ESTRATEGIA INTEGRAL PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD TERRITORIAL DE LA REGION PACÍFICO DE COLOMBIA

(Investigación académica)

RESULTADOS ENTREVISTAS A ACTORES EN EL MUNICIPIO DE EL TAMBO (CAUCA) PARA LA IDENTIFICACION DE POTENCIALIDADES MUNICIPALES

Documento elaborado por:
Lilian Andrea Carrillo y Elizabeth Aponte J.

Con la participación de:
Henry Duque S.; Carlos Ignacio Chávez y Guillermo Aponte.

Joven investigadora: Leidy Julieth Gruesso

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
DIRECCION DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO TECNOLOGICO
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y CIENCIAS SOCIALES

Agosto 2019

Contenido

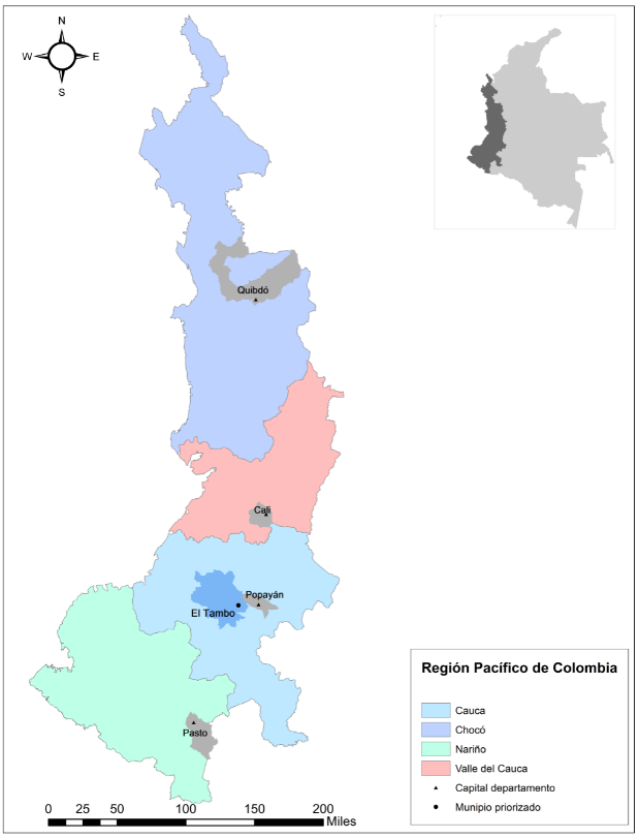
	Pág.
INTRODUCCIÓN	**3**
Concepto fundamental: Competitividad sistémica territorial	**4**
1. TRABAJO DE CAMPO- SELECCIÓN DE MUNICIPIOS: EL TAMBO	**5**
2. OBJETIVO DE LA VISITA	**6**
3. METODOLOGÍA DE LA VISITA	**6**
4. RESULTADOS DE LA VISITA	**7**
ANEXOS	**10**
a. Entrevistas grupales	**10**
b. Entrevistas Individuales	**11**

INTRODUCCIÓN

En el marco del proyecto de investigación “Estrategia Integral para el Desarrollo de la Competitividad Territorial en la Región Pacífico de Colombia”, llevado a cabo por el Grupo de Investigación Economía y Desarrollo de la Universidad Autónoma de Occidente, tiene por objetivo analizar en términos del desarrollo de la competitividad territorial las características económicas, sociales, culturales, ambientales e institucionales de los municipios de la Región Pacífico de Colombia, dentro de este marco se han visitado algunos municipios, entre ellos, El Tambo (Cauca).

La visita al municipio tiene por objetivo identificar las potencialidades económicas, sociales, institucionales, ambientales y culturales del municipio, a través de entrevistas con actores. Esta visita fue realizada por los profesores: Henry Duque, Guillermo Aponte y Carlos Chávez, los días 30 y 31 de mayo de 2019, durante la cual entrevistaron a diferentes actores, representantes de diversas instituciones, según su relación con las característica objeto de la investigación: administración pública, academia, sector productivo, líderes sociales, campesinos, entre otros.

Figura 1. Mapa Región Pacífico de Colombia y municipio de El Tambo (Cauca)



Fuente: elaboración GIED con base en IGAC.

Figura 2. Municipio de El Tambo (Cauca)

Fuente: GIED.

Concepto fundamental: Competitividad sistémica territorial

La competitividad territorial se entiende como el mayor conocimiento y uso de las potencialidades locales que permitirán a los municipios que componen la RPC crear hacia el futuro sinergias económicas, sociales, ambientales, culturales e institucionales sostenibles, que redunden en el mejoramiento de la calidad de vida de la población total.

Figura 3. Competitividad sistémica territorial

Fuente: elaboración GIED.

1. TRABAJO DE CAMPO- SELECCIÓN DE MUNICIPIOS: EL TAMBO

Esta investigación dispone de alguna información documental y estadística proveniente de las oficinas de Planeación Municipal, las Alcaldías y sus secretarías, el DANE, las Cámaras de Comercio, entre otras entidades, que han permitido conocer las generalidades de las características sociales, económicas, ambientales, culturales e institucionales de los diferentes municipios que componen la RPC.

Sin embargo, estos datos resultan insuficientes para el alcance del objetivo propuesto a menos que se indague de manera directa a las comunidades, en términos de sus propios sentires, máxime cuando lo que se desea es sacar a flote las potencialidades, y no centrarse en las necesidades que se resaltan en los diferentes análisis realizados en varios estudios.

Es por este propósito que se realiza trabajo de campo. Dado que son 178 municipios, donde algunos se localizan a amplias distancias y otros se encuentran en situaciones difíciles de seguridad, los recursos de presupuesto se convierten en limitados para alcanzar la totalidad del territorio; por tanto, el trabajo de campo se ejecuta con una muestra. La selección de la muestra de los municipios parte de aquellos diseminados a lo largo y ancho de la RPC, que componen el 65 % del total

del número de municipios: aquellos que tienen una población entre 10.000 y 50.000 habitantes.

Los indicadores generales de este municipio del departamento de Cauca son: una población total de 47,5 mil habitantes, concentrada principalmente en la zona rural (más del 85%), predomina la población masculina y el rango de edad entre 00 y 04 años. En la parte educativa, destacan la cobertura y el número de establecimientos en todos los niveles educativos (prescolar, básica primaria, básica secundaria y media), al igual que la menor carga por alumno docente en básica primaria. De otro lado, presenta una baja tasa de mortalidad comparada con el promedio de los municipios del departamento y la Región Pacífico de Colombia, lo cual se puede relacionar con una aceptable cobertura total de acueducto y un alto índice de salud. Su economía se orienta fundamentalmente en el sector primario, donde sobresale la silvicultura, la producción pecuaria y pesca, así como algunos productos agrícolas y en especial, el café, el cual también se exporta en calidad de café no tostado. En términos institucionales, presenta un buen desempeño en cuanto a la eficacia en el cumplimiento de las metas de su plan de desarrollo, eficiencia en la provisión de servicios básicos de educación, salud, agua potable y en la gestión administrativa y fiscal. En materia ambiental, la vulnerabilidad social de sus habitantes es baja y no están expuestos a las condiciones más críticas de inundaciones, flujos torrenciales y movimientos en masa, presentando así un bajo riesgo de desastres en comparación con el resto de municipios del departamento y la región. Culturalmente, resaltan los numerosos lugares turísticos (El Charco El Burro, el Parque Nacional Natural Muchinque, entre otros), las fiestas patronales (Carnaval de Blancos y Negros, Fiesta del Amo Jesús, Reinado del Chontaduro), como también los diferentes programas culturales de música y de danza (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2015; Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, 2015; Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2015; Caicedo Arango y Muñoz Vásquez, 2019).

2. OBJETIVO DE LA VISITA

Identificar las potencialidades económicas, sociales, institucionales, ambientales y culturales del municipio, a través de entrevistas con actores.

