

FORMAS ORGANIZACIONALES EN LA ACTIVIDAD AGRICOLA DEL  
CORREGIMIENTO DE BUESAQUILLO, MUNICIPIO DE PASTO

CARLOS EMILIO CHAVES MORA  
ADRIANA ERASO LUCERO  
EDUARDO VICENTE RUANO ROSERO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
ESPECIALIZACION EN DESARROLLO REGIONAL  
CENTRO DE ESTUDIOS DE DESARROLLO REGIONAL Y EMPRESARIAL  
CENTRO INTERDISCIPLINARIO DE INVESTIGACIONES REGIONALES  
SAN JUAN DE PASTO, NOVIEMBRE DE 2004

FORMAS ORGANIZACIONALES EN LA ACTIVIDAD AGRICOLA DEL  
CORREGIMIENTO DE BUESAQUILLO, MUNICIPIO DE PASTO

CARLOS EMILIO CHAVES MORA  
ADRIANA ERASO LUCERO  
EDUARDO VICENTE RUANO ROSERO

Documento presentado como requisito para optar el Titulo de  
ESPECIALISTAS EN DESARROLLO REGIONAL

Asesora:  
ESPERANZA AGREDA MONTENEGRO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
ESPECIALIZACION EN DESARROLLO REGIONAL  
CENTRO DE ESTUDIOS DE DESARROLLO REGIONAL Y EMPRESARIAL  
CENTRO INTERDISCIPLINARIO DE INVESTIGACIONES REGIONALES  
SAN JUAN DE PASTO, NOVIEMBRE DE 2004

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Ciudad y fecha (día, mes, año)**

Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado son responsabilidad exclusiva de sus autores. Artículo 1ro del Acuerdo No. 324 del 11 de octubre de 1966, proferido por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

## **DEDICATORIA**

A Dios por ser la fuerza que engrandece todo mi ser, proporcionándome sabiduría.

A mis padres, Gloria y Gerardo, por su orientación, enseñanza, apoyo y consejo en cada etapa de mi vida.

A mis hermanas Yaddi y Marcela, por estar siempre presentes y atentas en cada una de las actividades que realizo.

A mi sobrino Juan José, por ofrecerme una sonrisa todos los días.

A Oscar Julián por brindarme su amor, comprensión y dedicación en todos los momentos de mi vida.

**Adriana Eraso Lucero.**

## **DEDICATORIA**

A Carlita mi hija y Dora mi esposa, razón de mi vida, de mis esfuerzos y mis alegrías.

A Guillermo y Teresa, mis padres quienes supieron sembrar y con creces cosechar el fruto de sus esfuerzos.

A mi familia, por el apoyo irrestricto y la unidad que siempre fortalecerá mi espíritu.

A la memoria de Guillermo Enrique, quien marcó el camino seguro que debíamos transitar. Desde donde está me ha iluminado.

**Carlos Chaves Mora**

## **DEDICATORIA**

Con la simplicidad del amor de Dios,  
dedico este trabajo a mis padres, Corina y José

Con la lealtad de mi corazón ...  
a mis hermanos y sobrinos y cuñadas.

A la mujer que me inspira.

**Eduardo Ruano Rosero.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos:

A la centenaria Universidad de Nariño en su efemérides.

A los integrantes de las asociaciones la Alianza, Primavera y La Villa.

Al equipo humano del CEDRE de la Universidad de Nariño y al CIDER de la Universidad de los Andes, quienes hicieron posible el desarrollo de la especialización.

Al Doctor Carlos Zorro Sánchez por sus invaluable aportes al proyecto.

A la Doctora Esperanza Agreda Montenegro por su asesoría y acompañamiento en el proyecto.

A los jurados, Doctores Fernando Bedoya Barco y Mario Hidalgo, por su tiempo, esfuerzo y colaboración.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. ANTECEDENTES	17
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
3. REFERENTE TEÓRICO	21
4. OBJETIVOS	28
4.1 OBJETIVO GENERAL	28
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28
5. HIPOTESIS	28
6. JUSTIFICACIÓN	30
7. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	31
7.1 UNIDAD DE ANÁLISIS	31
7.2 UNIDAD DE TRABAJO	31
7.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN	31
8. CARACTERIZACIÓN DE LAS FORMAS ORGANIZACIONALES	33
8.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA	33
8.2 TIPOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES	33
8.2.1 NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN.	33
8.2.2 NATURALEZA DE LA EXPLOTACIÓN	34
9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	37
9.1 SISTEMA GERENCIAL.	37
9.2 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.	39
9.3 ORGANIZACIÓN INTERNA.	40
9.4 RECURSOS ORGANIZACIONALES	44
9.4.1 RECURSO HUMANO	44
9.4.2 RECURSO FÍSICO Y TECNOLÓGICO	46

9.4.3 RECURSO FINANCIERO	47
9.5 INTERACCIÓN ORGANIZACIONAL	48
10 CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE DESEMPEÑO	50
10.1 FRENTE CENTRAL	54
10.2 FRENTE COMPLEMENTARIO	54
10.3 DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DE CATEGORIAS	57
11. CONSTRUCCION DE LAS ESTRATEGIAS	59
11.1 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	59
11.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.	60
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXOS	65

## LISTA DE CUADROS

	pág.
<b>Cuadro 1.</b> Participación de los aportes de los socios en la constitución de la organización.	34
<b>Cuadro 2.</b> Oferta semanal de cebolla junca de las organizaciones agrícolas del corregimiento de Buesaquillo.	36
<b>Cuadro 3.</b> Avalúo de bienes de la organización.	46
<b>Cuadro 4.</b> Descripción categorías problemáticas.	50
<b>Cuadro 5.</b> Matriz de correlación de categorías problemáticas.	52
<b>Cuadro 6.</b> Análisis de categorías.	56
<b>Cuadro 7.</b> Ejes de construcción estratégica.	59

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
<b>Figura 1.</b> Autoridad funcional.	42
<b>Figura 2.</b> Plano cartesiano.	53

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
<b>Anexo A.</b> Encuesta a representante de la organización.	67
<b>Anexo B.</b> Encuesta a socios.	72
<b>Anexo C.</b> Guía taller	77
<b>Anexo D.</b> Formato de observación diario de campo	84

## **RESUMEN**

La preocupación por el fortalecimiento local y regional, exige por una parte, la rigurosa revisión y apropiación teórica, de los conceptos que soportan la idea de desarrollo; y por otra, exige la aplicación sistémica de métodos e instrumentos de investigación, que permitan tener un entendimiento lo más cercano posible a cerca de los limitantes y potenciales para el desarrollo.

Con este criterio se formuló y ejecutó el proyecto Formas organizacionales en la actividad agrícola del corregimiento de Buesaquillo, municipio de Pasto, el cual se orientó a identificar y analizar, desde los actores locales, los procesos de organización comunitaria y su contribución al mejoramiento de dicha actividad.

La cultura organizacional, los sistemas de información y los recursos financieros, se constituyen en las principales categorías de intervención estratégica.

La efectiva intervención a través de las estrategias identificadas, exige la suscripción de acuerdos de cooperación interinstitucional que involucren la activa participación comunitaria.

## **ABSTRACT**

The preoccupation by the local and regional fortification demand by one part, the rigorous revisión and therorical appropriation of concepts which holds the idea of development; and by the another one, it demands the systematic application of research methods and tools which allow to have an understanding as near posible as potential and limiting aspects to reach the development.

Under this criterium, the project named by organization forms was formulated and executed in the agriculture activity of jurisdiction of Buesaquillo, municipality of Pasto and which was focused on identifying and analyzing from local actors, the processes of community organization and its contribution to improvement of that activity.

The organization, the culture, the information systems and the financial resources the main categories of strategic intervention.

The effective intervention through the identified strategies, demands the subscription of agrees of interinstitucional cooperation which involve the active participation of community.

## INTRODUCCIÓN

El proyecto de investigación “Formas Organizacionales en la Actividad Agrícola del Corregimiento de Buesaquillo, Municipio de Pasto”, parte de una preocupación por generar propuestas y apoyar procesos en curso, que permitan impulsar el desarrollo de la actividad agrícola organizada de la localidad.

Desde esta perspectiva, se busca identificar y analizar, desde los actores locales, los procesos de organización comunitaria y su contribución al mejoramiento de las condiciones de la actividad agrícola en el corregimiento de Buesaquillo, municipio de Pasto.

Así mismo, de manera específica se identificará y caracterizará las formas organizacionales presentes en la explotación agrícola de la localidad; además, se examinará si en ellas existen procesos administrativos que den cuenta de un uso adecuado de los recursos organizacionales; para ello, se requiere tener un contacto directo con la comunidad objeto de estudio para intentar describir algunas de sus características más relevantes que expliquen el estado actual de las organizaciones.

Igualmente, a partir de ese diagnóstico, se intenta analizar, si las asociaciones agrícolas existentes son aptas para producir transformaciones en su desempeño y con base en dichas reflexiones formular estrategias orientadas a su fortalecimiento.

Este propósito, implica definir unas categorías de análisis sobre las cuales recae el esfuerzo investigativo, sin intentar con ello, desconocer la incidencia de otras, que por su parte igualmente exigiría un abordaje interdisciplinario. Por lo tanto, se definen: desarrollo, organización, producción agrícola y comunidad como categorías de interés primario.

## 1. ANTECEDENTES

El corregimiento de Buesaquillo se creó Figuramediante Acuerdo No. 052 de diciembre 8 de 1996, emanado del Honorable Concejo Municipal de Pasto. Se encuentra ubicado a 6 kilómetros al sur oriente de Pasto, con una temperatura que oscila entre los 3 y los 17 grados centígrados, cuenta con ocho veredas\* y una población aproximada de 5.400 habitantes, de los cuales el 34% residen en la cabecera Corregimental<sup>1</sup>.

El corregimiento de Buesaquillo limita al norte con el municipio de Buesaco, al sur con los corregimientos de la Laguna y Cabrera, al oriente con el corregimiento de la Laguna y al occidente con el corregimiento de Morasurco y línea del perímetro urbano.

Por otra parte, el paisaje geográfico del corregimiento es considerado como una de sus principales riquezas, la zona presenta un relieve quebrado, ondulado y con pendientes complejas; sus suelos están formados por material heterogéneo, influenciado por cenizas volcánicas y materiales orgánicos generalmente superficiales. En su topografía se destacan los cerros “Morasurco, El Fraile y San Francisco”, por la zona atraviesa la quebrada “Guandamanoy” la cual también recibe el nombre de El Chinche, con afluentes principales como Granadillo, Derrumbe y Carbonero.

Según Cerón, Narvárez y Mora la estructura económica del Corregimiento de Buesaquillo tiene como base el sector agrícola con un 75% de participación, de los cuales, el 95% se dedica al cultivo de la cebolla junca y el 5% a otros productos como flores, papa y maíz. El sector pecuario participa con un 7%, representado en la cría de especies menores (cuyes, conejos, cerdos, gallinas), vacas y equinos. El sector servicios ocupa el 15% y el artesanal el 3%.

Así mismo, los autores plantean que la estructura económica del corregimiento puede enmarcarse como de economía campesina, cuando citan a Carlos Marx y A. Chayanov; quienes consideran que este tipo de economía se inscribe dentro de un modo de producción mercantil simple, donde el campesino se apropia íntegramente de lo que produce la tierra, cuando se plantea que “Toda parcela de tipo familiar donde no existe explotación de trabajo asalariado en forma permanente y donde, en todo caso, el empleo temporal de fuerza de trabajo

---

\* Buesaquillo Centro, Pejendino Reyes, Tamboloma, San Francisco, Bolívar Buesaquillo, Villa Julia, La Huecada y el Carmelo.

<sup>1</sup> CERON, Maria *et al.* Cultura organizativa para el desarrollo local integral del corregimiento de Buesaquillo municipio de Pasto. Pasto: CEDRE, Universidad de Nariño. 2001. Tesis de grado (Economista). p. 30

contratado no se constituye en fuente de acumulación. En este tipo de economía la única fuente de ingreso es el trabajo de los miembros de la familia, tanto dentro como fuera de la parcela”<sup>2</sup>.

Lo anterior, entre otras condiciones implica que, el campesino esté imposibilitado de comercializar sus productos directamente al consumidor final debido a las limitaciones económicas dentro de las cuales se realiza su producción, a su aislamiento físico y al reducido volumen de su cosecha. En estas circunstancias aparece el intermediario (un 90% de los productores venden su cosecha a intermediarios en la parcela); el cual, es el que obtiene mayores ganancias debido a que compra los productos al campesino a muy bajos precios<sup>3</sup>.

Es preciso anotar que, existe una cultura organizativa de la comunidad del Corregimiento de Buesaquillo que gira en torno a diversos intereses, según lo registran Cerón, Narváez y Otros, quienes clasifican a las organizaciones locales de la siguiente manera: *Comunitarias y sociales* ( juntas de acción comunal, junta de acueducto, Junta de mejoras y ornato, grupo juvenil, asociación de padres de familia, asociación pro-vivienda, entre otras); de *carácter religioso* (fiesteros, juntas pro capilla, entre otras); *productivas* (asociaciones agropecuarias y micro empresariales “Nuevo Horizonte” (especies menores) y “Primavera” (cebolla)) y *político-administrativas* (Junta Administradora Local y las autoridades locales - corregidor y comisarios)<sup>4</sup>.

Por su parte, los grupos asociativos en el corregimiento de Buesaquillo se ubican en su mayoría en la cabecera corregimental, es decir, “el 38,5% de estos se ubican en Buesaquillo Centro, el 15.4% en la Alianza, el 19.2% en San Francisco, el 7.7% en Pejendino Reyes, en Villa Julia y la Huecada con 7.6% de participación y en San José y Tamboloma el 3.8 % para cada una”<sup>5</sup>.

