, se ha convertido en el rasgo distintivo de sobrevivencia y crecimiento de las pequeñas organizaciones. El impacto de la globalización originó en la mayoría de los conglomerados empresariales locales, regionales e internacionales la necesidad de configurar un nuevo modelo

productivo a partir de mecanismos de unificación de fuerzas de productores de pequeña escala a gran escala con el objetivo de obtener beneficios económicos provenientes de alianzas estratégicas entre los miembros [25].

En Colombia la Asociatividad es uno de los grandes retos del sector agropecuario el cual está enmarcado en el desarrollo de empresas con sentido de permanencia, proyección de largo plazo, altamente eficientes y competitivas, asegurando la rentabilidad económica, ambiental y social de los sectores que se acogen a este mecanismo. Para [26], se deben establecer políticas e instrumentos legales que estimulen la asociatividad como desarrollo empresarial promocionando la formalidad en el sector agropecuario coadyuvando en la solución de la problemática de comercialización, financiación e intermediación que presenta el sector.

En la Misión Rural el proceso integral responde al concepto de desarrollo sostenible abarcando diferentes dimensiones socioeconómicas y ambientales que busque promover en materia económica el progreso de pequeñas, medianas y grandes empresas formadas a través de la asociación de productores, desarrollando estrategia que financie tres tipos de iniciativas: programas de desarrollo rural integral con enfoque territorial, proyectos de inclusión productiva y programas de promoción de la asociatividad [27]. Por su parte se debería incorporar componentes de Seguridad Alimentaria y de Proyectos Pedagógicos Productivos que fomente las capacidades asociativas, los emprendimientos; la formulación y creación de negocios ligados a las apuestas productivas de los territorios [28].

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) ha tenido un auge en Colombia durante las últimas dos décadas. Desde sus inicios se han centrado en temas relacionados con el conflicto armado, las víctimas y la pobreza, cumplido un importante papel a la hora de proponer, acompañar y vigilar la elaboración de una política pública permitiéndoles obtener un mayor protagonismo y capacidad de influencia en la agenda nacional [29]. Para [30]. La asociatividad es un buen negocio debido a que al aumentar la competitividad del sector impacta directamente en la consecución de poder de negociación con los diferentes grupos de interés; es decir, con los proveedores de insumos, servicios y con los clientes o consumidores.

El marco normativo en Colombia para las asociaciones está regulado por [31] el artículo 38 de la constitución de la política de Colombia de 1991 el cual garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo actividades en la sociedad, de igual modo el artículo 103 precisa que el Estado contribuirá a la organización, promoción y formación de asociaciones sin atentar contra su autonomía. Otras normativas que rigen las asociaciones son: [32] El artículo 633 del código civil Colombia y [33] el decreto 1529 del Ministerio De Gobierno de 1990 entre otras de las normativas que rigen a las asociaciones.

a) Diagnóstico -Acción Participación

Para Aguilar & Ander-Egg (1999), Fernandez, (2005) citado por Vargas, (2016) El diagnóstico participativo es un método de determinación de puntos de vista de los diferentes miembros de una comunidad quienes tienen distintos grados de conocimientos, experiencias, roles sociales e intereses en una problemática existente y la cual puede resolverse mediante acciones prácticas. El diagnóstico se constituye como la primera etapa dentro de un proceso de planificación, actividad por la cual se interpreta la realidad que se interesa transformar y ser protagonista del cambio social

[35] afirman que IAP forma parte del conocimiento humano en general y por tanto se define como un proceso que relaciona la participación de actores locales para generar de nuevos conocimientos y eficiencia interactiva del sector público.

[36] “una manera intencional de otorgar poder a la gente para que pueda asumir acciones eficaces hacia el mejoramiento de sus condiciones de vida, tomando como novedoso de este proceso, no el simple hecho de que la gente se cuestione sobre sus condiciones y busque mejores medios de actuar para su bienestar y el de su comunidad, sino el hecho de llamar a este proceso, investigación y de conducirlo como una actividad intelectual”.

[37]. Define que un diagnóstico es un escenario para intervenir profesionalmente en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control de una organización o una comunidad.

La matriz FODA, como instrumento viable para realizar análisis organizacional en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que motiva a efectuar el análisis para su difusión y divulgación [38]. Para [39], la matriz DOFA permite crear o reajustar estrategias plasmando la situación actual de una organización, y de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones, se realiza una evaluación de los factores internos a través de una auditoría de para identificar las fortalezas y debilidades (MEFI); de igual manera la evaluación de los factores externos que permite resumir y evaluar toda la información externa, y a su vez asignar pesos a cada oportunidad y amenaza (MEFE).

III. METODOLOGÍA O PROCEDIMIENTOS

La investigación se desarrolló bajo una metodología cualitativa, la cual se orienta hacia la comprensión de las situaciones únicas y particulares, se centró en la búsqueda del significado que les conceden a los hechos, conocer cómo los individuos o grupos sociales viven, experimentan ciertos fenómenos y experiencias a los que se investiga, se interesan por la vivencia concreta en su contexto natural [40]. De igual modo se utilizaron métodos y técnicas que ayuden a reunir datos que se emplean para la interpretación, explicación y predicción [41].