3. METODOLOGÍA DE LA VISITA

La metodología de la visita se basa en la realización de entrevistas a diferentes actores de la comunidad. Primeramente, a partir de la construcción de una base de datos se contactan a varias personas pertenecientes a diferentes gremios:

administración pública, academia, sector productivo, líderes sociales y campesinos, a través de correo electrónico y comunicación telefónica.

Posterior a ello, se establece como fecha de visita al municipio los días 30 y 31 de mayo de 2019 para la realización de la actividad, donde los docentes investigadores entrevistaron quince personas de forma individual y grupal y, abordando cinco características de análisis (social, ambiental, cultural, económica (varía de acuerdo a la ocupación del entrevistado), e institucional) a través de una matriz de preguntas.

4. RESULTADOS DE LA VISITA

Los resultados consolidados de la visita por parte de los investigadores de la Universidad surgen a partir de las entrevistas (algunas apoyadas con grabación): (Cooperativa Los Cedros, E.S.E Hospital de El Tambo, Institución Educativa Liborio Mejía, Productores Agropecuarios de Cacao y Chontaduro – APACH, PROAGROTAMBO, Global Technology, Alcaldía Municipal, Corporación Casa de la Juventud).

El eje central de este proceso de análisis es conocer potencialidades que puedan contribuir al desarrollo sistémico de la competitividad territorial de la Región. Se considera que un hecho tiene potencialidad cuando es transversal dentro de las características de la competitividad territorial de la localidad y puede difundirse su experiencia a otras partes del territorio.

El siguiente cuadro condensa de forma analítica los hallazgos obtenidos a través de las entrevistas guiadas por medio de un formato (ver anexos), cuyo propósito es el de capturar las potencialidades del municipio a partir de las características planteadas en la investigación.

Cuadro 1. Síntesis de entrevistas municipio de El Tambo (Cauca): potencialidades identificadas

Temática	Potencialidad
Cultura	El "Jolgorio" es una manifestación musical autóctona. Existen otras identificaciones culturales con municipios cercanos especialmente en lo musical. El municipio cuenta con estudios de grabación para producir música típica con grupos juveniles. Además, existen fiestas cívicas y patronales, y se adoptó el Carnaval de Blancos y Negros para potencializar el turismo. Se anota que, unido al proceso de paz, la alcaldía ha generado apoyo a las manifestaciones culturales, como escenarios convenientes para la población nativa y externa.
Educación	El municipio cuenta con escuelas en todas las veredas. La existencia del Programa Kiosco Vive Digital resulta ser un apoyo académico a la población, mediante la posibilidad del uso del internet.

	Se resalta que, los estudiantes de la educación media pueden optar por una educación académica y/o la técnica agropecuaria mediantes la práctica agrícola. Además, se brinda educación ambiental por parte de los colegios y el acueducto. Existe presencia del SENA.
Salud	Existen puestos de salud en cada vereda con comités de salud que se encargan de la vigilancia y monitoreo en el sector rural. El sector salud trabaja con apoyo de la alcaldía y además se está iniciando el programa de telemedicina para llevar salud especializada nivel II al sector rural.
Económica	El municipio cuenta con diversidad de pisos térmicos que facilita la producción agrícola de productos tales como, café, fique, chontaduro, leche, caña panelera. Alrededor de esta actividad, se cuenta con varias asociaciones o alianzas; entre ellas por ejemplo para la producción de aguacate Hass, caña panelera y café especial; pese a esto, en algunos productos falta generar valor agregado y cadenas de comercialización. Además de los pisos térmicos, se tiene disponibilidad de tierras fértiles y aún no ocupadas, que generan posibilidad de producción de nuevos productos, tales como, sacha inchi y marihuana para fibra y otros frutales. Ahora bien, dentro de los procesos de transformación, se destaca la producción láctea, donde se tiene relación con las grandes empresas de Alpina y Parmalat. Otras actividades económicas son la minería de carbón y oro. También el turismo con interlocución y/o apoyo del gobierno municipal. En esta última actividad, se destaca el agroturismo (ruta del chontaduro - circuito ciclístico) y turismo ecológico (fuentes de agua y Parque Nacional de Munchique). Hay proyectos asociados a deportes extremos (parapente, ciclo montañismo y navegación por ríos y cascadas). En general, se puede asociar la dinámica económica del El Tambo al modelo de Cristaller: Popayán es un mercado central y el municipio un mercado de bienes de orden inferior de menor jerarquía, en tanto que los bienes y servicios más sofisticados deben ser adquiridos en la capital.
Riqueza ecológica	En el municipio hay existencia de ríos, cascadas, montañas y bosques de niebla.
Dinámica organizativa	Existen varias asociaciones, de tipo gremial y productivo, de las cuales, alrededor de 100 están legalizadas, según los entrevistados.
Institucional	Hay apoyo de la alcaldía a la educación, a la cultura, al medio ambiente y a la organización productiva (gremios agrícola, minero y turístico). Hay Interacción del sector privado y del sector público en la gestión de recursos.
Proceso de paz	A través de la política para el proceso de paz, la población del municipio de El Tambo ha podido acceder a relaciones con actores nacionales y en especial, internacional para la obtención de recursos y asesoría en general, relacionada con asistencia técnica y apertura de mercados. Dadas las políticas del proceso de paz, la población percibe más tranquilidad y seguridad para la realización de sus diferentes actividades económicas y sociales. Amparado en este proceso, el municipio ha podido conseguir la legalización de predios (aproximadamente 65% sin títulos de propiedad, según entrevistados) permitiendo así un mayor recaudo municipal.

Fuente: GIED a partir de entrevistas a actores municipio de El Tambo, 30 y 31 de mayo de 2019.

Atendiendo a los resultados reseñados en el cuadro anterior, puede decirse que, el municipio de El Tambo tiene como tradición en su actividad productiva el café. Adicionalmente, también se destacan otros productos como el chontaduro, la leche, el fique, la caña panelera y actividades de extracción minera (oro). Alrededor de esta actividad, se cuenta con varias asociaciones o alianzas, entre estas, AMACA -

Asociación de Mujeres Campesinas del Cauca, Nuevo Futuro ASPROCOFITAMBO - Asociación de Transformadores y Comercializadores con Énfasis en Fique, PROAGROTAMBO, - APACH Productores Agropecuarios de Cacao y Chontaduro.

No obstante, algunos procesos carecen de valor agregado, dada la falta de transformación; asimismo, no se tiene injerencia en canales y cadenas en los mercados nacionales e internacionales.

Durante los últimos años se orienta el desarrollo de nuevos productos agrícolas y algunos con perspectiva de exportación, a saber: aguacate hass, sancha inchi y marihuana para fibra; estas alternativas surgen, por una parte, de la diversidad de pisos térmicos y, por otra, a la bondad de disponibilidad de tierras fértiles.

Institucionalmente, el proceso de paz no sólo ha contribuido a abrir espacios para la seguridad del municipio, sino también al desarrollo de actividades relacionadas con el aspecto económico (turismo agrícola y ambiental), así como para la legalización de predios y la obtención de asistencia y consecución de recursos por parte de actores nacionales e internacionales. De otro lado, la administración municipal actual brinda apoyo en términos de gestión de recursos a los diferentes sectores del municipio, entre estos: educación, medio ambiente, producción y salud; a propósito de este último, a través del impulso a la telemedicina, se tiende a acercar el servicio a los sitios alejados de la cabecera municipal.

En materia de cultura, resaltan las diversas manifestaciones culturales y el turismo de tipo agroambiental (ruta del chontaduro, circuito turístico, parapente, ciclo montañismo y navegación por fuentes de agua).

Finalmente, a partir de esta información, puede concluirse que las potencialidades de este municipio, dentro de la Región Pacífico de Colombia, se relacionan con las actividades agrícolas y de turismo, procesos que en la actualidad son fuertemente amparados por la política del proceso de paz, la administración municipal y los actores internacionales.

Como aspectos a futuro, los cuales no sólo potenciarían el municipio sino también la región, se tienen dos iniciativas en el sector salud, la primera apunta a la inclusión de la salud mental como parte de la atención básica, y la segunda, llevar atención especializada de nivel II a los lugares más apartados a través de la telemedicina.