Teniendo en cuenta las organizaciones que operan en el corregimiento de Buesaquillo se encuentra que estas se conforman de acuerdo con los objetivos que persiguen sus miembros, “es así como el tipo de asociación más numeroso lo constituyen las organizaciones productivas que representan el 19% del total, las ambientales y cívicas con 15 % cada una, seguidas de las culturales y religiosas con un 12% cada una, las juntas de acción comunal y Juntas Administradoras Locales con el 8% y otras con un 20% representado por grupos relacionados con la educación, la salud, el deporte, juveniles y madres comunitarias”<sup>6</sup>.

---

<sup>2</sup> Ibid., p. 164.

<sup>3</sup> Ibid., p. 171.

<sup>4</sup> Ibid., p. 135.

<sup>5</sup> CHAVES, Carlos. Cultura Organizativa para el Desarrollo Integral del Corregimiento de Buesaquillo, Municipio de Pasto. Pasto: CEDRE Universidad de Nariño, 2003. p. 52.

Específicamente, dentro de las organizaciones de tipo agropecuario se encuentran la Asociación Agropecuaria y Microempresarial Nuevo Horizonte ubicada en Buesaquillo Centro; la Asociación Agropecuaria y Microempresarial Primavera, ubicada en la Vereda San Francisco y la Asociación agropecuaria la Alianza ubicada en la vereda que lleva su mismo nombre. Las mismas, agrupan a cerca de 90 personas, de las cuales cabe destacar que la participación de la mujer es mayor a la del hombre, pues representa el 67% y el 33% respectivamente<sup>7</sup>.

Al interior de estas organizaciones, el desarrollo de sus actividades se ve obstaculizado principalmente por problemas financieros, pues no disponen de los recursos necesarios para utilizarlos como capital de trabajo, lo cual explica que sean los miembros de las organizaciones quienes deban asumir en algunas oportunidades los costos de las principales actividades y compromisos que adelanta la organización.

A pesar de la existencia de asociaciones agropecuarias y de otra índole, es necesario destacar que al interior de su organización tienen diversas dificultades administrativas al momento de planear sus acciones, de organizar adecuadamente los recursos y de liderar procesos que fomenten la autonomía de la organización y que sus integrantes se empoderen de los procesos y actividades que desarrollen al interior de los mismos y se promueva la solidaridad y cooperación entre sus miembros.

---

<sup>6</sup> Ibid., p. 53.

<sup>7</sup> Ibid., p. 55.

## **2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Puede el fortalecimiento de la organización comunitaria, mejorar el desarrollo de la actividad agrícola en el corregimiento de Buesaquillo, municipio de Pasto? Y bajo qué condiciones se puede lograr esto.

### 3. REFERENTE TEÓRICO

El presente trabajo formas y procesos organizativos en el desarrollo de la actividad agropecuaria del Corregimiento de Buesaquillo, Municipio de Pasto, surge de una preocupación por entender mejor, los procesos locales de desarrollo y a partir de ello, contribuir en el diseño de estrategias viables para su fortalecimiento; para el efecto, se han definido las siguientes categorías de análisis primario: organización, desarrollo, producción agrícola y comunidad; que se revisan a continuación.

#### 3.1 DESARROLLO

Al respecto, Silva Colmenares lo interpreta como “el avance de las fuerzas productivas hacia la plena satisfacción de las necesidades materiales, sociales y espirituales del hombre sobre la base de la elevación de la productividad de la fuerza de trabajo, aunque en este avance se presentan esporádicos retrocesos, que no contradicen el movimiento dialéctico del hombre y la sociedad de lo inferior a lo superior. En las sociedades divididas en clases antagónicas este avance genera contradicciones antagónicas que se resuelven por el paso revolucionario a la etapa social superior, hasta llegar a una sociedad de clases no antagónicas, en donde las contradicciones son no antagónicas, esto es, se resuelven por medio de la cooperación, facilitándose el ascenso del hombre hacia el pleno humanismo mediante la paz y la democracia”<sup>8</sup>.

Para Cardoso y Faleto<sup>9</sup>, el desarrollo es considerado como resultado de la interacción de grupos y clases sociales que tienen un modo de relación que les es propio y por tanto intereses y valores distintos, cuya oposición, conciliación o superación da vida al sistema socioeconómico. La estructura social y política se va modificando en la medida en que distintas clases y grupos sociales logran imponer sus intereses, su fuerza y su dominación al conjunto de la sociedad.

“El desarrollo económico hace énfasis en las políticas de desarrollo endógeno donde se aprovecha el potencial local de los recursos humanos, institucionales y físicos, basados en categorías controladas desde dentro del área más que en la asignación de recursos provenientes del nivel nacional”<sup>10</sup>.

De manera contrapuesta, Kusnets define el desarrollo económico como el “incremento sostenido en su magnitud como unidad económica o como un

---

<sup>8</sup> PUENTES, Jairo. Teoría, cambio social y desarrollo. En: Revista Tendencia.. Vol. III, No. 1; (julio., 2002); p. 63-84.

<sup>9</sup> Ibid., p. 78.

<sup>10</sup> CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS. Gestión Económica Local. Bogotá: taller creativo Bosque-jo , 2001. p. 10.

proceso mediante el cual se introduce la materia económica en la economía de una nación y se transfiere de una parte de ésta a otra”<sup>11</sup>.

La concepción del desarrollo humano, es “el proceso por el cual se amplían las oportunidades del ser humano a todos los niveles del desarrollo como es el disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y acceso a los recursos necesarios para lograr una vida decente”<sup>12</sup>.

Para Amartya Sen el Desarrollo “puede concebirse como un proceso de expansión de las libertades reales de que disfrutaran los individuos y su expansión depende en la medida que se superen aquellas fuentes de privación de las libertades: la pobreza y la tiranía, las privaciones sociales, la escasez de oportunidades económicas, las deficiencias en servicios públicos o los estados represivos”<sup>13</sup>.

Los autores como Silva Colmenares, Cardoso y Faletto, son coincidentes en sus conceptos frente al desarrollo, por cuanto lo interpretan desde la perspectiva social, como el avance de las fuerzas productivas hacia la plena satisfacción de las necesidades materiales, sociales y espirituales del hombre, resultado de la interacción de grupos y clases sociales que tienen un modo de relación que les es propio y por tanto intereses y valores distintos, cuya oposición, conciliación o superación da vida al sistema socioeconómico. En cambio, Kusnets define el desarrollo desde la óptica del incremento sostenido en su magnitud como unidad económica.

Por su parte, la concepción de desarrollo para Sen, es de tipo consecuente en cuanto expresa la necesidad de superar y propiciar ciertas condiciones del contexto para hacer el ejercicio real de las libertades como fin del desarrollo, en cuyo aporte inicial la perspectiva del desarrollo humano del PNUD, permite captar la complejidad de la vida humana, las preocupaciones de los individuos y sus diferencias, así como sus anhelos de ser creativo y productivo mediante la expansión y uso de sus capacidades.

Adicionalmente, las concepciones del Banco Mundial y Sen se compaginan con conceptos de bienestar social cuando considera a los seres humanos como beneficiarios del proceso de desarrollo y el de necesidades básicas de la población (alimentos, vivienda, salud, vestido, entre otros.)

Finalmente, es necesario precisar la concepción de desarrollo a un nivel local, para lo cual, se hace las siguientes referencias al respecto:

---

<sup>11</sup> KUSNETS, Simón. Medición del Desarrollo Económico. En: Modulo 1. Programa de Especialización en Desarrollo Regional. (Abril. 2003), p. 59.

<sup>12</sup> BANCO INTERNACIONAL DE RECONSTRUCCIÓN Y FOMENTO. Informe sobre el desarrollo mundial. Washington DC: BANCO MUNDIAL 2003. p. 34.

<sup>13</sup> SEN, Amartya. Desarrollo y Libertad. Bogotá: Editorial Planeta, 2000. p. 19.

Burin, resalta el carácter endógeno del desarrollo, entendido como potenciación de los recursos locales, y define el desarrollo económico local como aquel proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local que, mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos existentes en una determinada zona, es capaz de estimular su crecimiento económico, crear empleo y mejorar la calidad de vida de la comunidad local<sup>14</sup>.

Para la presente investigación se asumirá la posición desde el punto de vista social, en donde el hombre y los procesos de construcción colectivos y comunitarios se constituyen en la célula fundamental que da origen al desarrollo económico en las comunidades y en términos más generales a una mejor calidad de vida, para lo cual, el aprovechamiento de los recursos localmente disponibles, se constituyen en una posibilidad de desarrollo, como lo plantea Burin.

### **3.2 ORGANIZACIÓN**

Desde el punto de vista comunitario, se define a la organización como el proceso de integración social de personas y grupos que facilita la satisfacción de intereses y necesidades comunes y además se convierte en un medio para que la participación sea una realidad.

Además, es pertinente definir organización comunitaria, como lo hace Vallejo, cuando dice que está “representada por personas que buscan intereses comunes, un bien colectivo y trabajan para satisfacer las necesidades e inquietudes de la comunidad; en donde se establecen estructuras, procedimientos y recursos necesarios para llevar a cabo el curso de acción seleccionado”<sup>15</sup>.

Al respecto, Kretzmann y Mc Knight manifiestan que las organizaciones comunitarias hacen uso de una serie de recursos o factores internos y externos denominados activos y los clasifican en tres grandes categorías.

Los bloques de construcción primarios, que consisten en los activos y capacidades que están localizadas en el barrio, sector y vereda y se hallan bajo su control total. Dichos activos se definen como: habilidades, talentos y experiencias de los vecinos, los negocios del barrio, las empresas familiares, el ingreso personal de los vecinos, etc; es decir los activos organizacionales comprenden

---

<sup>14</sup> BURIN, David. Desarrollo Local: Una respuesta a escala humana a la globalización. 1 ed. Buenos Aires: CICCUS, 2001. p. 21.

<sup>15</sup> VALLEJO, Mariana. Modulo I Investigación Social: Fundamento del Plan de Desarrollo Comunitario de Nariño. Pasto: Gobernación de Nariño, 2001. p. 53.

las asociaciones barriales de vecinos, comerciales, agropecuarias, culturales, religiosas, entre otros<sup>16</sup>.

Por su parte, “los bloques de construcción secundarios son activos ubicados en la comunidad pero que están controlados por personas y entes externos. Por ejemplo, escuelas públicas, bibliotecas, organizaciones privadas sin fines de lucro y hospitales; recursos físicos como terrenos baldíos, estructuras comerciales e industriales, viviendas”<sup>17</sup>.

Así mismo, “la tercera categoría o bloques de construcción potencial está integrada por los recursos originados fuera del barrio y controlados externamente. Entre los ejemplos se encuentra el gasto social”<sup>18</sup>.

Según esto, para Kretzmann y Mc Knight<sup>19</sup>, uno de los factores de mayor incidencia en la dinámica económica, social, política y cultural en las localidades, se encuentra en el grado de asociatividad, entendido como la capacidad de las comunidades para desarrollar compromiso cívico, solidaridad y cooperación entre sus integrantes; permitiendo el establecimiento de redes sociales de apoyo y un autoreforzamiento permanente de la confianza. Esto pone al descubierto el tema de la confianza como un nuevo elemento incidente en la formación de esas redes de apoyo locales entre vecinos, familiares y comunidad en general.

En consecuencia, la comunidad debidamente organizada, con todos sus recursos y potencialidades, forma una base sólida para el progreso de la sociedad. El desarrollo de la comunidad busca que sus miembros a través de sus organizaciones de base, se integren, concerten sus acciones, identifiquen un plan de desarrollo e irrumpen en espacios de decisión que el Estado presenta.

Complementario a esta visión comunitaria o social de la organización, se encuentra una connotación más formal y apegada a criterios de producción, según la cual, ella debe entenderse como “un ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos, mediante el trabajo humano y recursos

---

<sup>16</sup> CENSI, Florencia. Principios básicos de la Construcción Comunitaria. (En línea). En: Cambio cultural. Buenos Aires Argentina. 8 Marzo. 2003 (consultada: 15 dic. 2003). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.cambiocultural.com.ar>.

<sup>17</sup> Ibid., 1997. p. 42.

<sup>18</sup> Ibid., 1997. p. 42.

<sup>19</sup> Ibid., 1997. p. 44.

materiales”<sup>20</sup>. Por lo tanto, una organización puede ubicarse tanto en la esfera pública como privada.

Las organizaciones se caracterizan por ser dinámicas, conflictivas por las relaciones inmersas a su interior, son sistemas abiertos, pues se articulan en estructuras económicas, políticas y sociales más amplias; tienen capacidad de aprender; disponen de una estructura interna estratificada de poder y control; desarrollan una cultura propia compuesta por valores, normas y sanciones y desarrollan patrones de acción que les da una connotación de racionalidad<sup>21</sup>.

Esta noción de organización debe distinguirse del término organizar, el cual consiste en “establecer un esquema de relaciones de autoridad”<sup>22</sup>, y que se constituye en una función esencial dentro del proceso administrativo.

Ahora bien, la administración es una práctica social usualmente esquematizada como el manejo de los recursos de una organización, para el logro de sus objetivos; para lo cual se ejercen unos procesos administrativos (planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar), concretados e instrumentalizados en lo que se ha denominado organización.

En el marco de la investigación se pretende abordar el análisis de los aspectos que Kretzmann y Mc Knight, denominan como activos y capacidades (habilidades, talentos, experiencias, ingreso, formación, compromisos, entre otros); posición que bien vale la pena enriquecerla con la conceptualización organizacional que hace Eduardo Wills y su intento por caracterizarlas y definir los procesos implementados a su interior, para orientar su desempeño.

### 3.3 PRODUCCION AGRÍCOLA

Andrés Yurjevic, define la producción agrícola desde el punto de vista agroecológico como “la ciencia que se deriva del conocimiento tradicional de los agricultores y que recoge elementos de la ciencia moderna, estableciendo un diálogo de saberes que concluyen en principios ecológicos y agronómicos para el estudio del agroecosistema”, además la clasifica de la siguiente manera:

- ? Producción agrícola sustentable: enfoque que enfatiza la preservación de los recursos naturales como recurso básico para mantener constantes los servicios ecológicos que requiere una agricultura y población en expansión.