Para Estupiñan, Puentes & Mahecha (2013) citado por [35], el método investigación acción participación (IAP) se inserta dentro de un proceso intelectual de búsqueda que tiene como propósito no solamente explicar e interpretar la realidad sino transformarla a través de etapas como la definición del problema percibido por la comunidad afectada, recolección de datos con la aplicación de encuestas y el análisis de la información recolectada para la creación del plan de acción.

la investigación participativa busca la organización, la autogestión, la autonomía comunitaria, la generación de confianza en los resultados hasta llegar al autodesarrollo; se fundamenta principalmente en la planeación y diseño de un equipo de trabajo investigadores/agricultores quienes serán la fuente de la información y harán parte esencial del proceso de investigación [42].

A partir de un diagnóstico de la realidad comunitaria diseña la investigación, sus objetivos y el método de esta, incluyendo la participación parcial de la comunidad, ya sea para la recolección y/o contrastación de los datos de investigación, o para la implementación de estrategias a seguir, donde los resultados del proceso investigativo son ordenados, sistematizados e interpretados por el equipo de investigación, pudiendo ser devueltos a la población estudiada [43].

El presente documento se desarrolló en cinco etapas; En la primera se describe la problemática; en la segunda se establecen los lineamientos teóricos en torno al cacao, diagnóstico estratégico y asociatividad; en la tercera etapa se describe la metodología aplicada; en la cuarta se describen los resultados y en la quinta y última etapa se concluye y se deja algunas líneas para próximas investigaciones.

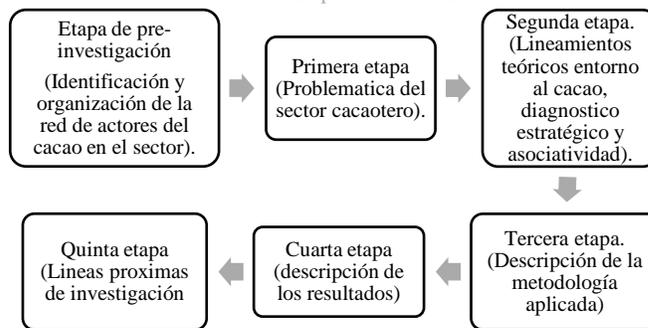


Figura 6. Etapas de investigación acción participación (IAP)
Fuente: [44].

Las fuentes de información primarias para la presente investigación se enfocaron en los actores del sector del cacao, (productores, instituciones, academia) a través de entrevistas, visitas a finca y encuestas que nos permitieron conocer la situación actual del sector; es de resaltar que la metodología utilizada para la recolección de información primaria se desarrolló a través de grupos focales. Para Yepes, Montes, Álvarez, & Ardila, (2018) Grupo focal es “Una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de una investigación elaborada”. y las fuentes secundarias hacen referencia los datos ya existentes, documentación obtenida a través libros, bases de datos e internet y datos que han sido publicados con anterioridad a la investigación que se está realizando.

La investigación se desarrolló en el municipio de Fortul ubicado en el piedemonte Araucano, al costado occidental del Departamento, y la población a estudiar inicialmente fueron los pequeños productores de cacao del municipio (aprox. 500), de los cuales 200 de ellos pertenecen a la Asociación Nacional Campesina -José Antonio Galán zorro “ASONALCA”; a quienes se convocaron en dos reuniones por distrito para la socialización de la propuesta de la constitución de la Asociación de cacaoteros del municipio; donde participaron activamente alrededor de 150 pequeños productores de cacao, en el desarrollo de las encuestas y entrevistas requeridas para la investigación; como resultado final se logró que 50 productores tomaran la iniciativa para la conformación de la asociación oriundos de diferentes veredas del municipio de Fortul Arauca.

IV. RESULTADOS, ANALISIS E INTERPRETACIÓN

a) *Identificación de la Red de actores del cacao del municipio de Fortul-Arauca.*

La identificación y la construcción de la red de actores del sector cacaotero del municipio de Fortul-Arauca se desarrolló bajo el método del diamante de Porter; el cual facilita la interrelación de los actores mediante un esquema gráfico y permite medir los índices microeconómicos que afectan al desarrollo de una unidad económica, para que esta sea más competitiva. Para la identificación de actores se realizó un recorrido por diferentes corregimientos donde se ubicaron tanto instituciones, productores, competencia y clientes. Una de las etapas con mayor relevancia dentro del proyecto fue la formulación de la encuesta a productores de cacao, la cual facilitó la información para la elaboración del diagnóstico del sector cacaotero del municipio de Fortul Arauca.