Adicionalmente, se destaca la propuesta (en estudio): "*Bosque social parcela productiva",* que considera al bosque como un cultivo rentable, cuyo aprovechamiento sostenible permitirá fortalecer las fuentes hídricas.

ANEXOS

a. Entrevistas grupales

Entrevistador: Henry Duque.

Característica(s): económica

Generalidades de la economía
Entrevistado(s): representantes de cooperativa (ganado), sector campesino, agrícola y turístico.

El municipio del Tambo es de los más extensos del país, aprovechando esta circunstancia y la variedad de climas basa su economía en actividades agropecuarias, sustentadas en pequeños y medianos productores, excepto por la silvicultura que la desarrolla Cartón Colombia. El mercado de sus productos es esencialmente local y regional, algunos llegan a nivel nacional y muy pocos se exportan.

El conflicto armado afectó la economía del municipio, pero la firma del acuerdo a traído beneficios, no sólo en materia de seguridad sino porque el gobierno nacional y, sobretodo, la comunidad internacional destina recursos, asistencia técnica y apoyo para las actividades económicas, tanto las de tradición en el municipio, como los nuevos emprendimientos.

Los procesos de asociatividad y cooperativismo son una característica distintiva de los productores agropecuarios del municipio, los cultivos más importantes se caracterizan por estar respaldados por cooperativas y asociaciones.

La actividad productiva no contempla sistemáticamente la transformación de los productos agrícolas para agregar valor, la producción industrial es muy incipiente, faltan conocimiento, capital y mercados.

La mayoría de los productores no son conscientes que para mejor la actividad y obtener más ganancias es necesario producir cantidad, calidad y con permanencia en el tiempo.

Comercio y servicios
Entrevistado(s): emprendedores del sector de las telecomunicaciones.

El comercio en el municipio corresponde a bienes y servicios básicos, compite con el comercio de Popayán dada su relativa cercanía (el casco urbano está a 50 – 60 minutos de la capital del Cauca). La carretera que los comunica se encuentra en buenas condiciones y el servicio público (busetas) tiene una frecuencia relativa de 15 minutos.

El Tambo cuenta con un sólo banco, infraestructura social básica y no hay presencia de almacenes de cadena o grandes superficies.

Entrevistador(es): Henry Duque y Guillermo Aponte.

Característica: institucional

Entrevistado(s): representantes de la administración pública municipal.

Las instituciones públicas del municipio, relacionadas con la característica económica, se concentran en el alcalde y el secretario de desarrollo agropecuario ambiental minero y turístico. Los funcionarios conocen las competencias asignadas por la ley en relación con los aspectos económicos. Hay una fortaleza importante en cuanto los dos funcionarios poseen formación relacionada con actividades agropecuarias y han participado de una u otra forma en administraciones pasadas.

Identifican claramente las actividades agropecuarias importantes y las que pueden ser potencializadas. Reconocen que la extensión del municipio y su diversidad de climas es una potencialidad del municipio en cuanto actividad económica, pero que también es una debilidad cuando se mira desde el cumplimiento de sus funciones, dado que la cantidad y calidad de vías terciarias no es la mejor, en algunos casos y dado el número de veredas (216) no se visitan más de una vez al año.

La frase que describe la situación de la administración pública con respecto al municipio, y que menciona el alcalde, “es un municipio del tamaño de un departamento con el presupuesto de un municipio de sexta categoría”.

b. Entrevistas Individuales

Entrevistador: Henry Duque Sandoval.

Entrevistado(s): representante de cooperativa agrícola.

Característica(s): económica.

1. ¿Cuáles son las actvidades económicas más importantes en el municipio en particular y en los municipios cecanos en general?
2. En general, ¿describa su actividad (económica) aquí en El Tambo y en la región en general?
3. Explicar importancia de la actividad
4. Conoce nuevos productos - nuevos emprendimientos. asociados a su actividad
5. Como entidad gubernamental/gremial, de qué forma apoya la actividad
6. resumir los aspectos a destacar como potencialidades en su actividad
7. A qué otra persona/entidad cree usted que sería pertinente entrevistar.

Consolidación de potencialidades y debilidades a partir de entrevistas

Potencialidades	Debilidades
Pertenece y es el vicepresidente de la Cooperativa PROAGROTAMBO, que cuenta con 107 asociados. Se cuenta con las áreas adecuadas para la producción de leche (terrenos entre 1.000 y 1.200 mts sobre el nivel del mar). Es una actividad que se percibe como rentable, los asociados, están bancarizados, así se puede contabilizar los ingresos y los gastos pueden medir las ventas, costos de insumos, ganancias. La cooperativa hace conciencia de que el asociado entienda que la unidad de tierra es productiva es un negocio. Hay relevo generacional. Los jóvenes se están empoderando del negocio, entienden que la actividad ganadera es generadora de ingresos y de bienestar Hay apoyos gubernamentales y de otras instituciones para financiar y brindar asesoría y asistencia técnica en la actividad. La iniciativa de producción lechera fue apoyada por la alcaldía. Conjuntamente se gestionan proyectos a financiar con regalías y entidades externas (USAID). Se cuenta con la participación de empresas como Alpina y Parmalat, quienes compran en producto y lo recogen en el municipio (Centro de Acopio). La asociación entre productores y la organización de la cooperativa (cuentan con una junta directiva y un Centro de	Si bien la ganadería tiene tradición en el municipio, la producción de leche es relativamente nueva. Falta consolidar el negocio. Se accede a asistencia técnica y capacitación administrativa pero falta más conocimiento y experiencia. Recién se está haciendo mejora genética del ganado. Falta infraestructura, mejora de prados, y cercas, más tanques de almacenamiento y mayor capacidad en el centro de acopio. Se dependía de un solo comprador, hace relativamente poco se tiene un comprador adicional. Aunque el postconflicto ha traído más seguridad, se siguen presentando hechos de delincuencia.

resolución de conflictos) ha potenciado en pocos años esta actividad, dentro del municipio. Se hace conservación agrosilvopastorial y conservación hídrica. El municipio accede a recursos del postconflicto.	

Entrevistado(s): representante del sector campesino (producción de café, aguacate has) y de producción de derivados (dulces y postres).

Característica(s): económica.

1. ¿Cuáles son las actividades económicas más importantes en el municipio en particular y en los municipios cercanos en general?
2. En general, ¿describa su actividad (económica) aquí en El Tambo y en la región en general?
3. Explicar importancia de la actividad
4. Conoce nuevos productos - nuevos emprendimientos asociados a su actividad
5. Como entidad gubernamental/gremial, de qué forma apoya la actividad
6. resumir los aspectos a destacar como potencialidades en su actividad
7. A qué otra persona/entidad cree usted que sería pertinente entrevistar.

Consolidación de potencialidades y debilidades a partir de entrevistas

Potencialidades	Debilidades
Pertenece a cooperativa Agrosolidaria (café) y APACH (aguacate). El café, por su tradición en la zona siempre será un producto que tiene mercado, se puede vender. Las asociaciones – Agrosolidaria y APACH, permiten acceder a proyectos, financiación e insumos (tanto para el café como para el aguacate). La extensión, variedad de climas y abundancia de agua del municipio permiten diversidad de cultivos.	Deficiente mantenimiento de las vías terciarias, que dificultan el tránsito de insumos y productos. La minería acaba con recursos naturales y contamina el agua. Los cultivos ilícitos reducen tierra para otro tipo de actividades agrícolas y genera inseguridad. Se necesita más apoyo en procesos técnicos, transformación del producto y comercialización.

Existen y se han dado apoyos institucionales: (para el café Unicauca, Sena, Usaid, Unad, Embajada de Canadá; en menor medida el municipio. Para el aguacate, inicialmente, CSI APACH y Corpoica). La Corporación Autónoma Regional, hace control ambiental de las actividades agrícolas para evitar y/o mitigar daños en el medio ambiente. Por haber sido zona de conflicto se puede acceder a recursos financieros.	

Entrevistado(s): representante del sector campesino (producción de café, aguacate has, caña panelera y trapiches).