---

<sup>20</sup> DAVILA, Carlos. Teorías organizacionales y administración. Bogotá: Mc Graw Hill, 2001. p. 5.

<sup>21</sup> Ibid., p. 7.

<sup>22</sup> Ibid., p. 8.

- ? Producción agrícola convencional: Sistema de producción desarrollado a partir de la revolución verde, basado en manejos que priorizan la utilización de agroquímicos.
- ? Producción agrícola integrada: Sistema que promueve el desarrollo de una producción sustentable a través de manejos que minimiza el uso de agroquímicos dando prioridad a la utilización de mecanismos naturales de regulación.
- ? Producción agrícola orgánica: Sistema que promueve el desarrollo de una producción sustentable a través de manejos que excluye totalmente el uso de productos de origen químico y que es regulada por normas específicas.
- ? Producción agrícola limpia: Estrategia ambiental preventiva integrada a los procesos y a los productos para evitar riesgos a los seres humanos y al ambiente. Internet (Informe “Agroecología y producción orgánica”: Evolución durante década de los noventas). Noviembre de 1998.

Según Arsenio Corella Hurtado, “la producción agrícola empresarial o moderna se realiza en grandes unidades de producción con el objetivo de producir para los mercados internacionales y generar unos pocos excedentes para algunas industrias nacionales e internacionales, demanda grandes inversiones de dinero destinadas a compra de máquinas e insumos; se realiza en tierras bajas, como llanuras costeras, aluviales e interandinas, que facilitan los procesos de mecanización, utiliza técnicas modernas de cultivo y maquinaria agrícola impulsada por combustibles fósiles; el rendimiento de los cultivos depende del uso de fertilizantes inorgánicos y plaguicidas. La producción está representada por cultivos de arroz, caña de azúcar, algodón, palma africana, ajonjolí, trigo y otras clases de cereales a gran escala”<sup>23</sup>.

El presente trabajo, estará guiado por los lineamientos de Yurjevic, para caracterizar el tipo de producción agrícola que se viene desarrollando en la localidad, por parte de las organizaciones, como también su aporte en la definición de líneas de acción futuras.

### **3.4 COMUNIDAD**

Otro concepto que hace parte del análisis de la presente investigación es el referido al término de comunidad. Al respecto, Batten T.R, la define como “El grupo de personas que habitan en un área geográfica delimitada, con un medio ambiente de características determinadas, quienes se identifican a través de la

---

<sup>23</sup> ECHEVERRIA, Ruben. Desarrollo de las economías rurales en América Latina y el Caribe. 1 ed. New York: Banco Interamericano de Desarrollo. 2001. p. 30.

vivencia y el mantenimiento de ciertos valores e intereses comunes, dándose entre ellas un permanente proceso de intercambio mutuo y de solidaridad consciente, y que por tanto tienen que organizarse para buscar satisfacer esas necesidades”<sup>24</sup>.

Para Mariana Vallejo, “La comunidad la integran individuos unidos por vínculos naturales o espontáneos y por objetivos que trascienden a los particulares. El interés del individuo se identifica con los intereses del conjunto”<sup>25</sup>

Ferdinand Tonies, en cambio, conceptúa a la comunidad como la “*voluntad orgánica* vinculada al tipo de organización social, la que se constituye de tres formas: por placer, por hábito y por la memoria. En esas tres formas se apoya la división clásica de las comunidades, así: comunidades de sangre (la más natural y primitiva de origen biológico, como la tribu, la familia y el clan), comunidades de lugar (cuyo origen es la vecindad, como las aldeas y asentamientos rurales) y comunidades de espíritu (su origen es la amistad, la tradición y la cohesión de espíritu y ideología)”<sup>26</sup>.

Por lo tanto, en el marco de la investigación se tendrán en cuenta los conceptos descritos principalmente por Batten T. R.; debido a las actividades a realizar, enfocadas a un grupo de personas organizadas en algunos sectores plenamente identificados en el corregimiento de Buesaquillo y que intentará develar en mayor medida este estudio.

---

<sup>24</sup> COLOMBIA, Fondo DRI. Capacitación y asesoría a organizaciones comunitarias del Departamento de Nariño. Pasto: Edinar, 1997. p. 72.

<sup>25</sup> GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Subsecretaría de Desarrollo Comunitario. Plan de Desarrollo Comunitario de Nariño. Pasto: Edinar, 2003. p. 42.

<sup>26</sup> Ibid., p. 42.

## 4. OBJETIVOS

### 4.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar y analizar, desde los actores locales, los procesos de organización comunitaria y su contribución al mejoramiento de las condiciones de la actividad agrícola en el corregimiento de Buesaquillo, municipio de Pasto.

### 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✍ Identificar y caracterizar las formas organizacionales en la explotación agrícola del corregimiento de Buesaquillo.
- ✍ Caracterizar los procesos administrativos en las organizaciones agrícolas.
- ✍ Determinar la capacidad de las organizaciones agrícolas existentes, para generar transformaciones en su desempeño.
- ✍ Formular estrategias para el fortalecimiento de la actividad agrícola.

## **5. HIPOTESIS**

Las formas organizacionales presentes en la explotación agrícola local, se caracteriza principalmente por el empoderamiento, la capacidad técnica, administrativa, comunicativa y de cooperación, lo cual es posible mediante un acompañamiento institucional permanente y adecuado.

## 6. JUSTIFICACIÓN

Las comunidades como grupos sociales tienden a organizarse, para generar propuestas de desarrollo hacia el bien común de sus asociados, buscando espacios y escenarios apropiados para determinar qué necesidades son apremiantes a solucionar.

Es por ello que las organizaciones en su afán de encontrar una respuesta positiva a la solución de múltiples necesidades se asocian de diferentes formas ya sea de manera formal e informal, en búsqueda de un objetivo ya no individual sino colectivo.

Es importante destacar entonces, el papel fundamental de orientación de procesos sociales que cumplen los líderes, quienes deben estar siempre atentos a observar todo evento que esté encaminado a garantizar la efectiva concertación y participación en las decisiones públicas, en aras de lograr el bienestar de sus gentes que de manera voluntaria realizan esfuerzos de unidad y solidaridad.

Por otra parte, cabe mencionar que en la comunidad del corregimiento de Buesaquillo, aunque existen diferentes formas organizativas con propósitos comunes; aún se percibe la ausencia de instrumentos y motivación, que posibiliten impulsar verdaderos procesos de construcción colectiva, razón principal que ha impedido la participación efectiva de sus comunidades.

Además, las deficiencias administrativas y financieras presentes en las organizaciones en general y en particular las de tipo agrícola, permiten concluir que se hace necesario proponer estrategias para el fortalecimiento en su estructura organizacional.

## 7. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

El enfoque propuesto para el abordaje de la investigación, centra su interés en las acciones e interacciones humanas implícitas en las organizaciones y develadas a través de la comunicación. En tal sentido, se busca una descripción detallada y contextual de los hechos, la cual es posible a partir de los significados de sus propios actores.

Según lo anterior, la investigación ha realizar se fundamenta en aspectos metodológicos cualitativos apoyado de instrumentos cuantitativos.

Esta investigación se contextualiza dentro del plano normativo, habiendo pasado previamente, por una etapa diagnóstica (plano explicativo)

La investigación tendrá como asiento el método etnográfico holístico el cual busca entender el rol de la cultura mediante el empleo de la observación participativa, tratando de descubrir y documentar la perspectiva de los participantes.

### 7.1 UNIDAD DE ANÁLISIS

Todas las organizaciones del corregimiento de Buesaquillo.

### 7.2 UNIDAD DE TRABAJO

Tres organizaciones agrícolas del corregimiento de Buesaquillo.

### 7.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION

Para el desarrollo de la investigación, se utilizará las siguientes técnicas<sup>27</sup>:

**Observación:** entendida como la técnica para producir descripciones que dan cuenta de las representaciones sobre el vínculo que las personas observadas establecen con su entorno y entre ellas mismas. Los instrumentos a utilizar son: diario de campo y guía de observación (ver anexo 5).

**Encuesta:** es una técnica orientada a conocer características de una población mediante una serie de preguntas; para esta investigación se han definido dos formatos, dirigidos al representante de la organización y a miembros de la misma. (Ver anexos A y B).

---

<sup>27</sup> AGREDA, Esperanza. Guía de investigación cualitativa interpretativa. Pasto: IU CESMAG, 2004. p. 48.

**Taller:** Es una técnica de investigación colectiva, que pretende motivar, analizar u obtener de los participantes determinada información o actitudes frente a un tema específico; para la investigación se ha construido una guía de taller que suministra información no recaudada en la encuesta, la guía de observación y diario de campo. (Ver anexo C y D).

La aplicación del taller se realizará conformando mesas de trabajo, de acuerdo a cinco bloques temáticos: Caracterización general de la organización, tipología, estructura formal e informal, recursos organizacionales e interacción organizacional.

## 8. CARACTERIZACION DE LAS FORMAS ORGANIZACIONALES

### 8.1 UBICACION GEOGRAFICA

Las organizaciones agrícolas se encuentran ubicadas de la siguiente manera: Asociación Primavera en la vereda San Francisco, Asociación La Alianza en la vereda que lleva su mismo nombre y la Asociación La Villa se encuentra asentada en la cabecera corregimiental.

Geográficamente, estas organizaciones se encuentran en la zona media de la microcuenca; sectores comunitarios que han sido tradicionalmente llamados por la población como “los de arriba”<sup>28</sup>.

### 8.2 TIPOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES

**8.2.1 Naturaleza de la organización.** El origen de las organizaciones agrícolas tiene sus principales motivaciones en obtener algún tipo de ingreso o que sea mayor al que percibían estando fuera de una forma organizacional; igualmente, la idea de comercializar directamente la cebolla junca en el mercado; le sigue en importancia la posibilidad de obtener capacitación, recursos de financiación y generar experiencia.

La participación de género en el momento de constituirse la organización estuvo representada en un 58,2 % por hombres y un 41,8% por mujeres, estructura que en la actualidad ha variado debido a que los hombres representan el 59,3 % del total de afiliados.

Los integrantes de las organizaciones en un 63.6% tienen lazos de consanguinidad, llámese hijo, cónyuge, primos, tíos, etc; seguidos en un 18.2% por nexos de amistad y solidaridad, configurados en sus relaciones sociales de vecindad principalmente. Con un porcentaje menor 9.1%, se encuentra la afinidad económica de sus integrantes.

Las organizaciones llevan un período promedio de vigencia de 2.8 años y su condición de funcionamiento es el de estar legalmente constituidas y registradas ante la Cámara de Comercio de Pasto, con la excepción de la Asociación La Villa que por su corto período de vida está en trámite de constitución y formalización.

---

<sup>28</sup> CERON, Op. cit., p. 66

Además, estas organizaciones fueron constituidas con diferentes aportes de los asociados de los cuales el más representativo es el económico con una participación del 44.4%, seguido de un 33.3% de aportes laborales y un 11.1% en especie. Es importante resaltar también que un 11.1% de los asociados no hizo aporte alguno. Ver cuadro 1.

**Cuadro 1.** Participación de los aportes de los socios en la constitución de la organización.

<b>APORTES</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>
Económico	44.4
Laboral	33.3
Especie	11.1
Ninguno	11.1
Total	100

Los recursos aportados para la constitución y posterior funcionamiento de las mismas, en un 100% son propios, a pesar de que estos no son representativos, tal como lo manifiestan los mismos asociados.

**8.2.2 Naturaleza de la explotación.** En referencia al proceso de explotación desarrollado en estas organizaciones, se pueden identificar tres actividades comunes: producción, procesamiento del producto principal y comercialización.

**8.2.2.1 Procesos.** El proceso de producción de cebolla junca requiere la ejecución secuencial de las siguientes etapas:

**Preparación del terreno:** Esta etapa se realiza en una sola ocasión por las tierras que ingresan al cultivo de cebolla; el cual consiste en limpiar el terreno de malezas y subproductos de cosechas anteriores. Posterior a esta actividad, se procede a mejorar las condiciones físico químicas del suelo, mediante la aplicación de abonos orgánicos; finalmente, se surca la tierra con arados de tracción animal y herramientas tradicionales como el azadón y la pala.

**Siembra:** Proceso en el cual se implanta las semillas de la cebolla, se abona el área sembrada y se procede a cubrir con tierra.

Para el proceso de desarrollo de la planta se procede a realizar una serie de acciones tendientes a otorgarle mayores capacidades productivas al cultivo; entre

ellas: aspersión de agua durante dos días semanales, mediante el bombeo hídrico, aplicación de insecticidas, fungicidas y productos para el crecimiento. Estos pasos se realizan continuamente hasta que la planta alcance su periodo de cosecha y los criterios de aplicación se determinan según el control y evaluación del cultivo, el cual es realizado empíricamente.

**Cosecha:** Transcurrido un periodo aproximado de seis meses y una vez que el producto ha alcanzado ciertas características físicas de tamaño, cantidad y grosor, se procede a extraer una cantidad determinada y la restante se deja para su retoño y continuidad del ciclo que en adelante tendrá una duración de tres meses entre cosecha y cosecha.

**Transformación:** Esta actividad se inicia desde el momento que el producto es cosechado y ubicado en las casas sede de trabajo de la organización, donde se lleva a cabo el siguiente procedimiento:

El primer paso hace referencia a quitar las raíces y separar el producto de mejores características de aquel que presenta deficiencias físicas tanto de tamaño como de su grosor.

El segundo paso tiene que ver con la extracción de la primera capa que se encuentra con residuos de tierra y por tanto no se considera apta para consumo; quedando únicamente las capas de mayor calidad y presentación.

El tercer paso hace referencia al proceso limpiar y lustrar el producto, y se realiza mediante el uso de franelas y toallas.

El cuarto paso consiste en transportar la cebolla limpia al sitio de empaque, en donde se procede a envolver el producto en plástico termoencogible en presentaciones de libra y kilo, seguido del corte de la parte no apta para el consumo y su almacenamiento en canastillas plásticas.