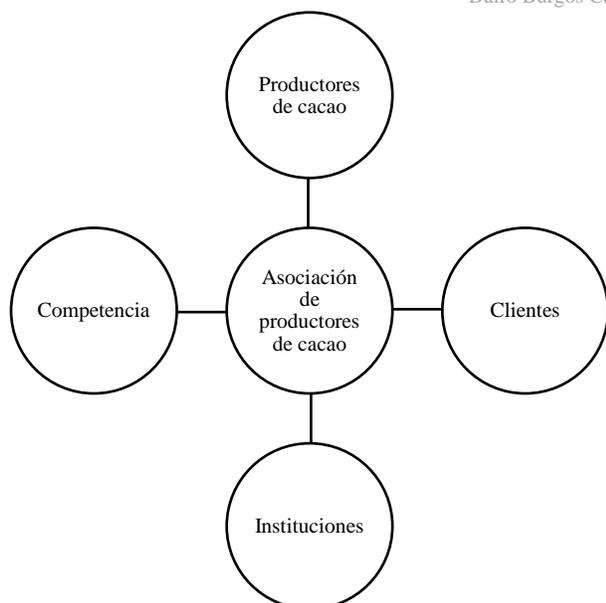


Figura 7. Red de actores de la Asociación de productores de cacao del municipio de Fortul Arauca.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describe cada actor involucrado en el sector cacaotero del municipio.

- **Productores:** Personas con gran motivación y dedicación a la siembra, mantenimiento y cosecha de cacao para posteriormente venderlo a los intermediarios o cooperativas, se encuentran ubicados en veredas y zonas aledañas al municipio como son: Puerto nidia, Tolua, Mata de caña, Caranal, Nuevo Horizonte, Palmarito, el casco urbano de Fortul.

- **Clientes:** empresas o cooperativas dedicadas a la compra y agroindustria del cacao como los son: KAKAUA que se ubica en la verdad campo alegre del municipio de Arauquita; Cooperativa Multiactiva de Producción y Comercialización Agropecuaria de Arauquita COOMPROCAR la cual agrupa a productores de cacao del municipio de Arauquita; COOPCACAO organización de cacaoteros ubicada en el municipio de Saravena y la Cooperativa Procesadora De Cacao Del Oriente La Delicia la cual se dedica a Elaboración de cacao chocolate y productos de confitería se ubica en el casco urbano del municipio de Arauquita.

- **Instituciones:** entidades encargadas de fortalecer al sector cacaotero a través de la formulación de proyectos de investigación, prestación del servicio de asistencia técnica a productores, financiación, capacitación de capital humano, establecimiento de planes, programas y políticas para el sector agropecuario. Las instituciones que se involucran son las siguientes: Federación nacional de cacaoteros FEDECACAO, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Alcaldía del municipio de Fortul Arauca, Gobernación de Arauca y Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural MADR.

- **Competencia:** la intermediación existente en el proceso de compra y venta del cacao que en su mayoría es realizada por personas naturales que efectúan esta actividad con fines lucrativos personales

b) Diagnóstico del sector cacaotero del municipio de Fortul

En el proceso de la elaboración de la matriz DOFA se realizaron una serie de reuniones con productores de cacao en diferentes veredas del municipio de Fortul, como son: san José obrero, alto bello, caño flores y el salen. A los cuales se dio a conocer los principales objetivos del proyecto, se hizo énfasis en la necesidad de la creación de una asociación para acceder a diferentes mercados, poder acceder a

recursos del estado participando en diferentes convocatorias; mejorar los canales de comercialización evitando la presencia de intermediarios, tener mayor capacidad de producción permitiendo crear convenios directos con casas agroindustriales entre otros beneficios.

Tabla 2: Matriz DOFA del sector cacaotero del municipio de Fortul Arauca.