Característica(s): económica.

1. ¿Cuáles son las actividades económicas más importantes en el municipio en particular y en los municipios cercanos en general?
2. En general, ¿describa su actividad (económica) aquí en El Tambo y en la región en general?
3. Explicar importancia de la actividad
4. Conoce nuevos productos - nuevos emprendimientos asociados a su actividad
5. Como entidad gubernamental/gremial, de qué forma apoya la actividad
6. resumir los aspectos a destacar como potencialidades en su actividad
7. A qué otra persona/entidad cree usted que sería pertinente entrevistar.

Consolidación de potencialidades y debilidades a partir de entrevistas

Potencialidades	Debilidades
Existen condiciones agrológicas, tierras fértiles y tierras desocupadas. Se tiene la experiencia de producir cafés especiales y de origen, transformación de café. El aguacate Hass, se ha exportado, actualmente se vende a comercializadores locales, se está	Existe desconfianza entre los asociados (distribución de los recursos asesorías y asistencias técnicas) y entre estos y los comercializadores (por precios y condiciones de entrega el producto) No hay continuidad en el tiempo en la producción del café porque los cafés especiales deben ser homogéneos.

iniciando alianza con comercializador francés, hay que persistir. Facilidad de asociación porque hay recursos para proyectos. Es importante la economía solidaria y las diferentes asociaciones, permiten el impulso de estas actividades agrícolas, acceso a asistencia técnica, financiación y apoyos gubernamentales.	Falta control y disciplina en los procesos productivos para efectuar los cambios que garantizan calidad y continuidad en nuevos procesos de producción. Los cultivos ilícitos no han disminuido con los programas de sustitución, algunas familias no tienen otra alternativa de sobrevivencia. Para que la producción agropecuaria se puede expandir y generar ingresos es necesario concientizar a los productores sobre los conceptos de: calidad, cantidad y permanencia en el tiempo.

Entrevistado(s): representante del sector campesino (producción de cacao y chontaduro).

Característica(s): económica.

1. ¿Cuáles son las actvidades económicas más importantes en el municipio en particular y en los municipios cecanos en general?
2. En general, ¿describa su actividad (económica) aquí en El Tambo y en la región en general?
3. Explicar importancia de la actividad
4. Conoce nuevos productos - nuevos emprendimientos asociados a su actividad
5. Como entidad gubernamental/gremial, de qué forma apoya la actividad
6. resumir los aspectos a destacar como potencialidades en su actividad
7. A qué otra persona/entidad cree usted que sería pertinente entrevistar.

Consolidación de potencialidades y debilidades a partir de entrevistas

Potencialidades	Debilidades
Tamaño del municipio, diversidad de climas y diversidad de cultivos. Hay potencial en el turismo, no sólo alrededor de las actividades agrícolas (Agroturismo). Existen fuentes de agua y el Parque Nacional de Muchinque.	Falta de conocimiento y experiencia en el manejo de los cultivos: asistencia técnica, comercialización y transformación para aumentar el valor agregado Conocimiento en el tratamiento de las plagas. Utilización de muchos y

La población desarrolla actividades turísticas apoyadas por las actividades de producción de chontaduro y cacao (la ruta del chontaduro - circuito ciclístico) Hay tradición en la producción del chontaduro y el cacao y la transformación industrial de estos productos (aceites…chocolates) Se presentan otras alternativas de productos "nuevos" (sacha inchi y marihuana para fibra) que pueden combinarse con los que ya existen. La asociación APACH funciona desde hace 10 años y actualmente cuenta con 97 asociados, viene trabajando con distintos actores para impulsar la producción de chontaduro y cacao. Por efectos del proceso de paz se accede a relaciones con actores, sobretodo, internacionales para recursos, mercados y asistencia.	diversos químicos que matan las plagas, pero también los con la flora y la fauna. Se han realizado intentos para la producción de derivados del chontaduro y el cacao, pero no se ha consolidado este tipo de producción, falta conocimiento del proceso, de los mercados y la comercialización. Los productos nuevos necesitan más análisis, sobretodo del mercado, las experiencias pasadas (cardamomo y canavalia, entre otros) indican que después de la cosecha no siempre se consigue su comercialización generando pérdidas para los nuevos emprendedores. La actividad forestal está convirtiendo a Cartón Colombia en el mayor terrateniente (aproximadamente 6.000 has. de la mejor tierra) tiene el inconveniente que absorbe mucha agua, que es necesaria para otros tipos de cultivo La relación con actores y gobiernos locales es escasa. El acceso al crédito es difícil, sobre todo para la producción de chontaduro, hay manejo diferencial con otros cultivos.

Entrevistado(s): representante (líder) de asociación de turismo y de producción agrícola (chontaduro).

Característica(s): económica.

1. ¿Cuáles son las actvidades económicas más importantes en el municipio en particular y en los municipios cecanos en general?
2. En general, ¿describa su actividad (económica) aquí en El Tambo y en la región en general?
3. Explicar importancia de la actividad

4. Conoce nuevos productos - nuevos emprendimientos. asociados a su actividad
5. Como entidad gubernamental/gremial, de qué forma apoya la actividad
6. resumir los aspectos a destacar como potencialidades en su actividad
7. A qué otra persona/entidad cree usted que sería pertinente entrevistar.

Consolidación de potencialidades y debilidades a partir de entrevistas

Potencialidades	Debilidades
En el contexto del turismo: se destaca el proceso de paz, la cercanía a Popayán, la disponibilidad de las características naturales: ríos, cascadas, montañas, producción agrícola, así como la cultura (incluida la presencia de grupos indígenas), artesanías, orfebrería. La constitución de una asociación de emprendedores (24 empresarios) turísticos, apoyada por la alcaldía, la gobernación y con recursos de USAID. Ejecución de proyectos asociados a deportes extremos (parapente, ciclo montañismo y navegación por ríos y cascadas…).	Poca experiencia en la actividad turística y falta de capacitación que recién se está haciendo con el SENA y otras organizaciones. La delincuencia común que genera inseguridad para el turista y amenazas para el empresario. Falta de difusión del turismo local y regional.

Entrevistado(s): emprendedora de sector de telecomunicaciones**.**

Característica(s): económica y social.
1. ¿Cuáles son las actvidades económicas más importantes en el municipio en particular y en los municipios cecanos en general?
2. En general, ¿describa su actividad (económica) aquí en El Tambo y en la región en general?
3. Explicar importancia de la actividad
4. Conoce nuevos productos - nuevos emprendimientos. asociados a su actividad
5. Como entidad gubernamental/gremial, de qué forma apoya la actividad
6. Resumir los aspectos a destacar como potencialidades en su actividad
7. A qué otra persona/entidad cree usted que sería pertinente entrevistar.
8. Para la formación primaria y secundaria ¿Cuentan con suficientes colegios o escuelas en el municipio? ¿Considera que su calidad es la adecuada?
9. ¿Con que tipo de instituciones de educación cuentan para la capacitación laboral?

10. ¿En que se capacitan principalmente?
11. ¿La oferta de educación responde a las necesidades del municipio?
12. ¿Cómo es la prestación de servicios públicos? ¿Hay alguno en especial que destaque por su calidad y cobertura?
13. ¿Cuentan con instituciones de salud en el municipio? ¿El servicio prestado es pertinente para las necesidades del municipio?

Consolidación de potencialidades y debilidades a partir de entrevistas

Potencialidades	Debilidades
Diversidad de pisos térmicos (3): caliente, templado y frio. La extensión del municipio (el segundo más grande de Colombia). Población emprendedora. Procesos de asociación entre la comunidad, algunas funcionan mejor que otras y hay algunas que podrían ser ejemplo para otros municipios. Se tienen nuevos almacenes y se presenta un fortalecimiento de los actuales, mediante la implementación de una nueva estrategia de los comercializadores de traer la mercancía al municipio y generar ahorro en los fletes, lo cual hace que la gente deje de desplazarse a Popayán para efectuar las compras.	Estado desfavorable de las carreteras al interior del municipio. Falta de presencia de Cámara de Comercio. A pesar de la oferta de algunos cursos (en Popayán), no se ve la retribución en términos monetarios. El nivel de actividad del comercio está altamente asociado a los cultivos ilícitos.