La actividad final corresponde a la comercialización, la cual se hace el día subsiguiente al proceso de transformación debido a las condiciones de perecibilidad del producto.

El proceso de comercialización se hace en la mayoría de los casos a través de intermediarios, tanto del producto primario como del transformado y se ofrece directamente al mercado local; debido a que la producción no es suficiente para abastecer el mercado regional

Para el caso del producto transformado, no ha sido posible su directa comercialización en supermercados de cadena como El Ley, Alkosto y Abraham Delgado, debido a que las condiciones impuestas por estos en cuanto a cantidades, exceden la capacidad de las organizaciones agrícolas. Por lo anterior este tipo de explotación, se ve obligado a entregar su producción a intermediarios como Fesurco y El mundo de las frutas, quienes acopian las cantidades requeridas por los supermercados.

La oferta semanal de cada organización se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 2.** Oferta semanal de Cebolla Junca Organizaciones agrícolas del corregimiento de Buesaquillo.

<b>Nombre</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total en Kilos</b>
Asociación La Alianza	atados	360	4.320
Asociación La Villa	Nd	Nd	Nd
Asociación Primavera	Kilos	200	200

Cabe destacar que la oferta realizada por la asociación Primavera contiene valor agregado, mientras que la presentación de la producción de la asociación no presenta transformación alguna. Se debe anotar que la Asociación La Villa no reporta datos debido a su proceso de constitución.

## 9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 9.1 SISTEMA GERENCIAL.

La gerencia o Management se refiere ante todo a un sistema de planeación de actividades recursos y resultados en las organizaciones, la palabra Management refleja la actitud emprendedora, optimista y pragmática de una comunidad organizada

El sistema gerencial hace referencia a los métodos utilizados al interior de la organización para la conducción eficaz de la producción de bienes y servicios, e interacción con su entorno socioeconómico y físico.

Conducción eficaz significa dirigir hacia resultados de mayor productividad, calidad y distribuir socialmente esos aumentos en el desarrollo de la organización, se sus trabajadores, de sus clientes, del Estado y de la sociedad civil.

La eficacia depende de la capacidad de la organización para aumentar la productividad, esta depende principalmente de cuatro factores:

- ? Capacidad administrativa.
- ? Capacidad de inversión en investigación, adaptación, apropiación e innovación tecnológica.
- ? Cultura de la organización.
- ? Ambiente de motivación.

Con base en este fundamento teórico es pertinente estudiar el sistema gerencial de las organizaciones agrícolas, para lo cual, se hará una primera aproximación desde su capacidad administrativa y en la cual se puede destacar lo siguiente:

Una característica central, surge de la forma consensual en la definición de las actividades, teniendo en cuenta la experiencia y el conocimiento de las personas en la ejecución de ciertas tareas; esta capacidad le otorga a cada persona autoridad ante el grupo. Esto muestra el carácter participativo y estructura horizontal de las organizaciones.

En referencia al recurso humano, la capacidad administrativa se evidencia en que se busca que el uso de la capacidad individual (conocimiento, experiencia, habilidad, destreza), sea aplicada en ciertas actividades donde su rendimiento mejore la productividad de la organización. Esta iniciativa es de tipo informal e

indirecta, ya que no existe una estructura organizacional clara y con funciones específicas de mando.

En cuanto al uso adecuado de los recursos financiero, físico y tecnológico cabe destacar que estos prácticamente son inexistentes en la organización, debido a que ellos son propiedad del asociado y por lo tanto utilizados en sus explotaciones individuales.

Respecto al segundo factor determinante de la eficacia organizacional; en la capacidad de investigación, se destaca el interés de los asociados por recoger la información necesaria en referencia a los precios que se manejan en el mercado local y nacional, las condiciones que exige la demanda, experimentaciones en el desarrollo de nuevos productos, demuestra que la producción de conocimiento es un insumo importante en la planificación de la producción y transformación del producto principal.

Igualmente, las tendencias del mercado por demandar productos de bajo contenido químico, ha generado el interés de estas organizaciones por apropiarse técnicas y tecnologías para ofrecer un producto con estas características, es el caso del incremento en el uso de abonos orgánicos, la utilización de sistemas de riego por motobomba en épocas de escasez del recurso hídrico, sistemas de empacado que mejora las condiciones higiénicas del producto.

El tercer factor destacado para mejorar la productividad organizacional hace referencia a la cultura, concebida como el medio de convergencia de la comunidad, donde la gente que participa en la sociedad no se ve obligada constantemente a aprender de nuevo o inventar maneras de hacer las cosas.

Además, la cultura da sentido a todos los segmentos de la conducta social, coordinándolos y relacionándolos en un sistema global; siempre que el habitante de Buesaquillo expresa su sentir se muestra como el protagonista de su propia historia, cuando a través del diálogo recrea su diario vivir, transmite sus emociones, expresa sus sentimientos y tiene su propio punto de vista acerca del mundo y de la vida. Así mismo se forja metas para llevar a cabo su proyecto de vida, para que de esta manera se logre comprender su lugar en la comunidad, estableciendo las diferencias y accediendo a su forma de ver el mundo<sup>29</sup>.

El último factor tenido en cuenta para determinar la eficacia organizacional está determinada por el ambiente de motivación, el cual hace referencia a los satisfactores que esta brinde a sus asociados, el reconocimiento y el sistema de incentivos que puedan existir.

---

<sup>29</sup>CHAVES, Op. cit., p. .27,

Uno de los satisfactores principales hace referencia en primera instancia a la retribución económica la cual se deriva de la demanda constante de la producción individual de cebolla y la segunda, al pago de jornales por el uso de la fuerza de trabajo en el proceso de transformación del producto.

Existe un reconocimiento porque la comunidad identifica a aquellas personas comprometidas en las organizaciones y eso, les otorga un estatus político y social, el cual está determinado por la identificación y respeto comunitario, tal como lo expresa un integrante de la asociación Primavera cuando dice que “*se logró transformar el pensamiento organizativo de la gente de la región y generar unidad entre todos*”<sup>30</sup>. Además existe un reconocimiento institucional, cuando éstas se constituyen en la referencia de la localidad y a través de las cuales se adelanta diferentes acciones como son: capacitaciones, representación en eventos, planificación local, entre otras.

## **9.2 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.**

Los objetivos organizacionales son los fines, propósitos, metas, que las obliga a prever formal e informalmente por anticipado, el resultado final esperado de su acción<sup>31</sup>.

Se pueden destacar diferentes tipos de objetivos, según la naturaleza de la organización, el alcance en el tiempo, los participantes involucrados en la dinámica organizacional, el área de actividad y el concepto de eficacia, así:

De acuerdo a la naturaleza de la organización, estas son con ánimo de lucro, ellos expresan las motivaciones personales, cuando se afirma que decidieron hacer parte de la organización en busca, principalmente, de una retribución económica.

Según el alcance en el tiempo, existen objetivos estratégicos de corto plazo, aquellos que hacen referencia al suministro semanal del producto a sus clientes e intermediarios; a largo plazo, se prevee comercializar el producto con valor agregado, al por mayor a nivel regional.

De acuerdo con los participantes involucrados, se puede establecer objetivos individuales, cuando se hace referencia a la adquisición de experiencia, ingresos y la posibilidad de recibir capacitación. En cuanto a los objetivos de grupo, se

---

<sup>30</sup> Testimonio de Luis Hidalgo, representante Asociación Primavera. Corregimiento de Buesaquillo. Municipio de Pasto, 31 de octubre de 2004.

<sup>31</sup> MARTÍNEZ, Carlos. Administración de organizaciones. 2. ed. Santa fe de Bogotá: Universidad Nacional, 1999. p. 40.

destaca la búsqueda de financiación para mejorar la capacidad productiva de la organización.

También existen objetivos de productividad, los que indican obtener la máxima producción con la mínima cantidad de recursos, según la relación entre el volumen de producción y los recursos utilizados, en un tiempo determinado; esto se evidencia, cuando el precio de la materia prima baja, se transforma mayores cantidades de producto; igual sucede en periodos de verano, en el cual el acceso al recurso hídrico es posible mediante el uso de motobombas, pero sin exceder su utilización, de tal forma, que este represente mayores costos por concepto de combustibles.

La calidad, se constituye en otro de los objetivos organizacionales fundamentales, teniendo en cuenta que existen procesos de apropiación técnica y tecnológica, en el sentido explicado anteriormente.

### **9.3 ORGANIZACIÓN INTERNA.**

El conjunto de relaciones entre las actividades de las personas y las relaciones de autoridad determinan una estructura jerárquica formal compuesta esencialmente de los siguientes elementos<sup>32</sup>:

- ? Relaciones de autoridad y de poder.
- ? Relaciones de trabajo. Funciones a nivel de cargo, actividades de las unidades organizacionales, tareas individuales.
- ? Flujo de información y comunicación.

En cuanto a las relaciones de autoridad o poder en las organizaciones analizadas, se puede anotar que ellas se respaldan en la definición desde su constitución en estatutos que le otorgan legalidad institucional, en esta condición se encuentran dos de las organizaciones (Primavera y Alianza), mientras que la Villa, se encuentra en proceso de planificación y formalización.

Cabe anotar además que, a pesar de la existencia de estatutos en los que se definen jerarquías al interior de su organización, éstas en la práctica no son funcionales, tal como se argumentaba anteriormente cuando se anotaba la existencia de la organización horizontal, basada en el conocimiento y la experiencia como criterios de autoridad.

---

<sup>32</sup> Ibid., p. 42.

Al respecto Weber afirma que “ El ejercicio de la autoridad consiste en la autoridad racional legítimamente establecida, esta se hace legítima mediante la aceptación por consenso y formalización a través de las normas de los estatutos<sup>33</sup>.

Si embargo, esta organización puede esquematizarse de manera general de la siguiente manera:

- ? Directivo: si se reconoce a una persona como directivo a quien se acude para representar o definir las actividades a realizar.
- ? Técnico: se están implementando conocimientos especializados fruto de las capacitaciones y de los anhelos de los socios. Las personas se desempeñan según habilidades o destrezas. El conocimiento experto se aplica según la experiencia y la observación.
- ? Operativo: Las cosas se han ido realizando según las habilidades y las costumbres, sin tener en cuenta manuales de funciones o reglamentos, se hacen las cosas de acuerdo a como se presentan las cosas, hay una acción según la coyuntura. En la parte comercial hay definido personas que realizan estas funciones específicas debido a que se requiere un conocimiento sobre clientes, lugares, condiciones, etc.

Para el caso en estudio, la asociación Primavera ha definido como representante legítimamente reconocido al Sr. Luis Ignacio Hidalgo, en el caso de la asociación la Alianza a la Sra. Jacqueline Santacruz y en la asociación la Villa al Sr. Hermes Heraldo Díaz.

Por su parte, al interior de las organizaciones se pueden identificar un tipo de autoridad técnica o funcional, que se refiere al poder que se deriva del conocimiento especializado en un área determinada, a cada posición y trabajo de la persona dentro de la estructura de la empresa le corresponde un grado de autoridad, poder y responsabilidad.

Para el estudio, se puede describir este tipo de autoridad funcional, según el siguiente esquema:

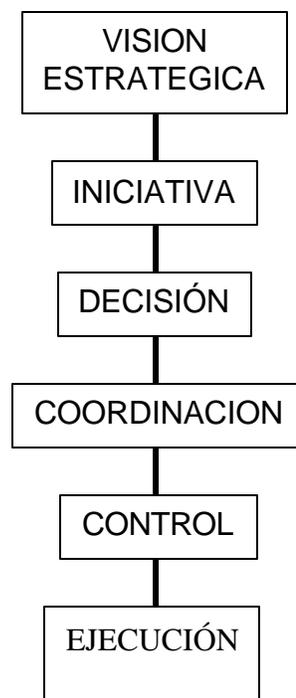
- ? Visión estratégica: se nota en muchos integrantes la visión de agregar valor a sus productos, de mejorar los procesos productivos.
- ? Iniciativa: hay capacidad de decisión y de acuerdo a ello actúan en el momento oportunamente.
- ? Decisión: cuentan con criterio para hacer y definir cosas.

---

<sup>33</sup> Ibid., p. 43.

- ? Coordinación. En la parte operativa pero ya en la cuestión funcional de la organización ella no se evidencia.
- ? Control: no hay ninguna capacidad de control sobre factores externos como oferta o imposición de precios.
- ? Ejecución: esta capacidad es reducida debido a que no disponen de capital de trabajo, no cuentan con el suficiente terreno para hacer economías de escala.

**Grafico 1 .** Autoridad funcional.



El segundo aspecto a abordar en cuanto a la organización interna, está referido a las relaciones de trabajo, las actividades y tareas individuales:

A nivel general, las actividades definidas por las organizaciones son tres: Producción, transformación y comercialización. La primera comprende la preparación del terreno, la siembra, el sostenimiento del cultivo y la cosecha; tareas que se ejecutan por los socios indistintamente de su posición de autoridad, destacando que no existe especialización para su ejecución.

Para la segunda actividad, tiene en cuenta la especialización del individuo en la ejecución de las distintas tareas requeridas como son: La selección de la materia prima, el pelado de la cebolla, la limpieza y lustrado, el empackado y el corte de sobrante.

Finalmente, la tercera actividad, comprende la definición de acuerdos de suministro y entrega del producto, el cual está a cargo de una sola persona que para nuestro estudio corresponde a los representantes de la organización.

Como componente transversal a estas actividades y tareas, es necesario hacer referencia a la forma como interactúan los distintos integrantes; de lo cual se puede anotar que estas son en su mayoría cordiales; de acuerdo al estudio, esta posición es admitida por un 75% de los individuos investigados; mientras que el 12.5% opina que estas son formales y el 12.5% restante afirma que las relaciones personales son de carácter conflictivo.

Lo anterior se sustenta en que el 55.6% de los investigados han mantenido relaciones de amistad; el 33.3% de consanguinidad y tan sólo el 11.1% respalda la conflictividad en las relaciones de trabajo, debidas a la falta de entendimiento entre ellos. Estas características, permiten congraficor un clima organizacional basado en grupos de menor tamaño, con vínculos de amistad y/o consanguinidad.