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. El municipio de cuenta diversas zonas de producción agropecuaria y excelentes terrenos para el cultivo de cacao. 2. El grano de cacao del municipio de Fortul es de alta calidad; de sabores y aromas exquisitos. 3. Los productores del municipio de Fortul tienen experiencia en el cultivo de cacao. 4. Buenas relaciones interpersonales entre los productores del sector cacaotero del municipio. 5. Interés de los productores de cacao del municipio de Fortul a pertenecer a la asociación. 6. Convenios directos con casas procesadoras de cacao 7. Autonomía de los productores para realizar las actividades de pos-cosecha en el cultivo de cacao. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta presencia de intermediarios en el sector cacaotero del departamento. 2. Débil, discontinua asistencia técnica y baja disponibilidad de maquinaria agrícola en el sector cacaotero del municipio Fortul. 3. Baja capacidad de oferta del productor cacaotero del municipio de Fortul Arauca. 4. Productores de cacao con débil organización y bajo poder de negociación frente a comercializadores. 5. Diversificación de variedades de cacao. 6. Baja capacidad de gestión de proyectos de los cacaoteros de la región de Fortul. 7. Los productores de cacao no tienen certificados sus cultivos ante el Instituto Colombiano Agropecuario ICA.
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortul es una zona del país que cuenta con diversas áreas óptimas para la producción de cacao con cualidades diferenciadoras. 2. El municipio de Fortul cuenta con un vivero certificado por el ICA en propagación vegetal en cacao. 3. Políticas y programas dirigidos al fortalecimiento de la infraestructura productiva del sector cacaotero (PDM). 4. Apoyo por parte de la Agencia de desarrollo rural que promueve el desarrollo del sector cacaotero en el Departamento de Arauca. 5. Estrategias gubernamentales contra el conflicto armado incentivan y apoyan cultivos de productos alternativos como el cacao (Acuerdos de paz). 6. Incrementó de la demanda del cacao en mercados nacionales como internacionales. 7. Fortalecimiento de la asociatividad de productores de cacao que promueva el agroturismo en el municipio de Fortul. 8. Existencia de un protocolo de beneficio de cacao establecido por FEDECACAO. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de agro-industrialización del cacao en el Municipio de Fortul. 2. Variación en el cambio climático en la región de Arauca. 3. Inestabilidad en las políticas del precio del cacao. 4. Deficiente infraestructura vial en el departamento Araucano. 5. Tradicionalismo político de los productores de cacao del Departamento de Arauca. 6. Altos costos de los insumos. 7. Tramitología legal para la conformación de la asociación. 8. Falta de Normatividad específica para la creación de asociaciones de productores. 9. Presencia de grupos armados o delincuencia común en el Departamento de Arauca 10. El Departamento de Arauca es una Zona categorizadas por el país de alto riesgo, por lo tanto, es baja la inversión por parte grandes empresas.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a 50 productores de cacao se encontró que las fincas de los productores tienen una extensión entre las 10 ha/ 50 ha. de las cuales en promedio 2,6 ha son destinadas para el cultivo de cacao produciendo tres variedades como son: El CCN-51, [17] es un cacao clonado de origen ecuatoriano de alta productividad, CCN-51 significa Colección Castro Naranjal; Tame 4 y Arauquita 5 son variedades de la región que FEDECACAO ha creado e impulsado por su rentabilidad y adaptabilidad a las diferentes zonas. Por lo tanto, son las tres variedades con mayores rendimientos en la región.

De igual manera es de resaltar los aportes de los productores sobre la problemática más representativa del sector del cacao del municipio de Fortul; como es la poca asistencia técnica, la baja disponibilidad de maquinaria agrícola, la incipiente transferencia de tecnología e innovación, las restricciones para el acceso a créditos blandos y la ausencia de subsidios para el pequeños y medianos productores, bajo conocimiento de asociatividad por los productores, mal estado de vías terciarias; hacen que este municipio no pueda aprovechar al 100% la producción de sus tierras, generando escaso valor agregado a los productos agropecuarios y baja comercialización de los mismos, de igual forma el sector cacaotero del municipio de Fortul, no cuenta con una asociación de productores que fomente el desarrollo del sector y de las familias que dependen de este cultivo (Proyecto de Acuerdo No. 006. (2016).

La edad de los cultivos oscila entre los 4 y 8 años considerados cultivos jóvenes que en promedio producen una tonelada por hectárea (1 Ton/Ha), los periodos de mayor producción se presentan de mayo a julio, se denota una alta incidencia de plagas (grillo, ardillas y hormigas arrieras), y enfermedades (escoba de brujas, moniliasis y mazorca negra) que se controlan de manera cultural o controles químicos.

En lo referente a la pregunta dirigida al tema de capacitación el 85% de los productores manifiestan que cuentan con asistencia técnica por parte de FEDECACAO, se desarrollan dos capacitaciones al año, el 15% de los productores reciben capacitación por parte de la alcaldía para lo cual tienen que diligenciar una serie de formularios y soportes fotográficos de los predios para recibir una visita de asistencia técnica cada tres meses. Es de resaltar que la baja capacitación de asociatividad junto a la alta presencia de intermediarios y la alta fluctuación en el precio del cacao ha hecho que los productores no certifiquen sus cultivos ante el ICA, por la tanto los productores manejan sus cultivos de manera empírica o tradicional.

Por último, se les preguntó si estaban interesados en participar en una asociación de productores de cacao para Fortul; en general respondieron que sí, que era de gran importancia ya que les permitía ser más competitivos ante el mercado existente y promover el desarrollo de este sector; con base en esta iniciativa posteriormente se desarrollaron diferentes reuniones en las cuales se conocieron las apreciaciones de los participantes sobre el cacao y de igual manera se procedió a desarrollar actividades de capacitación y acompañamiento para la organización de la asociación de productores de cacao del municipio.

Con la formulación de la matriz DOFA del sector cacaotero del municipio de Fortul, y la ponderación de las matrices MEFI (internos) y MEFE (externos), se procedió a realizar la matriz FODA, en la cual se formularon una serie de estrategias que permitan mitigar el impacto de las debilidades y contrarrestar los efectos negativos causados por las amenazas que afronta el sector cacaotero del municipio de Fortul Arauca la cual es una herramienta de gran importancia para la oportuna toma de decisiones y les permita ser más competitivos y estandarizar el mercado

La Matriz MEFI, arrojó que las fortalezas son superiores a las debilidades indicando que el sector se mejorará con la implementando de un mecanismo de acción que permita aprovechar las buenas relaciones personales, la experiencia de los productores, propiedades diferenciadoras del cacao de esta región y los intereses por crear una asociación que contribuya al desarrollo del sector y a su vez contrarrestar y disminuir los efectos causados con por debilidades, ver tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos MEFI del sector cacaotero del municipio de Fortul Arauca.