Entrevistado(s): emprendedor sector de telecomunicaciones.

Característica(s): económica y social

1. ¿Cuáles son las actividades económicas más importantes en el municipio en particular y en los municipios cercanos en general?
2. En general, ¿describa su actividad (económica) aquí en El Tambo y en la región en general?
3. Explicar importancia de la actividad
4. Conoce nuevos productos - nuevos emprendimientos. asociados a su actividad
5. Como entidad gubernamental/gremial, de qué forma apoya la actividad
6. resumir los aspectos a destacar como potencialidades en su actividad
7. A qué otra persona/entidad cree usted que sería pertinente entrevistar.

8. Para la formación primaria y secundaria ¿Cuentan con suficientes colegios o escuelas en el municipio? ¿Considera que su calidad es la adecuada?
9. ¿Con que tipo de instituciones de educación cuentan para la capacitación laboral?
10. ¿En que se capacitan principalmente?
11. ¿La oferta de educación responde a las necesidades del municipio?
12. ¿Cómo es la prestación de servicios públicos? ¿Hay alguno en especial que destaque por su calidad y cobertura?
13. ¿Cuentan con instituciones de salud en el municipio? ¿El servicio prestado es pertinente para las necesidades del municipio?

Consolidación de potencialidades y debilidades a partir de entrevistas

Potencialidades	Debilidades
Los habitantes del municipio son dados a desarrollar sus propios emprendimientos: agrícolas o comerciales, para no depender de nadie. Potencial en turismo de naturaleza: hay artesanías e intereses como el gusano de seda. El proceso de paz ha tenido efectos en la seguridad, hay presencia de policía y ejército.	La cantidad y estado de las vías. No hay mucho apoyo para actividades comerciales y de servicios. La Cámara de Comercio y alcaldía no hacen presencia para apoyar a los comerciantes. Desaprovechamiento de capital humano propia del municipio, a pesar de la preparación educativa.

Entrevistado(s): funcionario administración pública municipal.

Característica(s): económica

1. Describir principales actividades económicas del municipio y de los municipios cercanos
2. Explicar importancia de la actividad
3. Especificar algunos aspectos: - procedencia principales insumos - principales clientes - Procedencia y nivel de capacitación de la mano de obra
4. Conoce nuevos productos - nuevos emprendimientos.
5. Como entidad gubernamental/gremial, de qué forma apoya la actividad
6. resumir los aspectos a destacar como potencialidades en su actividad
7. A qué otra persona/entidad cree usted que sería pertinente entrevistar.

Consolidación de potencialidades y debilidades a partir de entrevistas

Potencialidades	Debilidades
El municipio basa su economía en la producción agropecuaria, sus principales actividades son: café (el	La extensión del municipio implica tener una amplia red de vías y un gran porcentaje de carreteras terciarias a las

cultivo más importante), fique (producto de exportación). La producción de caña panelera – trapiches es para el mercado local y regional, incluyendo departamentos vecinos. También está la ganadería (tradicionalmente de carne y en los últimos años emprendimientos prometedores de leche), así como aguacate hass con perspectiva exportadora. Hay otras producciones importantes como chontaduro y cacao. Los nuevos emprendimientos agrícolas incluyen el Sacha inchi (posible sustituto de los cultivos ilícitos, la marihuana (para obtener fibra), silvicultura (presencia del Cartón Colombia) y el turismo (aprovechando el proceso de paz). Impulso a los procesos cooperativos y asociativos para ejecutar las actividades productivas. Los cultivos más importantes cuentan con asociaciones o cooperativas, ejemplos: AMACA (Asociación de Mujeres Campesinas del Cauca), Nuevo futuro ASPROCOFITAMBO (Asociación de Transformadores y Comercializadores con Énfasis en Fique.), PROAGROTAMBO, APACH, entre otras. El municipio tiene inscritas 95 asociaciones. Se aprovecha el proceso de paz para acceder a recursos, proyectos y asistencia técnica de la nación (regalías y PDET- Agencia de Renovación del Territorio) y organismos internacionales (ejemplo, USAID).	que no se les puede hacer el mantenimiento adecuado. No se puede acceder facilmente a todas las veredas del municipio. La inseguridad, aunque ha disminuido, sigue siendo una debilidad del municipio, los cultivos ilícitos generan algún tipo de violencia.

Entrevistado(s): funcionario administración pública municipal.
Característica(s): económica

1. Describir principales actividades económicas del municipio y de los municipios cercanos

2. Explicar importancia de la actividad
3. Especificar algunos aspectos: - procedencia principales insumos - principales clientes - Procedencia y nivel de capacitación de la mano de obra
4. Conoce nuevos productos - nuevos emprendimientos.
5. Como entidad gubernamental/gremial, de qué forma apoya la actividad
6. resumir los aspectos a destacar como potencialidades en su actividad
7. A qué otra persona/entidad cree usted que sería pertinente entrevistar.

Consolidación de potencialidades y debilidades a partir de entrevistas

Potencialidades	Debilidades
El Tambo es el municipio más grande del Cauca y de los más extensos del país. Comprende 3.280 kilómetros cuadrados y está dividido en 216 veredas. La población es predominantemente rural, las actividades productivas son esencialmente agrícolas, se destacan el café, cacao, aguacate, chontaduro, fique, atractivos turísticos (Parque Natural Muchinque, bosques de niebla). El proceso de paz ha beneficiado al municipio, no sólo porque se percibe más tranquilidad y seguridad, sino porque ha permitido imprimirle más dinámica a muchas de las actividades productivas. Las apuestas productivas están en cafés especiales y de origen. Hay frutales con condiciones propicias para cultivos de mango, piña, guanábana y limón; se impulsa el fique (aprovechando la circunstancia de que los empaques de este material son sustitutos cercanos del plástico). Se tienen otros productos, tales como, el chontaduro, con sus derivados. El aguacate, que tiene la dificultad de su comercialización, pero el potencial de los derivados: aceites, postres, jugos. También la caña panelera y sus derivados (como la miel para alcoholes).	Falta de capacitación para las actividades agrícolas que se desarrollan en el municipio, tampoco hay la suficiente capacidad administrativa y comercial. Algunas asociaciones tienen el propósito de acceder a recursos de proyectos ya estructurados; sin embargo, no siempre la comunidad es propositiva en el tema. Se necesita más apoyo técnico y de investigación para mejorar la productividad y hacer más controles fitosanitarios (prevención y manejo de plagas, el ejemplo más diciente es el picudo). Es importante hacer promoción a la producción y comercialización de productos obtenidos a partir de las distintas producciones agropecuarias.

Otras actividades con potencial y que se están consolidando son: por un lado, la ganadería, por otro lado, el cacao, que se cultiva junto con el chontaduro, el sacha inchi y finalmente, la minería artesanal (haciéndola menos contaminante - sin cianuro).	

Entrevistador: Carlos Ignacio Chávez.

Entrevistado(s): representante de cooperativa.
Característica(s): cultural, ambiental y económica.

1. ¿Cuál o cuáles son los principales eventos culturales del municipio?
2. ¿La gente participa activamente de ellos?
3. ¿Estas actividades culturales convocan participantes distintos a los habitantes del municipio?
4. Relátenos como se involucra las autoridades municipales en las actividades culturales.
5. ¿Existe alguna identificación cultural o social con habitantes de municipios vecinos? ¿De qué tipo?
6. En el aspecto lúdico y cultural ¿Qué es lo que más se destaca del municipio? ¿La salud, educación, danza, arte, gastronomía, otros, cuáles?
7. ¿Considera que ambientalmente el municipio tiene potencialidades? ¿Cuáles?
8. ¿Considera que esas características mencionadas anteriormente también son representativas de municipios vecinos?
9. ¿La comunidad valora estas potencialidades ambientales? ¿De qué manera?
10. ¿Qué propuestas o proyectos han surgido relacionados con el medio ambiente del municipio?
11. ¿Cuáles son las actividades económicas más importantes en el municipio en particular y en los municipios cercanos en general?
12. En general, describa su actividad (económica) aquí en El Tambo y en la región en general
13. Especificar algunos aspectos: - procedencia principales insumos - principales clientes - Procedencia y nivel de capacitación de la mano de obra
14. Conoce nuevos productos - nuevos emprendimientos. asociados a su actividad
15. Descripción de relaciones con gobierno – gremios o algún grupo de interés. Reciben apoyo de alguna institución - dentro o fuera del municipio
16. Resumir los aspectos a destacar como potencialidades en su actividad
17. ¿A qué otra persona/entidad cree usted que sería pertinente entrevistar?