El tercer elemento a considerar en la organización interna, está referido al flujo de la información y la comunicación, del cual se puede decir como primer acercamiento, que la comunicación se hace de manera directa persona a persona, puesto que dado el carácter reducido de las personas integrantes y la disposición modular de sus tareas bajo un mismo espacio, les permite interactuar de esta manera; esta condición permite que el proceso comunicante sea ágil y espontáneo con el receptor.

Esto es ratificado por Arango, en su investigación sobre la comunicación comunitaria en la participación y organización del corregimiento de Buesaquillo, cuando manifiesta: “la comunicación se entiende como la posibilidad de participación desde un gran entramado de relaciones donde se intercambiarían

vivencias, experiencias y objetivos comunes, para la construcción de sociedades horizontales con más opciones de vida y libertad”<sup>34</sup>.

#### **9.4 RECURSOS ORGANIZACIONALES**

Los recursos de la organización pueden definirse como aquellos medios o factores que utilizan las organizaciones en un proceso de producción; estos pueden clasificarse en: Humanos, financieros, físicos y tecnológicos.

**9.4.1 Recurso Humano.** Las personas proporcionan la mano de obra, la fuerza de trabajo tanto física como intelectual, que la organización requiere; por eso, a este recurso bien puede llamársele capital humano.

Para Martínez<sup>35</sup> el estudio administrativo de este factor de producción, comprende básicamente las funciones de selección, evaluación, capacitación, desarrollo del talento humano, compensación y retiro.

Al interior de las organizaciones agrícolas, se puede distinguir como principal característica entre sus miembros el hecho que ellos comparten en un 63.6% nexos de consanguinidad a lo que se agrega que el factor de deserción o expulsión es de 51%; aspecto que resalta la idea de permanencia en la organización.

Teniendo en cuenta la participación de género en las organizaciones, puede destacarse que en el momento de su constitución, las mujeres representaban el 41.8% y los hombres el 58.2%; situación que en la actualidad cambia levemente al incrementar la participación masculina al 59.3% y reducir la femenina al 40.7%.

En el aspecto referente a las principales motivaciones para que las personas decidan asociarse, se encuentra el interés por mejorar su situación económica, mediante la generación de empleo o ingreso a través de este tipo de explotación agrícola; así lo argumenta el 78.6% de los integrantes de las organizaciones que como lo expresa Gloria Hidalgo, cuando dice: *“la gente se asocia, sólo cuando tiene necesidades”*<sup>\*</sup>.

---

<sup>34</sup> ARANGO, Sandra *et al.* Influencia de la comunicación comunitaria en la participación y organización del corregimiento de Buesaquillo, municipio de Pasto. Pasto: CEDRE, Universidad de Nariño, 2003. Tesis de grado (Socióloga). p. 35.

<sup>35</sup> MARTINEZ, Op. Cit., p. 44.

<sup>\*</sup> Testimonio de integrante Asociación Primavera. Corregimiento de Buesaquillo. Municipio de Pasto, 31 de octubre de 2004.

A esta motivación, se puede agregar otros intereses como son la búsqueda de mejores condiciones para acceder a recursos de financiación (7,1%), capacitación (7.1%), o la adquisición de experiencia (7.1%).

Esto permite vislumbrar una cierta aceptación en la idea de mantenerse agremiados en una forma organizacional, como estrategia para tener posibilidades de mejorar sus condiciones de vida; siendo que el 62% de los actuales integrantes eran productores independientes, un 25% de ellos eran estudiantes y un 12.5% eran jornaleros, con una remuneración promedio mensual, exceptuando a los estudiantes de \$198.332.

Como se indicó anteriormente, las posibilidades de tener un mayor acceso a capacitación, es uno de los motivos por los cuales se busca organizarse. La creación de capacidades en las personas es un factor importante que potencializa la productividad organizacional; en tal sentido, esta debe ser pertinente o adecuada a las necesidades de la organización, cuando dicen que *“En muchas ocasiones vinieron a capacitarnos en cosas interesantes, pero que no tienen que ver con lo que estamos haciendo”*.\*

Lo anterior también puso en evidencia que el acompañamiento institucional, en ocasiones puede no ser tan beneficioso, en incluso perjudicial, cuando no se realiza adecuadamente; así se dejó ver cuando un representante argumenta que el continuo incumplimiento o imposición de actividades. *“causó desinterés y desconfianza entre los distintos integrantes de la organización, lo que generó algunos conflictos y posterior salida de algunos de ellos”*\*.

En lo referente al nivel de formación del recurso humano, este se encuentra en un 62.5% con primaria completa y el restante 37.5% con bachillerato. Complementario a este nivel educativo, algunos de ellos han tenido acceso a una educación informal como cursos en cooperativismo, relaciones interpersonales, procesamiento de alimentos, técnicas agrícolas y pecuarias de producción y sistemas; cuya utilidad representa algún mejoramiento de la producción según el 44.4% de los integrantes.

Ahora bien, el desarrollo del talento humano, es otra de las funciones de este estudio organizacional; del cual se puede concluir, que las personas buscan

---

\* Testimonio de integrante Asociación La Alianza. Corregimiento de Buesaquillo. Municipio de Pasto, 31 de octubre de 2004.

\* Testimonio de integrante Asociación La Alianza. Corregimiento de Buesaquillo. Municipio de Pasto, 31 de octubre de 2004.

desempeñarse en aquellas actividades donde mayor habilidad, conocimiento, gusto poseen para realizarlas; y para lo cual no se han diseñado manuales o instructivos; lo que permite actuar de acuerdo a las circunstancias y necesidades.

Lo anterior implica que los distintos miembros de la organización ocupan o se desempeñan en aquellas funciones donde mayores fortalezas poseen, como por ejemplo: destreza para aplicar cierta técnica de procesamiento, conocimiento sobre clientes, lugares y condiciones de comercialización, capacidad de iniciativa o criterio de decisión o acción.

El control gerencial aplicado al recurso humano comprende un sistema de procedimientos de información de resultados; esta información es útil para establecer lo que se está pasando, cuales son los cambios y los resultados, esto contribuye a detectar problemas a tiempo.

Al interior de las organizaciones en estudio, este control y evaluación del desempeño se fundamenta en el contacto cercano, que permite identificar y corregir al momento los problemas que se puedan estar presentando; para esto, no se cuenta con sistemas de registro ni se verifican resultados.

Finalmente es necesario una observación de la compensación que las personas reciben, por el uso de su fuerza de trabajo el cual, se estima en términos económicos, de \$ 252.333 promedio mensual. El reconocimiento social y político es otro tipo de compensación, cuya magnitud tiene un carácter cualitativo y valorada por la comunidad.

**9.4.2 Recurso Físico Y Tecnológico.** A nivel conceptual el recurso físico se concibe como los factores o medios materiales que utilizan las organizaciones para las maquinas, herramientas, materiales, instalaciones, vehículos<sup>36</sup>.

A nivel organizacional, los recursos físicos con que cuentan para apalancar sus actividades son mínimos como empacadora manual, bascula, granera, licuadora, industrial, canastillas, con un avalúo por organización discriminado de la siguiente forma: ver cuadro 3.

**Cuadro 3.** Avalúo de bienes de la organización.

ITEM	VALOR (En pesos)	PARTICIPACIÓN (Porcentaje)
avalúo Asociación La Alianza	0	0
avalúo Asociación primavera	2,595,000.0	72.2
avalúo Asociación La Villa	1,000,000.0	27.8
Total	3,595,000.0	100.0

<sup>36</sup> MARTINEZ, Op. Cit., p. 46.

Tal como se observa en el cuadro 3 a asociación la Alianza, no cuenta con bienes físicos; sus asociados prestan sus herramientas para la realización de las actividades correspondientes.

En cuanto al recurso tecnológico o capacidad tecnológica, se puede decir que es el conjunto de instrumentos y métodos que crea, adapta y aplica cada organización en sus procesos de producción , ya sea de bienes o servicios y que también constituyen una mercancía en el sentido que se puede intercambiar, vender o comprar.

En este aspecto, resulta claro la escasez de recursos tecnológicos con que cuentan las organizaciones pues solo se puede destacar el caso de la Asociación Primavera en donde se usa un método de empacado termoencogible a través de una empacadora manual.

**9.4.3 Recurso Financiero.** El análisis de la información financiera mínima de la organización, se origina en el estado de ingresos y egresos, estado de perdidas y ganancias, y en el balance general, que en las organizaciones exista<sup>37</sup>.

Cabe destacar en primera instancia, que en las tres organizaciones, no se encontró ningún registro que permita hacer algún análisis financiero directo; por lo tanto se recurrió a elaborar unos registros mínimos de ingresos y egresos, con la escasa información suministrada tratando de clasificar lo correspondiente, a los procesos de producción. y transformación para las asociaciones la Alianza y Primavera respectivamente.

#### **Caso Asociación La Alianza**

<b>Ingresos por Ventas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unit.</b>	<b>Precio total</b>
- Ventas mes	4320 Kg	\$ 417	1'801.440
<b>Costos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unit.</b>	<b>Costo Total</b>
- Costo	4320 Kg	\$ 173	\$ 747.360
<b>Utilidad Bruta del ejercicio</b>			<b>\$1'054.080</b>

#### **Caso Asociación Primavera**

<b>Costos de Transformación</b>	
- Materia Prima (816Kl Ceb)	340.000
- Empaque	60.000
- Mano de Obra (40 jornales 9000)	360.000
Costo total	\$760.000

---

<sup>37</sup> Ibid., p. 45.

<b>Ingresos por Ventas</b>	
- Ventas mes (800 Kl. \$1100)	\$880.000
<b>Utilidad Bruta del ejercicio</b>	<b>\$120.000</b>

## 9.5 INTERACCIÓN ORGANIZACIONAL

Las condiciones de la estructura social global, económica y política, determinan las categorías externas o del contexto con el cuál debe interactuar dinámicamente la administración de las organizaciones.

Martínez<sup>38</sup>, plantea que el ambiente cambia permanentemente y estos cambios afectan las posibilidades de desarrollo de las organizaciones.

Estos cambios se evalúan a través de la observación del comportamiento y proyección de una serie de categorías no controladas directamente por la organización pero con las cuáles se debe interactuar.

En este orden de ideas la interacción social tiene su fundamento en los valores que dignifican la acción humana como son: la responsabilidad, la lealtad a los acuerdos verbales y el reconocimiento que convierten a las organizaciones en estudio, en un modelo a seguir.

La interacción con la dimensión ambiental pone en evidencia los esfuerzos para mitigar los efectos adversos de la variación climática, la protección ambiental, como valor generado a partir de la influencia institucional y la concientización de sus efectos sobre la explotación agrícola; y las alternativas de protección al recurso hídrico y la producción orgánica.

El aspecto económico es un factor de alta incidencia para el desempeño organizacional, el que se verifica en la imposición de condiciones por parte de la demanda local en cuanto a hábitos de consumo, tendencias, cantidades requeridas, calidades y precios; influencia de intermediarios que impiden el acceso directo al mercado en condiciones de retribución mas favorables.

La interacción política local y debido a la credibilidad de las organizaciones, se considera como un punto de referencia en los procesos democráticos de elección De dignatarios en los contextos local, departamental y nacional.

Adicionalmente, las organizaciones anhelan la intervención del gobierno local para dar solución a sus más sentidas dificultades; situación similar ocurre con la universidad, de la cual aspiran obtener un apoyo o acompañamiento para el mejoramiento de sus procesos diversos procesos.

---

<sup>38</sup> Ibid., p. 59.

Como referente cultural se puede anotar, la tradición local en la producción de cebolla, y el saber popular que entorno a esta explotación se ha generado; adicionalmente el consumo nacional de este producto, hace parte de una cultura alimentaria, que otorga oportunidades de comercialización para la cebolla junca.

## 10. CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE DESEMPEÑO

En el desarrollo de este capítulo se busca determinar a partir del concepto organizacional, los elementos de análisis, que permitan definir una conducción eficaz en la producción transformación y comercialización, que realizan las organizaciones y objeto de este estudio. Para cumplir este proceso se desarrollará a través del análisis sistémico, que consiste “en determinar el grado de incidencia que cada problema tiene sobre los otros, partiendo de la premisa que toda realidad es sistémica, en estos se interrelacionan en múltiples direcciones unos con otros, y por lo tanto no es suficiente un análisis monocausal”<sup>39</sup>.

Para el efecto se define los problemas que se consideran más relevantes para este análisis, según la información recolectada.

Un primer paso hace referencia a la nivelación del significado de los problemas, par lo cual se hace una sencilla y breve descripción de las mismas y se otorga un calificativo para determinar su grado de incidencia, tal como se presenta en la siguiente Cuadro:

**Cuadro 4.** Descripción categorías problémicas.

CATEGORÍAS PROBLEMATICAS	DEFINICION	CALIFICATIVO
A. Capacidad Investigativa	Posibilidad de generar conocimiento	Débil
B. Apropiación Tecnológica	Aplicación de métodos e instrumentos	Precario
C. Cultura Organizacional	Capacidad individual para interactuar colectivamente	Débil
D. Ambiente de Motivación	Satisfactores, reconocimiento y sistema de incentivos	Deficiente
E. Sistema de Información	Sistema de datos y registros	Precario
F. Recursos Físicos	Factores materiales aplicados por la organización.	Escasos
G. Recursos Financieros	Capacidad económica de inversión organizacional	Escasos
H. Interacción Organizacional	Nexo de la organización con su entorno	Baja
I. Planeación	Programación de actividades y tareas	Débil
J. Control y evaluación	Capacidad de medir los resultados	Precaria

<sup>39</sup> VILLEGAS, Diego. Documento de apoyo a la formulación de proyectos. Bogotá: Agencia Colombiana de Cooperación Internacional. p. 20.