Tabla 3: Matriz de evaluación de factores internos MEFI del sector cacaotero del municipio de Fortul Arauca.

Factores determinantes de éxito		Peso	Calificación	Ponderado
Fortaleza				
N				
1	El municipio de Fortul cuenta diversas zonas de producción agropecuaria y excelentes terrenos para el cultivo de cacao	0,06	3	0,18
2	El grano de cacao del municipio de Fortul es de alta calidad; de sabores y aromas exquisitos.	0,07	4	0,28
3	Los productores del municipio de Fortul tienen experiencia en el cultivo de cacao.	0,07	4	0,28
4	Buenas relaciones interpersonales entre los productores del sector cacaotero del municipio.	0,05	3	0,15
5	Interés de los productores de cacao del municipio de Fortul a pertenecer a la asociación.	0,08	4	0,32
6	Convenios directos con casas Procesadora de cacao	0,06	4	0,24
7	Autonomía de los productores para realizar las actividades de pos-cosecha en el cultivo de cacao.	0,05	3	0,15
Subtotal Fortalezas				1,6
Factores determinantes de éxito		Peso	Calificación	Ponderado
Debilidades				
N				
1	Alta presencia de intermediarios en el sector cacaotero del departamento	0,1	1	0,1
2	Débil, discontinua asistencia técnica y baja disponibilidad de maquinaria agrícola en el sector cacaotero del municipio de Fortul	0,08	1	0,08
3	Baja capacidad de oferta del productor cacaotero del municipio de Fortul Arauca	0,09	1	0,09
4	Productores de cacao con débil organización y bajo poder de negociación frente a comerciantes	0,07	1	0,07
5	Diversificación de variedades de cacao	0,05	2	0,1
6	Baja capacidad de gestión en proyectos de los cacaoteros de la región de Fortul.	0,07	1	0,07
7	Los productores de cacao no certificados sus cultivos ante el ICA	0,1	2	0,2
Subtotal Debilidades				0,71
TOTAL		1		2,3

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Matiz de evaluación de factores externos MEFE del sector cacaotero del municipio de Fortul Arauca.

Factores determinantes de éxito		Peso	Calificación	Ponderado
N	Oportunidades			
1	Fortul es una zona del país que cuenta con diversidad de tierras óptimas para la producción de cacao con cualidades diferenciadoras.	0,07	4	0,28
2	El municipio de Fortul cuenta con un vivero certificado por el ICA en propagación vegetal en cacao.	0,04	4	0,16
3	Políticas y programas establecidos al fortalecimiento de la infraestructura productiva del sector cacaotero (PDM).	0,05	3	0,15
4	Apoyo por parte de la Agencia de desarrollo rural que promueve el desarrollo del sector cacaotero en el Departamento de Arauca	0,06	3	0,18
5	Estrategias gubernamentales contra el conflicto armado incentivan y apoyan cultivos de productos alternativos como el cacao (Acuerdos de paz).	0,07	4	0,28
6	Incremento de la demanda del cacao en mercado nacionales como internacionales	0,05	3	0,15
7	Fortalecimiento de la asociatividad de productores de cacao que promueva el agroturismo en el municipio de Fortul.	0,04	4	0,16
8	Existencia de un protocolo de beneficio de cacao establecido por FEDECACAO.	0,03	3	0,09
Subtotal oportunidades				1,45
N	Amenazas	Peso	Calificación	Ponderado
1	Falta de agro-industrialización del cacao en el Municipio de Fortul.	0,06	1	0,06
2	Variación en el cambio climático en la región de Arauca	0,04	2	0,08
3	Inestabilidad en las políticas del precio del cacao	0,07	1	0,07
4	Deficiente infraestructura vial en el departamento.	0,06	2	0,12
5	Tradicionalismo político de los productores de cacao del Departamento de Arauca	0,06	1	0,06
6	Altos costos de los insumos	0,06	1	0,06
7	Tramitología legales para la conformación de la asociación.	0,06	1	0,06
8	Normatividad específica para la creación de una asociación de productores.	0,07	2	0,14
9	Presencia de grupos armados o delincuencia común en el Departamento de Arauca.	0,05	2	0,1
10	El Departamento de Arauca es una Zona categorizadas por el país de alto riesgo, por lo tanto, es baja la inversión por arte de grandes empresas.	0,06	1	0,06
Subtotal amenazas				0,81
TOTAL		1		2,26

Fuente: Elaboración propia.

La asociación de productores de cacao del municipio de Fortul (ASOROCAF) debe implementar las estrategias mencionadas en la tabla 5, lo cual se debe convertir en la trayectoria a seguir para lograr ser competitivos ante otras empresas y su vez generan beneficios socioeconómicos para el sector y la comunidad.

Tabla 5. matriz FODA del sector cacaotero del municipio de Fortul Arauca.