Consolidación de potencialidades y debilidades a partir de entrevistas

Potencialidades	Debilidades
Existen potencialidades dado que el municipio es extenso y pueden hacerse muchas actividades ambientales. El Tambo comparte potencialidades hídricas con otros municipios, aún sin explotar. La Federación de Cafeteros apoya los acueductos ya que las zonas cafeteras también se relacionan con las hídricas. La comunidad en general valora las potencialidades ambientales, existe educación ambiental en los colegios con los niños y el mismo acueducto ofrece educación ambiental a los usuarios dado que se requiere que el suscriptor haga un buen uso del agua. Hay una buena relación con la alcaldía y se considera que el apoyo es el adecuado. La propuesta del bosque como un cultivo rentable, el programa se denomina: "*Bosque social parcela productiva"* de esta manera se aprovecharía fortalecer las fuentes hídricas mediante hacer rentable el cultivo y cuidados del bosque. Aún es una propuesta en estudio pero se considera que El Tambo tiene el potencial para este tipo de propuestas dado su terreno y extensión.	No hay cultura en la comunidad de hacer labores de protección y mantenimiento de las fuentes hídricas del municipio; aunque hay esfuerzos por educar a los usuarios. Los esfuerzos que se hacen no apuntan a un mismo objetivo, cada quien trabaja por su lado, los acueductos de ellos son pequeños en comparación con los de los municipios vecinos. Existen algunos problemas de contaminación de agua en sus fuentes de abastecimiento por cualquiera de las formas de la minería.

Entrevistado(s): gestor cultural.
Característica(s): cultural

1. ¿Cuál o cuáles son los principales eventos culturales del municipio?
2. ¿La gente participa activamente de ellos?
3. ¿Estas actividades culturales convocan participantes distintos a los habitantes del municipio?
4. Relátenos como se involucra las autoridades municipales en las actividades culturales.

5. ¿Existe alguna identificación cultural o social con habitantes de municipios vecinos? ¿De qué tipo?
6. En el aspecto lúdico y cultural ¿Qué es lo que más se destaca del municipio? ¿La salud, educación, danza, arte, gastronomía, otros, cuáles?

Consolidación de potencialidades y debilidades a partir de entrevistas

Potencialidades	Debilidades
Converge en el municipio la cultura campesina y la indígena simultáneamente. Existen identificaciones culturales con municipios cercanos destacándose el ámbito musical. Se menciona el "Jolgorio" como una manifestación musical autóctona y que se está impulsando con intenciones de llegar fuera de los límites municipales e inclusive, regionales. Cuentan con estudios de grabación y están comenzando a producir música típica con grupos juveniles. El proceso de paz ha permitido que la población se ocupe de lo cultural del municipio y se comienzan a ver resultados. Existen fiestas cívicas y patronales, se acaba de adoptar el carnaval de "Blancos y Negros" como fiesta propia, con miras de potencializar el turismo. Existe una buena relación con la alcaldía, quien apoya la gestión cultural.	Se menciona que aún hay que trabajar en que la población crea más en sus manifestaciones culturales. Las fiestas cívicas y patronales no tenían mayor impacto, por ese motivo adoptó el Carnaval de Blancos y Negros. El conflicto armado que ya ha disminuido bastante retrasó en gran parte el movimiento cultural, por lo que aún es muy incipiente su desarrollo y apropiación.

Entrevistado(s): funcionario del sector de salud pública.
Característica(s): social.

1. Para la formación primaria y secundaria ¿Cuentan con suficientes colegios o escuelas en el municipio? ¿Considera que su calidad es la adecuada?
2. ¿Con que tipo de instituciones de educación cuentan para la capacitación laboral?
3. ¿En que se capacitan principalmente?

4. ¿La oferta de educación responde a las necesidades del municipio?
5. ¿Cómo es la prestación de servicios públicos? ¿Hay alguno en especial que destaque por su calidad y cobertura?
6. ¿Cuentan con instituciones de salud en el municipio? ¿El servicio prestado es pertinente para las necesidades del municipio?

Consolidación de potencialidades y debilidades a partir de entrevistas

Potencialidades	Debilidades
La problemática de la salud se ha venido trabajando exitosamente con un modelo descentralizado, que consiste en presencia de puestos de salud en cada vereda con comités de salud que se encargan de la vigilancia y monitoreo en el sector rural. Estos comités esta constituidos por habitantes de la misma vereda. El municipio presenta una buena base de datos de las mujeres embarazadas, por lo cual hacen un adecuado seguimiento y han disminuido la mortalidad prenatal. Este monitoreo les permite detectar posibles mujeres en riesgo y atenderlas de la mejor manera. Tienen programas en salud mental que han dado resultados exitosos en la disminución de costos de tratamiento y rehabilitación de pacientes. Este programa es modelo en Colombia. Existe una armoniosa y adecuada relación con la alcaldía, los proyectos se trabajan de la mano y en función del bienestar de la comunidad, hay acompañamiento del alcalde en todo sentido. El programa de telemedicina promete ser innovador en llevar salud especializada nivel II al sector rural, este programa está comenzando y espera ser potencializado.	Se menciona la extensión geográfica del municipio como un limitante para llevar salud de buena calidad y oportunamente a los habitantes del sector rural. La limitada conectividad con las zonas rurales más alejadas dificulta que llegue el programa de telemedicina, pero se está trabajando en dotar los puestos de salud de estas tecnologías.

Entrevistado(s): representante institución educativa.

Característica(s): social

1. Para la formación primaria y secundaria ¿Cuentan con suficientes colegios o escuelas en el municipio? ¿Considera que su calidad es la adecuada?
2. ¿Con que tipo de instituciones de educación cuentan para la capacitación laboral?
3. ¿En que se capacitan principalmente?
4. ¿La oferta de educación responde a las necesidades del municipio?
5. ¿Cómo es la prestación de servicios públicos? ¿Hay alguno en especial que destaque por su calidad y cobertura?
6. ¿Cuentan con instituciones de salud en el municipio? ¿El servicio prestado es pertinente para las necesidades del municipio?

Consolidación de potencialidades y debilidades a partir de entrevistas

Potencialidades	Debilidades
Con el programa PTA (Programa Todos a Aprender) se han mejorado los resultados de las prueba saber 5°, 9° y 11°. Cuentan con escuelas en todas las veredas. Existen 2 opciones de educación, la académica y la técnica agropecuaria. Los estudiantes conocen del proceso de producción agrícola en su colegio ya que la institución cuenta con una finca para estas prácticas. Participan de las actividades culturales del municipio y tienen semana científico cultural. Cuentan con el programa Kiosko Vive Digital a partir del cual se capacitan los estudiantes con el SENA. La existencia de programas de capacitación de docentes han impactado positivamente en la calidad académica.	Hay un atraso en infraestructura de 40 años, por lo que se nota en deterioro físico. La oferta académica no necesariamente responde a lo que los habitantes desean estudiar. No hay presencia de las universidades, la posibilidad de acceder a estudios superiores es baja. La formación en emprendimiento es precaria. Al depender del gobierno nacional, están maniatados en recursos, ya que a veces se atrasan con ellos.

Entrevistador: Guillermo Aponte Bello.

Entrevistado(s): funcionario administración pública municipal.