Posterior a la nivelación de las categorías, se procede a realizar la respectiva calificación según su grado de incidencia sobre las demás categorías: 0 si es nula, 1 si es mínima, 2 si es media, y 3 si es máxima; tal como se muestra en la Cuadro 5.

Para el análisis posterior, se tiene en cuenta la ubicación de la variable en el cuadrante respectivo y según las siguientes consideraciones<sup>40</sup>: Ver Grafico 2.

**Cuadrante 1:** Las categorías que se localizan en el cuadrante uno son categorías que ejercen mucha influencia sobre las demás pero no se dejan influir, son categorías independientes.

**Cuadrante 2:** Las categorías que se localizan en este cuadrante, son categorías que además de influenciar a otras, se dejan influir por las demás.

**Cuadrante 3:** Estas categorías son las que reciben las mayor influencias de todas las demás. Es por ello que son excelentes indicadores porque allí se refleja todo lo que pasa con las categorías de los cuadrantes superiores.

**Cuadrante 4:** Las categorías que se localizan en este punto no influyen, pero tampoco se dejan influir. No deben ser tenidas en cuenta en términos generales, aunque en algunos proyectos, dependiendo de su localización se deban tener en cuenta.

---

<sup>40</sup> Ibid., p.20.

**Cuadro 5.** Matriz de correlación de categorías problemáticas.

categorias	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	TA* (Y)	ID
A		3	0	0	3	2	1	2	2	2	15	SI
B	0		0	0	0	1	1	1	3	1	7	SI
C	2	2		3	2	2	2	3	3	1	20	SI
D	1	1	2		1	0	0	2	1	0	8	SI
E	1	2	1	0		1	0	0	3	3	11	SI
F	0	0	0	1	0		0	0	0	0	1	SI
G	2	3	3	3	2	3		0	0	0	16	SI
H	1	3	2	1	1	1	2		3	0	14	NO
I	1	2	0	2	1	3	3	2		0	14	SI
J	1	0	0	3	0	2	3	1	3		13	SI
T.P**. (X)	9	16	8	13	10	15	12	11	18	7		

TA\* (Y) Total Activo

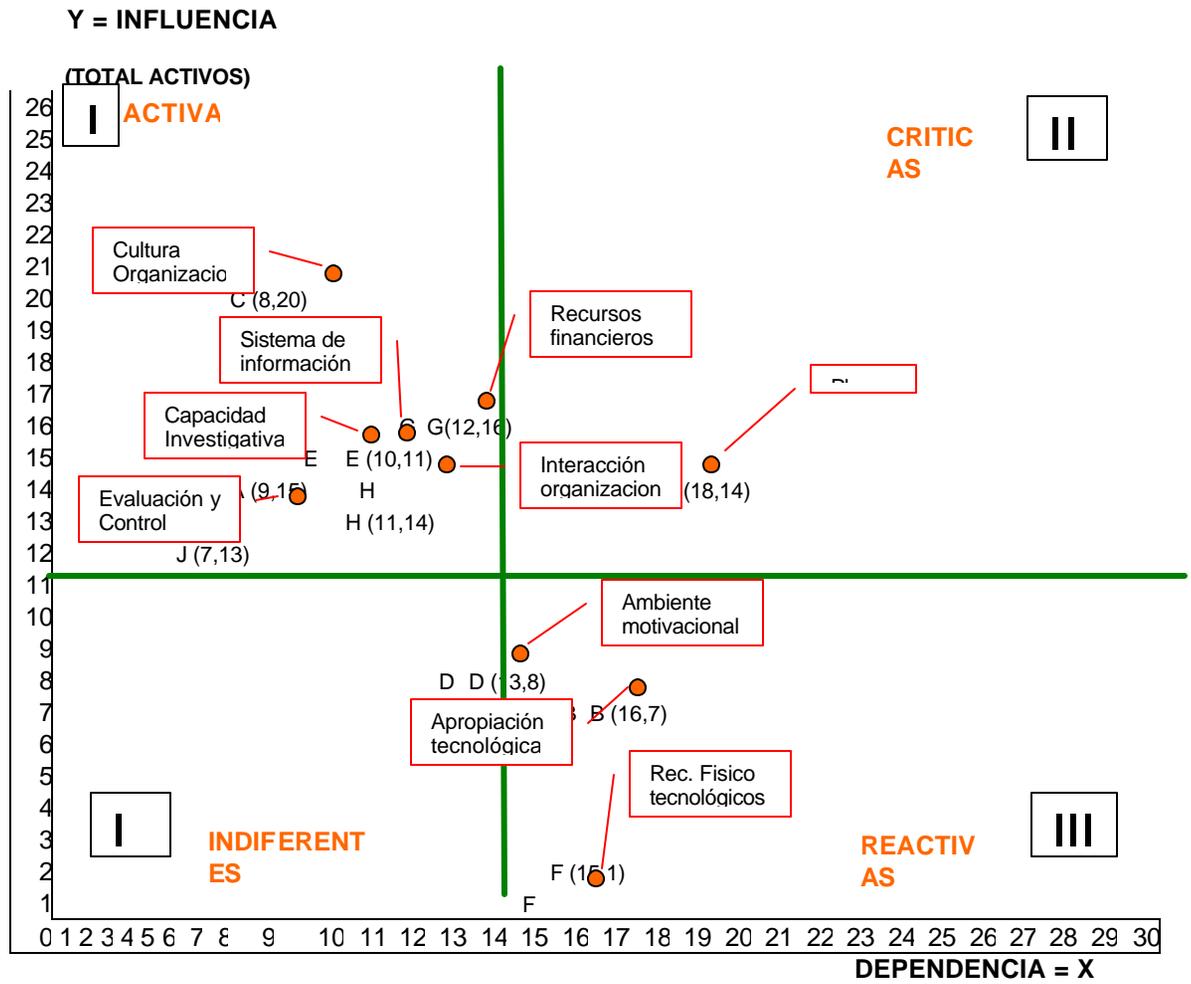
T.P\*\*. (X) Total Pasivo

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
X	9	16	8	13	10	15	12	11	18	7
Y	15	7	20	8	11	1	16	14	14	13

Activo Mayor 20 Paralela a X  
Activo Menor 1 10.5

Pasivo mayor 18 Paralela a Y  
Pasivo menor 7 12.5

**Grafico 2. Plano Cartesiano.**



Con la información gráfica, es posible abordar dos tipos de análisis; uno inicial, de tipo integral, llamado frente central y otro complementario, tal como se presenta a continuación:

### **10.1 FRENTE CENTRAL**

En el cuadrante I, de las categorías activas, se ubica las categorías cultura organizacional, recursos financieros, control y evaluación, sistemas de información, capacidad investigativa, e interacción organizacional, cuya posición indica el alto grado de incidencia sobre las demás categorías y a su vez el grado de independencia frente a las demás.

De otro lado, la variable planeación, está localizada en el segundo cuadrante de las categorías críticas, lo que indica que ejerce gran influencia sobre las demás, pero al mismo tiempo recibe alta influencia de las demás; lo que significa que hay que ejercer un control permanente sobre ella.

El tercer grupo de categorías, localizadas en el cuadrante de las reactivas, muestran un reflejo de la evolución de las categorías analizadas anteriormente y por ello son un insumo importante en la definición tanto de indicadores como de objetivos; estas categorías son: apropiación tecnológica, ambiente de motivación y recursos físicos .

Finalmente, en el cuadrante de las categorías indiferentes se localizan: capacidad investigativa, sistemas de información y control y evaluación. Indicando su inercia frente a las demás categorías.

### **10.2 FRENTE COMPLEMENTARIO**

Para ofrecer un insumo analítico más preciso, se desarrolla a continuación un examen más puntual de cada una de las categorías, tratando de identificar el

grado de influencia<sup>\*</sup>, de actividad, de reacción o de indiferencia; para lo cual se ha elaborado el siguiente Cuadro:

---

<sup>\*</sup> Para efectos analíticos más precisos, se ha diseñado un indicador que determina el grado de influencia, con base en la información suministrada; este se construye con base en la calificación registrada para la variable y comparada con el mayor dato registrado; el mayor grado de influencia se determina por la proximidad a 1. Su lectura cualitativa es: 0, Nulo; 0.1 a 0.25 mínima; 0.26 a 0.75 media; 0.76 a 0.99 elevado y 1 máximo.

**Cuadro 6.** Análisis de categorías.

CATEGORÍAS		Grado de influencia	ANÁLISIS DE ACTIVIDAD	ANÁLISIS DE REACCIÓN	ANÁLISIS DE INDIFERENCIA
			sobre qué categorías tiene máxima influencia?	De qué categorías recibe máxima incidencia	De qué categorías no se tiene influencia?
A	Capacidad investigativa	0.75	B, E	NINGUNA	B, F
B	Apropiación tecnológica	0.35	I	A, G, H	F, J
C	Cultura organizacional	1	D, H, I	G	A, B, F, I, J
D	Ambiente de motivación	0.4	NINGUNA	C, G, J	A, B, E
E	Sistemas de información	0.55	I, J	A	B, F, J
F	Recursos físicos	0.05	NINGUNA	G, I	D
G	Recursos financieros	0.8	B,C, D, F	I, J	D, E, F
H	Interacción organizacional	0.7	B, I	C	E, F, G
I	Planeación	0.7	F, G	B, C, E, H, J	F, G
J	Control y evaluación	0.65	D, G, I	E	D, F, G, H, I

### 10.3 DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DE CATEGORÍAS

**Categoría capacidad investigativa:** De acuerdo a la Cuadro anterior, esta variable tiene un grado de influencia medio y su máxima influencia la ejerce sobre las categorías apropiación tecnológica y sistemas de información, no recibe influencias máximas y no tiene reacciona ante las categorías apropiación tecnológica y recursos físicos.

**Categoría apropiación tecnológica:** El grado de influencia es medio, tiene máxima incidencia sobre planeación y responde ante la máxima incidencia de recursos financieros y no recibe influencia de capacidad investigativa, apropiación tecnológica, recursos físicos, planeación y control y evaluación.

**Categoría cultura organizacional:** Cuenta con el máximo grado de influencia sobre las categorías ambiente de motivación, interacción organizacional, planeación; responde ante la máxima influencia de recursos financieros y no tiene correspondencia con las categorías capacidad investigativa, apropiación tecnológica, recursos físicos, planeación, control y evaluación.

**Categoría ambiente de motivación:** Tiene un grado de influencia medio, sin ejercer influencias máximas, aunque responde a la incidencia de las categorías cultura organizacional, recursos financieros, y control y evaluación, no tiene nexos de correspondencia con las capacidad investigativa, apropiación tecnológica y sistemas de información.

**Categoría sistema de información:** Registra un grado de influencia medio y una máxima incidencia sobre las categorías planeación y control y evaluación, refleja actividad con la categoría capacidad investigativa y no tiene influencia alguna de las categorías apropiación tecnológica, recursos físicos y control y evaluación.

**Categoría recursos físicos:** tiene un grado de influencia nulo, no tiene influencias máximas sobre ninguna variable, recibe una incidencia máxima de las categorías recursos financieros y planeación, y no responde ante la influencia de la variable ambiente de motivación.

**Categoría recursos financieros:** su grado de influencia es elevado y tiene una máxima influencia sobre las categorías apropiación tecnológica, cultura organizacional, ambiente de motivación y recursos físicos, recibe una incidencia máxima de las categorías planeación y control y evaluación y no tiene influencia de ambiente de motivación, sistemas de información y recursos físicos.

**Categoría interacción organizacional:** registra un grado de influencia medio, su máxima incidencia está sobre las categorías apropiación tecnológica y planeación, su máxima influencia proviene de la variable cultura organizacional y no es influenciada por los sistemas de información, recursos físicos y recursos financieros.

**Categoría planeación:** Su grado de influencia es elevado y tiene una máxima influencia sobre recursos físicos y recursos financieros, recibe influencia máxima de apropiación tecnológica, cultura organizacional, sistemas de información, interacción organizacional y control y evaluación, y no la recibe de las categorías recursos físicos y recursos financieros.

**Categoría control y evaluación :** Tiene un grado de influencia medio, una máxima intervención sobre ambiente de motivación, recursos financieros y planeación, su máxima influencia la recibe de sistemas de información y no es incida por ambiente de motivación, recursos físicos , recursos financieros, interacción organizacional y planeación.

Una vez realizado el análisis de las categorías que determinan el desempeño organizacional, es posible definir la capacidad de éstas para generar transformaciones en su desempeño; y teniendo en cuenta el calificativo otorgado a cada categoría problemática (ver Cuadro de categoría problemáticas), se puede concluir que:

Las organizaciones no son aptas para generar transformaciones en su desempeño debido a que todas las categorías presentan algún grado de deficiencia para un nivel adecuado de desempeño.

Lo anterior significa que de continuar esta tendencia, las organizaciones no son sostenibles.

## 11. CONSTRUCCION DE LAS ESTRATEGIAS

Para la construcción de las estrategias se tuvo en cuenta la información suministrada en el frente central y complementario. La estrategia fundamental del proyecto se basa en el insumo suministrado por el frente central, teniendo presente que la variable crítica, planeación, representa un cierto grado de vulnerabilidad.

La construcción del frente complementario se hace con las categorías que en la matriz de interrelaciones aparecen influyendo fuertemente a las activas y críticas. Ver Cuadro adjunta.

**Cuadro 7.** Ejes de construcción estratégica.

<b>FRENTE CENTRAL</b>	<b>FRENTE COMPLEMENTARIO</b>				
A. Capacidad Investigativa.					
<b>C. Cultura organizativa.</b>	Recursos financieros				
<b>E. Sistemas de información.</b>	Capacidad investigativa.				
<b>G. Recursos financieros.</b>	Planeación.	Control y evaluación			
J. Control y evaluación	Sistemas de información.				
H. Interacción organizacional	Cultura organizacional.				
I. Planeación.	Apropiación tecnológica.	Cultura organizacional	Sistemas de información.	Interacción organizacional	Control y evaluación

### 11.1 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.

Una vez construido el frente central y el complementario, en donde se definieron posibles campos de intervención, se hace necesario definir, una estrategia más sólida, para esto se analiza el impacto que tendría la intervención a través de una determinada variable.