Estrategia FO	Estrategia DO
<p>F 1; O 1,2 Incentivar a los productores que amplíen sus cultivos de cacao utilizando material vegetal certificado y a su vez aprovechar las condiciones óptimas que ofrece la región de Fortul para este cultivo.</p> <p>F 2,3,6; O 6, Aprovechar las propiedades exquisitas del cacao Araucano y unificar fuerzas con otros productores que permitan realizar diferentes convenios con grandes empresas.</p> <p>F 7; O 8. Ajustes de los protocolos establecidos por FEDECACAO, según las necesidades de los asociados de ASPROCAF</p>	<p>D 7; O 2,6. Promover alternativas de desarrollo permitiendo a los productores certificarse ante el ICA y poder acceder a los mercados internacionales.</p> <p>D 6,2,4; O 5. Formular proyectos que involucren a los productores a capacitarse en manejo organizativo, gestión de proyectos, manejo técnico del cultivo de cacao e implementación de maquinaria agrícola para el mismo.</p> <p>D 1,3; O 7. Incrementar el número de socios en el municipio de Fortul, que permita mejorar el canal de comercialización y a su vez promocionar la asociación como ente turístico de tal forma que puedan acceder personas de diferentes regiones del país.</p>
Estrategia FA	Estrategia DA
<p>F3; A1,3. Agro-industrializar parte de la producción que acopie la asociación de cacaoteros del municipio de Fortul y contrarrestar las políticas del precio del cacao.</p> <p>F5; A6. Capacitar a los asociados en producción orgánica y mitigación del impacto ambiental.</p> <p>F1,7; A10. Promocionar el sector cacaotero del municipio de Fortul a través del agroturismo y lograr convenio de desarrollo del sector con grandes empresas.</p>	<p>D3; O6, Reducir los costos de producción y mejorar la calidad del producto</p> <p>D5; A10. Diversificar los segmentos de mercado</p>

Fuente: Elaboración propia.

c) Plan de acción estratégico del sector cacaotero del municipio de Fortul Arauca, se resaltan los siguientes aspectos

Después de establecer las estrategias y su respectivo relacionamiento con los objetivos estratégicos del sector, se procede con la formulación del plan de acción en el cual se especificó las acciones a desarrollar, los responsables, el cronograma y los recursos necesarios; algunas de las principales acciones se mencionan a continuación.

El municipio de Fortul cuenta con una diversificación de terrenos aptos para la producción agropecuaria, por lo tanto se debe incentivar a los productores que amplíen sus cultivos de cacao utilizando material vegetal certificado de variedades que se adaptan adecuadamente a las condiciones edafoclimáticas de esta región, de igual modo se debe promover la certificación de los cultivos de cacao por parte del ICA ya que es un factor importante para dentro del proceso de comercialización.

La asociación debe gestionar ante la Alcaldía, Federación Nacional de Cacaotero y otras instituciones proyectos productivos que involucren a los productores como: asistencia técnica, capacitación en ámbitos organizativos y asociativos, manejo adecuado del cultivo, manejo de residuos sólidos, protección y cuidado de las fuentes

hídricas y fauna dado que el cultivo de cacao es un sistema agroforestal que se convierte en el hábitat de algunas especies.

El cacao araucano posee propiedades exquisitas en cuanto al sabor, aroma y finura siendo categorizado como el mejor cacao a nivel mundial por el salón del chocolate en París, pero este mérito no se refleja en el precio ni en las ayudas al sector cacaoero, por lo tanto, se debe incrementar el número de socios con objetivo de capacitarlos en manejo orgánico, manejo de pos cosecha de tal forma que se obtenga una producción homogénea y estable que cumpla con estándares de calidad para acceder a mercados locales esquivos y dado el caso mercados internacionales. Esto permitirá obtener mayores ingresos y a su vez se promueve la protección del medio ambiente y la disminución de costos de producción.

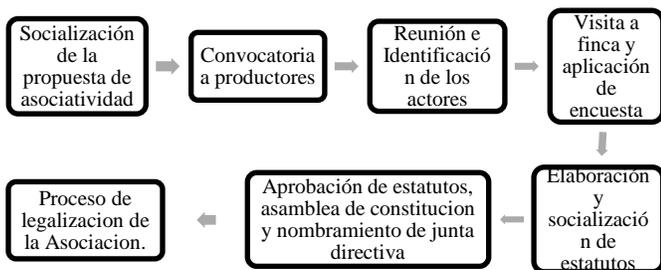


Figura 8. actividades realizadas para la creación de la asociación
Fuente: Elaboración propia.

Como respuesta a las inquietudes de los productores se dio a conocer los beneficios de asociarse; permitirá la consolidación y conformación de una distribuidora (compraventa) de cacao que permita acopiar la producción de los asociados y facilitar su comercialización a un precio competitivo. Para el proceso de constitución (formulación de estatutos, actas de constitución y de aceptación de cargos), se recibió capacitación por funcionarios de la oficina de planeación del municipio de Fortul, docente de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, en la, permitiendo nutrir más el proceso de constitución de la asociación.