Pregunta	Respuesta
¿Cómo define el proceso de liderazgo para establecer los objetivos colectivos en el municipio? ¿Cuáles son los espacios de cooperación para lograr dichos objetivos?	El Tambo es la despensa agrícola del departamento del Cauca, dado que tienen diversidad de pisos térmicos. Existencia de organizaciones de tipo gremial. Asociaciones de productores. Interacción del sector privado y del sector público en la gestión de recursos. El sector agrícola más importante es el cafetero, seguido del fique. Se trabaja con organizaciones de gremios de la producción: agrícola, minero, turístico. Credibilidad ganada por la administración pública. Generación de confianza. Coherencia entre lo que se propone en campaña, el programa de gobierno y el plan de desarrollo.
¿Cuáles son los actores estratégicos y los espacios de decisión que permiten la interacción de dichos actores?	Los principales sectores comprometidos con el gobierno local son los cafeteros y los fiqueros. De ahí en adelante están los productores de chontaduro. Estas producciones se encuentran distribuidas a largo del territorio municipal a lo largo de los microclimas que lo conforman.
¿Cómo está conformada la estructura organizacional del municipio y de qué manera influye en la toma de decisiones y en las reglas de juego establecidas en el municipio?	En la administración pública hay demasiada lentitud, excesiva tranquilidad y eso no se puede cambiar fácilmente. Es una cultura de lo público a ser lento. Esa dinámica lo hace creer que es necesario empujar a los funcionarios. A la gente hay que decirle que se puede. Parece que en lo público ha caído en el error de la ineficacia. A la gente hay que darle la oportunidad de demostrar sus capacidades. La falta de experiencia no puede ser un impedimento para que la gente bien su trabajo. No se trata de venir a la administración pública a “mamar gallo” sino a trabajar. Esos problemas de lentitud e ineficiencia se dan en toda parte, según relato del alcalde.
¿Cómo califica la capacidad técnico-gerencial del	Los recursos del municipio son escasos y a los municipios les han cargado muchas responsabilidades. Pero lo administrativo tampoco hay información y se siguen cometiendo errores por falta de este recurso. No se cuenta con estadísticas sobre gastos,

aparato administrativo municipal? ¿Cuál es el estado y la calidad de la información que se maneja en el municipio para la toma de decisiones de carácter colectivo?	ingresos, actividades realizadas, necesidades, entre otras. No hay una visión clara de lo que se quiere. La comunicación es inapropiada porque no se cuenta con el recurso humano apropiado para esta labor.
¿Cómo es el proceso de rendición de cuentas del municipio? ¿En qué medida los actores del desarrollo se involucran en dicho proceso?	Cada año se hace rendición. Este año están un poco retrasados, porque se quiere tener toda la información de lo que se ha gastado y el destino que se le ha dado a los recursos propios y los gestionados. El tema es credibilidad, lo importante es generar confianza. La gente votó masivamente por el actual alcalde, no por lo que prometía sino porque creían en él. Pero eso lo obliga a responder con transparencia. Lo que prometió en campaña es lo mismo que propuso en su programa de gobierno y presentó en el plan de desarrollo. Hay coherencia entre lo ofrecido, lo programado y lo ejecutado. Al alcalde le interesa generar confianza y superar la situación que "en política nadie cree en nadie" Considera que no se debe llegar a gobernar a punta de mentiras. Se debe abandonar la práctica de decir una cosa en campaña, otra en el programa y hacer una cosa totalmente diferente.
¿Cómo califica el desempeño de las finanzas municipales?	Escasez de recursos financieros propios. El principal recurso es el impuesto predial y la gente poco tributa porque no hay títulos de propiedad. Muy poco se recauda por Industria y Comercio, ya que esta actividad es escasa en el municipio. El proceso de paz ha dado una luz de esperanza porque ahora muchos predios se pueden legalizar y eso permitirá mayores recaudos por impuesto predial. El recaudo por industria y comercio es mínimo porque en el municipio no hay grandes empresas, sólo pequeños negocios de tipo comercial. A futuro se podría pensar en la conformación de unas micro centrales eléctricas para generen tributación por industria y comercio. Esto permitiría mejorar el ranking de desempeño fiscal para retornar a la categoría cuarta. El municipio hace diez años bajo de categoría 4 a categoría 6.

	Las principales formas de financiación del municipio son las transferencias y las regalías. Al gobierno nacional ayuda mucho con financiamiento a proyectos productivos que han dinamizado la economía. Los recursos de las transferencias se asignan principalmente a la educación. Salud y educación se llevan un altísimo porcentaje de las transferencias. Las regalías han sido la salvación, gracias a los parlamentarios amigos, se han conseguido recursos de la regalías para financiar proyectos productivos. Lo triste es que el sistema de regalías vuelva a cambiar y se asignen nuevamente a los departamentos y municipios productores. La solución sería que también se asignen a los que comprar combustible. Sería más práctico y benéfico para El Tambo. El sistema de regalías, dice el alcalde, ha sido la salvación para los municipios.
¿Qué tan activa es la administración municipal en la gestión de recursos provenientes del gobierno departamental, nacional u otras organizaciones de apoyo?	Gestión de la administración pública para la cofinanciación de proyectos de inversión. Los recursos de transferencias ya están asignados. Los de regalías si requieren la gestión de la administración pública. Los recursos obtenidos se destinan a proyectos productivos y no a prácticas clientelistas. Capacidad de gestión del gobierno local y de los congresistas de la región para alcanzar recursos de las regalías y para la cofinanciación de proyectos. Los recursos de las regalías se destinan minuciosamente para beneficio de la comunidad para producir impacto, para algo que les sirva a todos.

Entrevistado(s): funcionario administración pública municipal.

Pregunta	Respuesta
¿Cómo define el proceso de liderazgo para establecer los objetivos colectivos en el municipio? ¿Cuáles son los espacios de	Se trabaja de la mano con las organizaciones de base de los sectores productivos. Las asociaciones de cafeteros y de fiqueros son las más cercanas al gobierno, pero también hay otras como los productores de chontaduro y los productores de leche. Hay acciones de capacitación acordadas con el SENA. Hay proyectos importantes para el cultivo y producción de fique. Acuerdos establecidos con la gobernación mediante la utilización de recursos de las regalías.

cooperación para lograr dichos objetivos?	También hay una importante representación de los cultivadores de caña panelera.
¿Cuáles son los actores estratégicos y los espacios de decisión que permiten la interacción de dichos actores?	Los sectores más representativos son el café, el fique, el chontaduro, la caña panelera, la leche, la minería de carbón y oro y el turismo. En todos los casos hay interlocución entre el gobierno municipal, las organizaciones gremiales y las asociaciones legalmente constituidas. También es importante la participación del SENA, la empresa Alpina, la Gobernación del Cauca, y el Ministerio de agricultura en el tema de las alianzas productivas. Alianza productivas de: aguacate has, cadena láctea, caña panelera y café especial. Se obtienen recursos de las regalías a través de estas alianzas.
¿Cómo está conformada la estructura organizacional del municipio y de qué manera influye en la toma de decisiones y en las reglas de juego establecidas en el municipio?	La secretaría cuenta con un equipo humano conformado por 16 personas entre agrónomos, veterinarios, zootecnistas, técnicos y tecnólogos. El municipio es muy extenso (3.200 has.) y a veces es imposible cubrir todas las zonas con el personal disponible. El alcalde es profesional en una carrera técnica, es zootecnista y es ambientalista. Ha sido rector de un colegio agropecuario y eso le da amplia experticia para dirigir la administración local. El tema agropecuario en el municipio es manejado adecuadamente por el alcalde. Los profesionales a cargo de las distintas dependencias del municipio cumplen una labor importante y se encuentran plenamente capacitados para cumplir sus funciones.
¿Cómo califica la capacidad técnico-gerencial del aparato administrativo municipal? ¿Cuál es el estado y la calidad de la información que se maneja en el municipio para la toma de decisiones de carácter colectivo?	Los recursos que la administración ha gestionado han sido dirigidos principalmente al agro. El alcalde y su equipo de colaboradores tienen la capacidad técnica y conocen muchos de los procesos productivos en el campo, tanto en el sector agropecuario, como en el minero, turístico y ambiental. También ha sido importante el apoyo de los operadores de los proyectos financiados con recurso de las regalías, como son los operadores del fique, del sector lácteo (Alpina) y del cafetero (Federación de cafeteros)