Para el ejercicio se definen como categorías de intervención estratégica a cultura organizacional, sistemas de información y recursos financieros, debido a que su impacto es prologando y diverso sobre los dos frentes.

## **11.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.**

La cultura organizacional, se ha definido como variable central para la formulación de estrategias, en el fortalecimiento organizativo para la explotación agrícola, en este interés, una de las categorías iniciales a tener en cuenta son los recursos financieros debido a que la cultura organizacional influiría sobre la interacción organizacional y planeación.

Ahora bien, es preciso definir cómo conseguir y aplicar efectivamente esos recursos financieros. El acompañamiento continuo y eficaz, es una condición necesaria para la formulación, presentación y gestión de proyectos, ante entidades públicas, financieras y ONG's nacionales e internacionales.

Para el efecto, se recomienda la suscripción de convenios de cooperación interinstitucional entre las organizaciones, la universidad (pública o privada) y el municipio de Pasto.

La segunda estrategia está referida a los sistemas de información cuya incidencia se centra sobre las categorías planeación y control y evaluación.

Esto es posible mediante el acompañamiento institucional como se refirió anteriormente.

Finalmente, la estrategia trazada para mejorar el desempeño de las organizaciones objeto de estudio hace alusión a los recursos financieros, a los cuales es posible acceder en la medida que se intervenga en la planeación, la control y evaluación; lo cual es factible mediante la suscripción de compromisos institucionales.

## CONCLUSIONES

- ✍ Las organizaciones objeto de estudio se encuentran ubicadas en la vereda San Francisco, La Alianza y la cabecera corregimental de Buesaquillo, municipio de Pasto. Su creación se originó en la necesidad de mejorar los ingresos de los asociados, están constituidas por hombres en un 60 % y mujeres en un 40 % aproximadamente, la afinidad en la mayoría de los casos es de consanguinidad o vecindad.
- ✍ La vigencia de las organizaciones es de tres años y su actividad económica gira en torno a la producción, transformación, y comercialización del monocultivo de la cebolla junca, producto que le ha dado una identidad cultural en el contexto.
- ✍ Se detectó que en las organizaciones existen procesos administrativos representados en un sistema gerencial, objetivos organizacionales, estructura interna y recursos organizacionales, los cuales les ha permitido mantenerse hasta la actualidad sin que se hayan producido transformaciones evidentes respecto al inicio de las mismas.
- ✍ Es importante resaltar que la interrelación de la organización ha sido fundamental para que sean conocidas en el contexto local y generen aspiraciones en las comunidades donde se ubican.
- ✍ La utilización del análisis sistémico permitió develar que las organizaciones no cuentan con la capacidad para generar transformaciones en su desempeño a pesar de la existencia de procesos administrativos, su nivel es incipiente, lo que ha influido notoriamente a la cultura organizacional, la planeación y la carencia de recursos financieros, categorías éstas que de no ser afectadas positivamente conducirán a la gradual desintegración de las organizaciones.
- ✍ Es de vital importancia fortalecer los procesos de asistencia y acompañamiento a las organizaciones; sustentado en la firma de pactos entre la academia, la administración local y las organizaciones involucradas orientadas a generar transformaciones en la cultura organizacional, la planeación y la canalización de recursos financieros que impacten positivamente y permitan que estas sean sostenibles e incidan en el desarrollo local de las comunidades.
- ✍ Finalmente, es importante destacar que los esfuerzos deben estar orientados a las organizaciones conformadas por grupos reducidos y que en su interior mantengan vínculos de afinidad como la consanguinidad y la vecindad que son elementos que cohesionan los grupos y les permiten ser sostenibles.

## RECOMENDACIONES

Una vez analizada la problemática y el conjunto de relaciones que interactúan en el corregimiento de Buesaquillo, es pertinente realizar las siguientes recomendaciones:

- ✍ Fortalecer la cooperación intersectorial e interinstitucional, con miras a implementar propuestas conjuntas de desarrollo, donde se involucre toda una serie de intercambios de información y experiencias de trabajo, que permitan incrementar el número de actividades financiadas por entidades públicas, privadas y ONG's internacionales.
- ✍ Implementar la formación y capacitación a líderes comunitarios del corregimiento de Buesaquillo, con el objeto de crear un clima organizacional adecuado que permita conceptualizar programas específicos de corto, mediano y largo plazo y poner en marcha procesos participativos de planeación.
- ✍ Generar procesos motivacionales a través de talleres permanentes que vayan mas allá de la teoría, es decir que se vincule a la comunidad en actividades prácticas, que posibiliten mejorar las actividades productivas de la región de Buesaquillo.
- ✍ Crear un sistema de información eficaz para el registro adecuado de todas las actividades y procedimientos aplicados en el desarrollo de las funciones productivas, de transformación y comercialización de la cebolla junca, con el objeto de suministrar oportunamente los datos necesarios que posibiliten realizar negociaciones de tipo comercial con clientes potenciales.
- ✍ Realizar convenios con las universidades de la región para que realicen acompañamientos permanentes de tipo integral, en aras de mejorar aspectos trascendentales, como formulación de proyectos, planificación de actividades, investigación de mercados y control y evaluación ante-pre-pos

## BIBLIOGRAFÍA

AGUDELO, Ricardo. Herramientas para el ejercicio del control ciudadano. Programa Presidencial de Lucha contra la Corrupción. Bogotá: Casals & Associates y USAID. 2003. 250 p.

AGREDA, Esperanza y ZORRO, Carlos. Modulo seminario de investigación. Programa de Especialización en Desarrollo Regional. Pasto: CEDRE - CIDER, 2003. 165 p.

AGREDA, Esperanza. Guía de investigación cualitativa interpretativa. Primera edición. San Juan de Pasto: IU CESMAG. 2004. 115 p.

ARANGO, Sandra *et al.* Influencia de la comunicación comunitaria en la participación y organización del corregimiento de Buesaquillo, municipio de Pasto. Pasto: CEDRE, Universidad de Nariño, 2003. Tesis, (Socióloga). 147 p.

BANCO INTERNACIONAL DE RECONSTRUCCIÓN Y FOMENTO. Informe sobre el desarrollo mundial. Washington DC. 2003. BANCO MUNDIAL. 254 p.

BORJA, Jordi. Modulo de Participación. Carlos Zorro. Curso de actualización profesional en Desarrollo Territorial. Pasto: CEDRE – CIDER. 2001. 110 p.

BURIN, David. Desarrollo Local: Una respuesta a escala humana a la globalización. 1ra Edición. Buenos Aires: CICCUS, 2001. 301 p.

CASTAÑEDA, Alberto. Programa de Especialización en Desarrollo Regional. CEDRE – CIDER. Pasto. (Abril., 2003); p. 59.

CENSI, Florencia. Principios básicos de la Construcción Comunitaria. (En línea). En: Cambio cultural. Buenos Aires Argentina. 8 Marzo. 2003. (consultada: 15 dic. 2003). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.cambiocultural.com.ar>.

CERON, Maria *et al.* Cultura organizativa para el desarrollo local integral del corregimiento de Buesaquillo municipio de Pasto. Pasto: CEDRE, Universidad de Nariño. 2001. Tesis (Economista). 205 p.

CHAVES, Carlos. Cultura Organizativa para el Desarrollo Integral del Corregimiento de Buesaquillo, Municipio de Pasto. Pasto: CEDRE Universidad de Nariño, 2003. 125 p.

COLOMBIA, Fondo DRI. Capacitación y asesoría a organizaciones comunitarias del Departamento de Nariño. Pasto: E... Mayo 1997. 100 p.

CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS. Gestión Económica Local. Bogotá: taller creativo Bosque-jo , 2001. 39 p.

DAVILA, Carlos. Teorías organizacionales y administración. Bogotá: Mc Graw Hill, 2001. 185 p.

ECHEVERRIA, Ruben. Desarrollo de las economías rurales en América Latina y el Caribe. 1 ed. New York: Banco Interamericano de Desarrollo. 2001. 256. p.

GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Subsecretaria de Desarrollo Comunitario. Plan de Desarrollo Comunitario de Nariño. Pasto: Edinar, Julio 2003. 180 p.

GONZALES, Fernan. SEGURA, Renata. BOLIVAR, Ingrid. Participación Ciudadana y Recuperación de la Política. Bogotá: Fondo para la participación ciudadana. 1997. 320 p.

PUENTES, Jairo. Teoría, cambio social y desarrollo. En: Revista Tendencia: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. San Juan de Pasto. Vol. III No. 1. julio, 2002; 73– 84 p.

SEN, Amartya. Desarrollo y Libertad. 1998. Bogotá: Editorial Planeta, 2000. 430 p.

VALLEJO, Mariana. Modulo I Investigación Social. Fundamento del Plan Desarrollo Comunitario de Nariño. Pasto: Gobernación de Nariño, 2001. 178 p.

VILLEGAS, Diego. Documento de apoyo a la formulación de proyectos. Agencia Colombiana de Cooperación Internacional. 22 p.

## **ANEXOS**

**Anexo A.** Encuesta a representante de la organización.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO - CEDRE  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES - CIDER  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO REGIONAL

**Objetivo:** Identificar y caracterizar las formas organizacionales en la actividad agrícola del corregimiento de Buesaquillo, municipio de Pasto

**NOTA:** La información aquí consignada es anónima y absolutamente confidencial, su uso será exclusivamente para finalidades académicas.

**1. CARACTERIZACION GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN.**

1.1 Nombre de la Organización: \_\_\_\_\_

1.2 Localización: \_\_\_\_\_

1.3 Nombre del representante:  
\_\_\_\_\_

1.4 ¿Con cuantas personas se constituyó la organización?

Hombres \_\_\_\_\_

Mujeres \_\_\_\_\_

1.5 ¿Cuántos afiliados tiene actualmente la organización?

Hombres \_\_\_\_\_

Mujeres \_\_\_\_\_

1.6. Cual es la situación legal de la organización?

1.6.1 De hecho \_\_\_\_\_

1.6.2 Legalmente reconocida \_\_\_\_\_

1.7 ¿Qué tiempo lleva constituida la organización?

Años: \_\_\_\_\_

**2. TIPOLOGIA DE LA ORGANIZACIÓN.**

2. 1 ¿Dentro de la explotación agrícola, qué tipo de bienes produce, procesa o comercializa?

TIPO DE PRODUCTO	PRODUCE	PROCESA	COMERCIALIZA

2.2 Cuál es el mercado de los bienes y/o servicios ofrecidos?

Local \_\_\_\_\_ Al por mayor \_\_\_\_\_  
 Regional \_\_\_\_\_ Al detal \_\_\_\_\_  
 Internacional \_\_\_\_\_

2.3 ¿Su organización a qué tipo de sociedad corresponde?

Sociedad comercial \_\_\_\_\_  
 Sociedad o empresa de economía solidaria \_\_\_\_\_  
 Otra: \_\_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_

### 3. ESTRUCTURA FORMAL E INFORMAL INTERNA.

3.1 La estructura jerárquica está determinada por:

Estatutos de constitución \_\_\_\_\_  
 Concertada en la marcha \_\_\_\_\_  
 Otra: \_\_\_\_\_

3.2 Qué mecanismos o procedimientos se utilizan para dar solución a una dificultad frecuente en la organización?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.3 Se tiene previsto o se ha presentado proyectos para buscar financiación externa, si es así, indique:

Nombre del Proyecto: \_\_\_\_\_  
 Año de presentación: \_\_\_\_\_  
 Monto del proyecto: \_\_\_\_\_  
 Receptor del proyecto: \_\_\_\_\_  
 Respuesta a la gestión: \_\_\_\_\_

### 4. RECURSOS ORGANIZACIONALES.

#### 4.1 RECURSO HUMANO

4.1.1 Después de conformada la organización, ha ingresado nuevo personal?



- ? Comercialización:    \_\_\_            \_\_\_
- ? Costos:                \_\_\_            \_\_\_
- ? Personal:             \_\_\_            \_\_\_
- ? Contratación:       \_\_\_            \_\_\_
- ? Otros:                 \_\_\_            \_\_\_

**4.3.3** Si se hacen reuniones con los asociados, cada cuánto la realizan y para qué?

---



---

**4.3.4** Qué resultados se obtienen de estas reuniones?

---



---

## 5. INTERACCION ORGANIZACIONAL.

**5.1** ¿Si hubo apoyo externo para la constitución de la organización, Cuál fue su origen?

Gubernamental:	___	Dirigencia local:	___
ONG's:	___	Apoyo Privado:	___
Otro	_____	Ninguno	___

**5.2** Diariamente, cuál se considera el principal contacto externo con la organización?

Clientes haciendo pedido	___
Amigos familiares de visita	___
Proveedores entregando y ofreciendo insumos	___
Otros.	___

**5.3** Cuál es la principal incidencia de estos contactos:

Incremento en los pedidos	___
Retraso de las actividades	___
Iniciativas y estímulo	___

**5.4** Existe un contrato o acuerdo previo para el suministro de los bienes y/o servicios?

---



---

**5.5** Venta de productos y/o servicios.

<b>BIEN O SERVICIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>CLIENTE</b>

**5.6** Qué tiene el entorno que le permite a la organización desarrollar su actividad agrícola?

---

---

**5.7** Cómo se ha aprovechado esa ventaja del medio para beneficio de la organización?

---

---

**5.8** Qué actividad o elementos utilizados en la organización, considera lesivos para el medio ambiente?

---

---

**Anexo B.** Encuesta a socios.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO - CEDRE  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES - CIDER  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO REGIONAL

**Objetivo:** Identificar y caracterizar las formas organizacionales en la actividad agrícola del corregimiento de Buesaquillo, municipio de Pasto

**NOTA:** La información aquí consignada es anónima y absolutamente confidencial, su uso será exclusivamente para finalidades académicas.