V. CONCLUSIONES

- El proceso de identificación de actores del sector cacaoero en municipio de Fortul Arauca permitió conocer las principales empresas procesadoras, cooperativas e intermediarios que se encuentran dentro de la cadena de comercialización del cacao, las instituciones como SENA, FEDECACAO, y Alcaldía de Fortul son entidades que se relacionan con el sector cacaoero en la parte de regulación de proyectos y capacitaciones a productores los cuales son los actores de mayor importancia dentro del sector cacaoero con los cuales se llevó a cabo el proceso de constitución de la asociación de productores de cacao del municipio de Fortul Arauca.

- Dentro del marco del diagnóstico participativo se identificó la situación en la que se encuentra el sector cacaoero en el municipio de Fortul Arauca, aplicando la herramienta estratégica DOFA; posteriormente se diseñó el análisis CAME (corregir, afrontar, mantener y explotar) el cual se utilizó para definir el tipo de estrategias necesarias para la asociación y finalmente se propuso un plan de acción a corto, mediano y largo plazo el cual se dejó a consideración de la junta directiva de la asociación de productores de cacao del municipio de Fortul Arauca (ASPROCAF).

- Como modo de reflexión se puede decir que la investigación acción participación permitió involucrar los investigadores, la comunidad del sector cacaoero del municipio de Fortul-Arauca, y el equipo técnico desarrollando procedimientos reflexivos, sistemáticos, controlados y críticos dirigidos a la conformación de la asociación de cacaoeros promoviendo así el desarrollo de las familias que dependen

de esta actividad y fomentar el desarrollo y sostenibilidad de su territorio permitiendo mitigar los efectos causados por el conflicto.

VI. REFERENCIAS

- Centro Nacional De Memoria Histórica CNMH, "Una nación desplazada: informe nacional del desplazamiento forzado en Colombia", Primera Ed. Bogotá, 2015.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público, "Decreto 1650 de 2017," 2017. [En Línea]. Disponible en: [http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/Decreto 1650 DEL 09 de octubre de 2017.pdf](http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/Decreto%201650%20DEL%2009%20de%20octubre%20de%202017.pdf).
- Consejo Municipal de Fortul, "Plan de desarrollo municipal 'Unidos por un mejor Fortul con oportunidades para todos,'" Acuerdo N° 006, 2016. .
- J. Peña, "Propagación De Plantas De Cacao Mediante Injertos," Kukulcab, vol. 25, no. 51, pp. 33–40, 2019.
- L. Fajardo, M. Fernández, C. Vásquez, D. Toscano y L. Fajardo Vaca, "La Asociatividad Micro empresarial, como mecanismo productivo sostenible: Caso Cantón Milagro - Ecuador," Universidad, Cienc. y Tecnol., vol. 20, no. 78, pp. 4–13, 2016.
- A. Dueñas y P. Ramos, "Asociatividad como base del crecimiento del comercio minorista de las tiendas de barrio en la localidad de Engativá, Bogotá," Universidad de la Salle, 2017.
- P. de-Souza, L. Moreira, D. Sarmento, y F. da Costa, "Cacao—Theobroma cacao," Exot. Fruits, vol. 3, pp. 69–76, 2018.
- Y. Gutierrez, H. Lozano y D. Jimenez, "Ventajas y desventajas de cultivos de Coffea arabica L. Y Theobroma cacao L. Bajo sistemas agroforestales Yojan," Rev. Ing. Amaz., vol. 8, no. 1, pp. 38–47, 2015.
- M. Arvelo, D. González, S. Moroto, T. Delgado y P. Montoya, "Manual Técnico del Cultivo de Cacao Prácticas para América Latina", Instituto. San José- Costa Rica, 2017.
- International Cocoa Organization, "Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics," Côte d'Ivoire, 2017.
- Federación Nacional de Cacaoteros FEDECACAO, "Producción Mundial de Cacao. Economía Internacional y Economía Nacional del Cacao," 2017. [En Línea]. Disponible en: <https://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-02-12-17-20-59/internacionales>.
- Federación Nacional de Cacaoteros FEDECACAO, "Historico de la Producción Nacional 2008-2018," 2019. [En Línea]. Disponible en: <https://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-02-12-17-20-59/nacionales>.
- AgroNet, "Reporte: Área, Producción y Rendimiento Nacional por Cultivo," Bogotá- Colombia, 2018.
- AgroNet, "Reporte: Área, Producción, Rendimiento y Participación Municipal en el Departamento por Cultivo," Bogotá- Colombia, 2018.
- D. Giraldo y D. Valencia, "Análisis comparativo del estudio físico-químico de suelos con plantación de theobroma cacao L. En zonas específicas de los municipios de belén de umbría-risaralda y belalcázar-caldas," Rev. Soc. Colomb. la Cienc. del Suelo, vol. 48, pp. 57–63, 2018.
- R. Bucaram, M. Bucaram, V. Quinde y F. Quinde, "Características agro-productivas del cacao nacional de aroma en la provincia del guayas", Ecuador, 2019.
- A. Almeida, C. Silva, and A. Santoyo, "Costo de producción de Cacao clonal ccn-51 en la parroquia Bellamaria," Univ. y Soc., vol. 10, no. 3, pp. 134–141, 2018.
- J. Vera, D. Veliz, G. Jácome, R. Cabrera, R. Ramos y G. Segovia, "Guía para el establecimiento y manejo de un vivero de cacao", (Theobroma cacao L.), Universidad., vol. 2, no. March. 2016.
- E. Leiva, E. Gutiérrez, C. Pardo y R. Ramirez, "Comportamiento vegetativo y reproductivo del cacao (Theobroma cacao L.) Por efecto de la poda," Rev. fototec, vol. 42, no. 2, pp. 137–146, 2019.