¿Cómo es el proceso de rendición de cuentas del municipio? ¿En qué medida los actores del desarrollo se involucran en dicho proceso?	Es claro. El alcalde goza de credibilidad y no le teme a las veedurías porque ha realizado una labor con trasparencia y sin politiquería.
¿Cómo califica el desempeño de las finanzas municipales?	Hace aproximadamente 10 años el municipio pasó de la cuarta a la sexta categoría en la clasificación del DNP. Esto significa que se reciben menos recursos vía transferencias. El presupuesto es de $41.000 millones aproximadamente. El 60% del presupuesto se destina a salud. El otro 40% queda para manejar 14 programas sociales, económicos, ambientales e institucionales del municipio. El sector agropecuario es uno de los castigados en ese grupo de los que perciben el 40% de los recursos.
¿Qué tan activa es la administración municipal en la gestión de recursos provenientes del gobierno departamental, nacional u otras organizaciones de apoyo?	La importante gestión del alcalde a nivel de la gobernación y con el gobierno nacional permite que se obtengan recursos valiosos para atender las necesidades de una población.

Entrevistado(s): funcionario administración pública municipal.

Pregunta	Respuesta
¿Cómo define el proceso de liderazgo para establecer los objetivos colectivos en el municipio? ¿Cuáles son los espacios de	Encaminado a trabajar con la comunidad. Abundancia de organizaciones sociales que trabajan al lado de la administración municipal para adelantar trabajo en pro del desarrollo económico y social. La administración municipal atiende todo el territorio con mucho esfuerzo pues se trata de un municipio extenso pero el alcalde trabaja con la gente, líder los procesos económicos y sociales.

cooperación para lograr dichos objetivos?	Hay una gran vocación por la asociatividad. Adicionalmente, la administración brinda capacitación para que las organizaciones puedan sacar adelante sus proyectos. Existen 150 asociaciones legalizadas, más del 50% de ellas han liderado procesos de desarrollo comunitario con resultados importantes.
¿Cuáles son los actores estratégicos y los espacios de decisión que permiten la interacción de dichos actores?	El gremio cafetero, los productores de fique, los productores de caña panelera. En lo social hay un trabajo mancomunado con la ESE hospital El Tambo. Se invierten $400 en los programas de intervenciones colectivas –PIC. Fortaleciendo el trabajo de la ESE con las comunidades. Se desarrollan programas de prevención en salud y con recursos de las regalías se ha mejorado la dotación del hospital en la cabecera municipal. Se han construido puestos de salud en distintas veredas del municipio. El proceso de paz representa una oportunidad de acercamiento en la administración municipal y la comunidad.
¿Cómo está conformada la estructura organizacional del municipio y de qué manera influye en la toma de decisiones y en las reglas de juego establecidas en el municipio?	El municipio es de sexta categoría. Pero tiene un territorio muy grande y es difícil atender todas las zonas con escasos recursos. Hay 31 funcionarios de planta y 7 de libre nombramiento. Por la extensión del municipio es difícil que estos funcionarios atiendan todo el territorio. Analizando las distintas dependencias, estas están sobre cargadas de funciones. Por eso es necesario recurrir a contratistas. Sin embargo, hace falta completar el equipo de la administración pública en cantidad y en calidad.
¿Cómo califica la capacidad técnico-gerencial del aparato administrativo municipal? ¿Cuál es el estado y la calidad de la información que se maneja en el municipio para	No hay apropiado recaudo de impuestos porque no hay cultura de pago del impuesto predial. La mayoría de predios carecen de titularidad. Es necesario un proyecto de titularización de predios para mejorar el recaudo predial. El municipio por ser de sexta categoría, recibe menos trasferencias de lo que recibiría si estuviera en cuarta categoría. Además el municipio genera pocos recursos fiscales propios. El número de funcionarios que se requiere para llegar a todas las zonas del municipio y para cumplir todas las funciones que les corresponde no es suficiente, lo cual dificulta la tarea de la administración pública.

la toma de decisiones de carácter colectivo?	
¿Cómo es el proceso de rendición de cuentas del municipio? ¿En qué medida los actores del desarrollo se involucran en dicho proceso?	Se cumple con las actividades de rendición de cuentas y esto es lo que permite hacer seguimiento a los avances de los proyectos implementados en el municipio. Además, permite la participación de la comunidad con carácter de veeduría.
¿Cómo califica el desempeño de las finanzas municipales?	El municipio es de sexta categoría. No hay apropiado recaudo de impuestos porque no hay cultura de pago del impuesto predial. La mayoría de predios carecen de titularidad. Es necesario un proyecto de titularización de predios para mejorar el recaudo predial. Se necesita la colaboración del IGAC y de la Superintendencia de Notariado y Registro, para una actualización catastral que permita mejorar el recaudo del más importante impuesto municipal. El recaudo del impuesto predial es escaso porque la mayoría de predios carecen de titulación. Cerca de $15.000 predios de los $23.000 que corresponde la base catastral del municipio no cuentan con títulos de propiedad.
¿Qué tan activa es la administración municipal en la gestión de recursos provenientes del gobierno departamental, nacional u otras organizaciones de apoyo?	Positiva gestión de los alcaldes en la consecución de recursos del orden nacional, especialmente la gestión del actual alcalde con la colaboración de parlamentarios de la región.

Entrevistado(s): funcionario administración pública municipal.

Pregunta	Respuesta
Cómo define el proceso de liderazgo para establecer los objetivos colectivos en el municipio? ¿Cuáles son los espacios de cooperación para lograr dichos objetivos?	El alcalde Urresty es una persona muy cercana a la comunidad. Es una alcaldía de puertas abierta ya sea para los funcionarios o para la comunidad. Se desplaza hasta los distintos lugares del municipio. Siempre está atento a acompañar el desarrollo de los proyectos productivos, sociales, ambientales o de infraestructura.
¿Cuáles son los actores estratégicos y los espacios de decisión que permiten la interacción de dichos actores?	Presidentes de las Juntas de Acción Comunal. Líderes de la comunidad. Cadenas lácteas, cafeteros, chontaduro, caña panelera.
¿Cómo está conformada la estructura organizacional del municipio y de qué manera influye en la toma de decisiones y en las reglas de juego establecidas en el municipio?	El Tambo es uno de los municipios más grandes del país y es difícil llegar a todos los lugares con el recurso humano existente. Tampoco los recursos económicos son suficientes.
¿Cómo califica la capacidad técnico-gerencial del aparato administrativo municipal? ¿Cuál es el estado y la calidad de la información que	La información disponible para realizar una adecuada planeación de los programas del municipio no es la más apropiada.

se maneja en el municipio para la toma de decisiones de carácter colectivo?	
¿Cómo es el proceso de rendición de cuentas del municipio? ¿En qué medida los actores del desarrollo se involucran en dicho proceso?	En la plataforma está toda la información que se requiere para cumplir con el requisito de rendición de cuentas. El alcalde es muy abierto en suministrar la información a quien la requiera.
¿Cómo califica el desempeño de las finanzas municipales?	El ingreso mayor de recursos propios es el impuesto predial. Seguido de Industria y comercio. Se hace la tarea de revisar la base de datos para mirar quienes están en mora con el municipio. Hay cultura del no pago. Actualmente, se realizan procesos coactivos para corregir el tema de la evasión.
¿Qué tan activa es la administración municipal en la gestión de recursos provenientes del gobierno departamental, nacional u otras organizaciones de apoyo?	El alcalde ha logrado traer proyectos muy buenos para El Tambo, gracias a su habilidad para gestionar y por los contactos que tiene y el apoyo que recibe de personas que le han apostado al municipio. Los recursos que llegan por trasferencias están asignados a fines específicos. Lo que queda es gestionar con el departamento, la nación y los parlamentarios amigos del municipio, recursos frescos para inversión en proyectos productivos, sociales, ambientales y de infraestructura.