**1 CARACTERIZACION GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN.**

1.1 Nombre de la Organización: \_\_\_\_\_

1.2. ¿Cuáles fueron las razones por las cuales decidió hacer parte de la organización?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.3. ¿Cuál es la principal afinidad entre los miembros de la organización?  
Amistad, religión, vecindad, consanguinidad, política, económica, otra,

\_\_\_\_\_

1.4 ¿Antes de hacer parte de la organización, a qué se dedicaba?

- ? Productor independiente: \_\_\_\_\_
- ? Jornalero: \_\_\_\_\_
- ? Aparcero: \_\_\_\_\_
- ? Otro: \_\_\_\_\_

1.5 ¿Por realizar esta actividad, cuál era la remuneración económica mensual promedio? \$ \_\_\_\_\_

**2 ESTRUCTURA FORMAL E INFORMAL INTERNA.**

2.1 ¿Qué actividades realiza como asociado, dentro de la organización?

Actividad: \_\_\_\_\_

Días dedicados por semana: \_\_\_\_\_

Recursos utilizados \_\_\_\_\_

**2.2** Cómo se determinaron las actividades que debía realizar cada persona?

Por conocimiento \_\_\_\_\_

Por experiencia \_\_\_\_\_

Por Talento: \_\_\_\_\_

Por reglamento: \_\_\_\_\_

Otra razón, Cual: \_\_\_\_\_

**2.3** ¿Qué beneficios percibe por hacer parte de la organización?

**ECONOMICOS**

Salarios mes \$ \_\_\_\_\_

Ganancias mes \$ \_\_\_\_\_

Préstamos hechos \$ \_\_\_\_\_ Tiempo \_\_\_\_\_

En especie \$ \_\_\_\_\_

**SOCIALES y POLITICOS**

Acceso a SSPPDD \_\_\_\_\_

Acceso a salud, educación o vivienda. \_\_\_\_\_

Reconocimiento en la localidad \_\_\_\_\_

Incremento en contactos personales \_\_\_\_\_

Reconocimiento social \_\_\_\_\_

Injerencia sobre decisiones locales \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

**CULTURALES**

Afianzamiento de la confianza en el grupo \_\_\_\_\_

Motivación a mantenerse organizados \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

**2.4** Al interior de la organización, la autoridad, es ejercida principalmente por:...

(nombre) \_\_\_\_\_.

**2.5** Según su criterio, a qué se debe que el Sr. (a) \_\_\_\_\_, ejerza esa autoridad?

Longevidad \_\_\_\_\_

Experiencia \_\_\_\_\_

Conocimiento experto \_\_\_\_\_

Carisma \_\_\_\_\_

Aporte financiero realizado \_\_\_\_\_

Otro. \_\_\_\_\_

**2.6** ¿Explique su participación en las decisiones de la organización?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

**2.7** ¿Generalmente, cuando hay algo que hacer dentro de la organización quien define su realización?

La define el representante \_\_\_\_\_

Se realiza por iniciativa propia \_\_\_\_\_

Hay una reunión para definirla \_\_\_\_\_

Otra: \_\_\_\_\_

**2.8** ¿De las aspiraciones por la cuáles usted se vinculó a la organización, cuáles se han alcanzado?

---

---

---

**2.9** ¿Qué situaciones ha desmotivado su participación en la organización?

Situación 1. \_\_\_\_\_

---

Situación 2. \_\_\_\_\_

---

Situación 3. \_\_\_\_\_

---

### **3 RECURSOS ORGANIZACIONALES.**

**3.1** ¿Cuál fue su aporte para la constitución de la organización?

1 Económico

---

---

2 Laboral

---

---

3 Especie

---

---

4 Otros

---

---

### 3.2 RECURSO HUMANO

3.2.1 Cuál es el nivel de formación académica alcanzado?

Nombre	Edad	ultimo nivel alcanzado	Estudios Complementarios

1. Primaria
2. Secundaria
3. Universitaria
4. Técnico
5. Estudios no formales

3.2.2 Cómo miembro de la organización, ha recibido algún tipo de capacitación?

Indique sus características:

Tipo de capacitación \_\_\_\_\_

Duración \_\_\_\_\_

Institución \_\_\_\_\_

3.2.3 La formación que ha recibido, le ha sido útil para mejorar su desempeño en la organización? Explique porqué si o no.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

3.2.4 Cómo son las relaciones de trabajo?

Cordiales: \_\_\_\_ Formales: \_\_\_\_ Tensas: \_\_\_\_ Conflictivas: \_\_\_\_

3.2.5 Cuál cree que es la razón fundamental para que se de ese trato entre las personas? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

3.2.6 Cuándo hay situaciones conflictivas, cómo se superan generalmente?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

### 4 INTERACCION ORGANIZACIONAL.

Qué actividades realiza por fuera de la organización?

Tipo de actividad: \_\_\_\_\_

Tiempo dedicado en días semana: \_\_\_\_\_

Remuneración recibida: \_\_\_\_\_

## **Anexo C. Guía taller**

UNIVERSIDAD DE NARIÑO - CEDRE  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES - CIDER

### **PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO REGIONAL**

**Objetivo:** Identificar y caracterizar las formas organizacionales en la actividad agrícola del corregimiento de Buesaquillo, municipio de Pasto

#### **PARTICIPANTES:**

El taller está dirigido al representante legal y demás miembros de las unidades de trabajo.

#### **DESARROLLO**

**A.** Sensibilización y motivación a los asistentes: Presentación de los objetivos de la investigación y explicación de la dinámica del taller.

#### **B. BLOQUES TEMATICOS**

##### **1. CARACTERIZACION GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN.**

#### **PREGUNTA ORIENTADORA**

**1.1** ¿Qué obstáculos encontraron para la conformación de la organización?

**MECANICA DE TRABAJO:** Mesa redonda con participación por cada organización y exposición de conclusiones al grupo de trabajo.

**TIEMPO:** 30 minutos

**MATERIALES:** Papel bond, marcadores, grabadora, pilas, cassette.

##### **2 TIPOLOGIA DE LA ORGANIZACIÓN.**

#### **PREGUNTA ORIENTADORA**

**2.1** ¿Cómo se realizaron los aportes para la constitución de la organización?  
Explique:

**MECANICA DE TRABAJO:** Mesa redonda con participación por cada organización y exposición de conclusiones al grupo de trabajo.

**TIEMPO:** 30 minutos

**MATERIALES:** Papel bond, marcadores, grabadora, pilas, cassette.

### **3 ESTRUCTURA FORMAL E INFORMAL INTERNA.**

#### **PREGUNTAS ORIENTADORAS**

**3.1** ¿Cuál fue el objetivo inicial de la organización?

**3.2** ¿Cómo se definió el objetivo de la organización?

**3.3** ¿Cuál es el objetivo actual de la organización, ha cambiado, porqué?

**MECANICA DE TRABAJO:** Elaborar una narración por cada organización.

**TIEMPO:** 30 minutos

**MATERIALES:** Hoja carta, lapicero, grabadora, pilas, cassette.

**3.4** Presente la ubicación funcional de las personas, denotando su nivel de mando y ocupación.

**3.5** Cómo está definida la línea de autoridad en la organización? Esquematice según:

#### **... Su ubicación**

- ? Directivo
- ? Técnico
- ? Operativo
- ? Auxiliar

#### **... Según capacidad**

- ? Visión estratégica
- ? Iniciativa
- ? Decisión
- ? Coordinación
- ? Control
- ? Ejecución

**MECANICA DE TRABAJO:** Elaborar un organigrama.

**TIEMPO:** 30 minutos

**MATERIALES:** Papel Bond, marcadores, cámara fotográfica, video filmadora, rollo fotografico, pilas, cassette.

**3.6** ¿Explique cuáles son las dificultades mas frecuentes, que se han presentado en la organización, en referencia a:

- ? Interpersonales: Económicas:
- ? Sociales: Políticas:
- ? Culturales: Otras:

**MECANICA DE TRABAJO:** Mesa redonda por cada organización y exposición de conclusiones al grupo de trabajo.

**TIEMPO:** 30 minutos

**MATERIALES:** Papel carta, lapiceros, grabadora, pilas, cassette.

## **4 RECURSOS ORGANIZACIONALES.**

### **4.1 RECURSO HUMANO**

#### **PREGUNTAS ORIENTADORAS**

**4.1.1** Cómo se evalúa o controla el desempeño de las personas?

**4.1.2** Qué tipo de estímulos se han implementado para recompensar, al grupo o persona, cuando las cosas resultan bien?

**MECANICA DE TRABAJO:** Mesa redonda por cada organización y exposición de conclusiones al grupo de trabajo.

**TIEMPO:** 30 minutos

**MATERIALES:** Papel carta, lapiceros, grabadora, pilas, cassette.

**4.1.3** En orden de ejecución, cuáles son las principales actividades realizadas y quienes sus responsables?

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FORTALEZA Y DEBILIDAD PARA REALIZARLA</b>

**MECANICA DE TRABAJO:** En mesa redonda por cada organización llenar el formato.

**TIEMPO:** 20 minutos

**MATERIALES:** Fotocopia y lapiceros.

## 4.2 RECURSOS FISICOS

### PREGUNTA ORIENTADORA

**4.2.1** Qué recursos físicos se requieren para mejorar la producción?

**MECANICA DE TRABAJO:** En mesa redonda por cada organización discuta la pregunta y elabore un documento resumen.

**TIEMPO:** 20 minutos

**MATERIALES:** Hojas y lapiceros.

## 4.3 RECURSOS FINANCIEROS

**4.3.1**Cuál es el monto de inversión realizada para la conformación de la organización en cuanto a:

<b>RUBRO</b>	<b>APORTE MONETARIO (En pesos)</b>
Terrenos	
Locales	
Herramientas	
Muebles	
Equipos	
Materias Primas	
Otros	

**MECANICA DE TRABAJO:** En mesa redonda por cada organización llenar el formato.

**TIEMPO:** 10 minutos

**MATERIALES:** Fotocopia y lapiceros.

## 4.4 RECURSOS TECNOLOGICOS

### PREGUNTA ORIENTADORA

**4.4.1** ¿Qué equipos o procedimientos de otras actividades han adaptado en su organización?

**MECANICA DE TRABAJO:** En mesa redonda discuta la pregunta y exponga sus conclusiones.

**TIEMPO:** 30 minutos

**MATERIALES:** Hojas, lapiceros, grabadora, pilas, cassette, cámara fotográfica, rollo

#### **4.5 DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

##### **PREGUNTAS ORIENTADORAS**

**4.5.1** Para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, qué etapas operativas deben ejecutarse?

**4.5.2** Explicar brevemente cómo se realiza cada una de esas etapas:

**MECANICA DE TRABAJO:** En mesa redonda graficar y exponer.

**TIEMPO:** 30 minutos

**MATERIALES:** Papel bond, marcadores, grabadora, pilas, cassette, videgrabadora, cassette.

**4.5.3** La organización cuenta con objetivos operativos en cuanto a .... Explique:

- ? Nivel de producción/ tiempo:
- ? Rentabilidad esperada:
- ? Clientes conquistados
- ? Sistema de personal:

**4.5.4** Cuál es el tiempo calculado para atender la solicitud de un bien y/o servicio, por parte de un cliente? Explique.

**4.5.5** Cómo se planifica o decide lo que se hará en cada etapa? (Quien, como, técnica utilizada)

**4.5.6** Describa algunos indicadores verificables, indicando su unidad de medición:

INDICADOR	DATO OBSERVADO Y UNIDAD	PERIODO
Utilidad alcanzada		
Nivel de producción		
Calidad del producto		
Clientes atendidos		
Áreas geográficas identificadas		
Áreas geográficas cubiertas		
Clientes potenciales		
Precios fijados		
Unidades vendidas/tiempo		
Costo de producción por unidad Fijo		
Costo de producción por unidad variable		
Tiempo de producción de unidad		
Tiempo de permanencia del producto en bodega		
Unidades vendidas por semana		
Meta de ventas por semana		
Costo de producción		
Costo de comercialización		
Localización de nichos de mercado		
Ventas de contado		
Ventas de crédito		
Incremento de ventas anual		

**4.5.7** Qué se requiere para incrementar la oferta?

**MECANICA DE TRABAJO:** En mesa redonda discuta, diligencia y esponga.

**TIEMPO:** 45 minutos

**MATERIALES:** fotocopias, lapiceros, grabadora, pilas, cassette, cámara, rollo.

## **5 INTERACCION ORGANIZACIONAL.**

### **PREGUNTAS ORIENTADORAS**

**5.1** Cuáles son las principales diferencias de las formas de explotación agrícola organizada y la individual tradicional?

**5.2** ¿Qué procesos de producción, procesamiento o comercialización se utilizan en la organización?

**5.3** ¿Qué innovaciones ha desarrollado la organización en los siguientes aspectos?

- ? Producción
- ? Procesamiento
- ? Comercialización
- ? Otros:

**5.4** La organización tiene un reconocimiento político o social? Explique:

**5.5** Cómo cree que la organización contribuye en su entorno, en:

- ? Lo social:
- ? Lo Económico:
- ? Lo político:
- ? Otro aspecto:

**5.6** Qué aspectos de la organización, resalta ante la comunidad que Ud. pertenece?

**MECANICA DE TRABAJO:** En mesa redonda discuta y exponga conclusiones.

**TIEMPO:** 30 minutos

**MATERIALES:** hojas carta, lapiceros, grabadora, pilas, cassette, cámara, rollo.

### **C. REFLEXIONES FINALES DEL TALLER**

**Anexo D.** Formato de observación diario de campo

UNIVERSIDAD DE NARIÑO - CEDRE  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES - CIDER  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO REGIONAL

**TOPICOS A TENER EN CUENTA:**

- ? FECHA
- ? TIPO DE EVENTO
- ? ORGANIZACIÓN VISITADA
- ? OBSERVADOR
- ? DURACION DE LA VISITA
- ? TEMAS DE INTERES
  - o Comportamiento de género.
  - o Relaciones interpersonales e intergeneracionales.
  - o Actitudes pasivas.
  - o Vocabulario utilizado.
- ? INTERPRETACION