- [20] W. Llerena, "Mejoramiento del Proceso de Fermentación del Cacao", UNIVERSIDA. Isla de la Cartuja, 2016.
- [21] Secretaría de Estado para Asuntos Economicos, "Guía de buenas prácticas de cosecha, fermentación y secado para la producción de cacao especiales", Departamen. 2017.
- [22] H. Aguilar, "Guía de Buenas Prácticas de Poscosecha de Cacao Guía de Buenas Prácticas", Centro de. Honduras, 2017.
- [23] (APC Colombia), "Cacao, una alternativa económica para el desarrollo del sector rural colombiano," 2016.
- [24] M. Dini y G. Stumpo, "MIPYMES en América Latina", Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. 2018.
- [25] J. Gomez, "Efectos de la globalización en pequeñas y medianas empresas (pymes)," Universidad Militar Nueva Granada, 2016.
- [26] H. Zabala, "Economía agraria y asociatividad cooperativa en Colombia", Fundación, no. 1. Medellín, 2016.
- [27] J.A. Ocampo, "Misión para la Transformación del Campo Colombiano," Marco conceptual de la Misión para la Transformación del Campo, 2016. [En Línea]. Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/programas/agricultura/Paginas/mision-para-la-transformacion-del-campo-colombiano.aspx>.
- [28] J. Ocampo, "Los logros de la Misión para la Transformación del Campo," Revista Semana, Mar-2018. [En Línea]. Disponible en: <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/hay-campo-para-la-paz/articulo/los-logros-de-la-mision-para-la-transformacion-del-aampo/565807>
- [29] Anonimo, "Las ONG en Colombia: nadie sabe cuántas son ni cuánta plata mueven," 2015.
- [30] X. González, "La asociatividad es una estrategia para alcanzar la competitividad," Bogotá, 2018.
- [31] Constitucion política de Colombia, "Constitucion politica de colombia 1991", ECOE. 1991.
- [32] Código Civil Colombiano, "PERSONAS JURIDICAS," 2011. [En Línea]. Disponible en: <https://www.ccc.org.co/file/2011/03/codigo-civil-colombiano-art-633-a-652.pdf>.
- [33] Ministerio de Gobierno, "Decreto 1529 de 1990," Diario Oficial No. 39.465, de 13 de julio de 1990, 1990.
- [34] A. Vargas, "Diagnóstico Social Participativo De La Comunidad De Tocaimita, Localidad De Usme," Universidad Católica de Colombia, 2016.
- [35] C. Zúñiga, M. Jarquín, and E. Martinez, "Investigación acción participativa: Un enfoque de generación del conocimiento" Rev. Iberoam. Bioeconomía y Cambio Climático, vol. 2, pp. 218–226, 2016.
- [36] A. Vera y P. Jara, "El Paradigma socio crítico y su contribución al Prácticum en la Formación Inicial Docente," Univ. Católica la Santísima Concepción, 2018.
- [37] L. Asencio, S. Guarnizo, W. Caiche y V. Medina, "El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016," J. Res. Innova, vol. 2, no. 5, pp. 137–147, 2017.
- [38] J. Ignacio y R. García, "Análisis FODA Sobre El Uso De La Inteligencia Competitiva En Pequeñas Empresas De La Industria Del Vestido," Rev. Científica "Visión Futur.," vol. 21, no. 1, pp. 78–99, 2017.
- [39] N. Martinez y C. Fonseca, "Plan estratégico para la empresa A.L Telecomunicaciones S.A.S," UNIVERSIDAD DEL ROSARIO Plan, 2016.
- [40] R. Hernández y C. Mendoza, Metodología de la investigación, las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas. Ciudad de Mexico, 2018.
- [41] J. Padua, "Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales", Mexico, 2018.
- [42] O. Vélez, "El quehacer teológico y el método de investigación acción participativa," Theol. Xa veriana, vol. 67, pp. 0–2, 2017.
- [43] D. Unday y J. González, "Gaceta Médica Espirituana," Gac. Médica Espirituana, vol. 19, no. 2, 2017.
- [44] E. María, A. Puentes, M. Mahecha y C. Rey, "Métodos Participativos," in Investigación Cualitativa, Tunja-Boyacá: Imprenta y publicaciones Uptc, pp. 107–115, 2013.
- [45] S. Yepes, W. Montes, J. Álvarez y J. Ardila, "Grupo focal: una estrategia de diagnóstico de competencias interculturales," Trilogía Cienc. Tecnol. Soc., vol. 10, no. 2017, pp. 167–181, 2018.