

GESTIÓN ORGANIZACIONAL DEL MODELO ASOCIATIVO PARA EL DESARROLLO
RURAL EN LA ZONA CENTRO DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS AGRÍCOLAS
DEPARTAMENTO DE RECURSOS NATURALES Y SISTEMAS AGROFORESTALES
PROGRAMA DE INGENIERÍA AGROFORESTAL
SAN JUAN DE PASTO

2017

GESTIÓN ORGANIZACIONAL DEL MODELO ASOCIATIVO PARA EL DESARROLLO
RURAL EN LA ZONA CENTRO DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

Por:

Euler Ancizar Vallejo Solarte

Trabajo de grado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Agroforestal
Modalidad Monografía

Asesor:

GLORIA CRISTINA LUNA CABRERA M.Sc.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS AGRÍCOLAS
DEPARTAMENTO DE RECURSOS NATURALES Y SISTEMAS AGROFORESTALES
PROGRAMA DE INGENIERÍA AGROFORESTAL
SAN JUAN DE PASTO

2017

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. OBJETIVOS.....	3
2.1 General.....	3
2.2 Específicos.....	3
3. MARCO TEÓRICO.....	4
3.1 Organizaciones solidarias de desarrollo.....	4
3.2 Modelo asociativo.....	4
3.3 Desarrollo.....	8
3.4 Desarrollo rural.....	8
3.4.1 Tipos de desarrollo.....	9
4. MARCO CONTEXTUAL.....	12
4.1 Antecedentes.....	12
4.1.1 Puntos para la consolidación del sector solidario en Colombia.....	13
4.1.2 Post conflicto y asociatividad.....	14
4.1.3 Reforma tributaria 2016.....	16
4.1.4 Estudios de caso.....	17
5. MARCO NORMATIVO.....	19
6. METODOLOGÍA.....	23
7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	24
7.1 Experiencias sobre asociatividad en la zona centro del departamento de Nariño.....	24
7.1.1 Asociación para el Desarrollo Campesino (ADC).....	24
7.1.2 Asociación Yarcocha “ASOYARCOCHA”.....	33
7.1.3 Asociación de Campesinos Unificados, “ASOUNIFICADOS”.....	35

7.1.4	Asociación de Campesinos La Orquídea “ASORQUIDEA”.....	37
7.1.5	Asociación de Campesinos Minga Gualmatán “GUALMATAN”	38
7.2	Características principales de las asociaciones	40
7.3	Aspectos que determinan la gestión organizacional del modelo asociativo rural en la zona centro	43
7.3.1	Fases para la gestión del modelo asociativo	44
7.3.2	Gestión organizacional empresarial.....	49
7.3.3	Directrices de la gestión organizacional del modelo asociativo.....	50
8.	CONCLUSIONES.....	58
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	59

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Formas asociativas en Colombia	6
Tabla 2. Marco jurídico legal de las asociaciones	19
Tabla 3. Asociación para el desarrollo campesino- ADC.....	24
Tabla 4. Reconocimientos ADC	26
Tabla 5. Publicaciones ADC.....	28
Tabla 6. Algunos proyectos ADC.....	29
Tabla 7. Principales características de las asociaciones.....	40

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Asociaciones vinculadas ADC	33
Figura 2. Estructura organizacional ASOYARCOCHA.....	34
Figura 3. Estructura organizacional ASOUNIFICADOS.....	36
Figura 4. Estructura organizacional ASORQUIDEA	38
Figura 5. Estructura organizacional GUALMATAN	39
Figura 6. Directrices de la gestión organizacional.....	51

1. INTRODUCCIÓN

La realidad económica, social, ambiental, cultural, a la cual está sometida Colombia, obliga a los sectores productivos a buscar estrategias de desarrollo competitivo por medio del diseño y estructuración de nuevos modelos encaminados a la productividad, disminuyendo costos y buscando la inclusión de pequeños, medianos y grandes productores en un mundo globalizado que exige el tener en cuenta de manera sistémica a toda la población productora de alimentos (SAC, 2013).

La zona centro del departamento de Nariño en sus cadenas productivas: agrícola, pecuaria, agroindustrial y manufacturera, tiene limitaciones en cuanto a su desarrollo, en cierta medida, por el rezago en la inversión en obras y de servicios, aunque cabe destacar que con la apertura de la vía panamericana facilitó la conexión con el interior del país, esto no ha sido suficiente; las vías secundarias y terciarias tienen serias dificultades (RED ORMET, 2012).

A esto se suma, la pérdida de la cobertura vegetal en el departamento (27.505 ha/año) debido a factores tales como, la expansión de la frontera agrícola y colonización (73.3%), la producción de madera (11.7%) el consumo de leña (11%), los incendios forestales (2%) y cultivos ilícitos, además, el conflicto armado y la proliferación de bandas criminales, la falta de desarrollo tecnológico y lo ajustado de su mercado interno, lo cual a llevando a la región a un pobre desarrollo rural, conflictos en el uso del suelo, decadente participación en el Producto Interno Bruto (PIB) (20% en el 2000 paso a 13.0% en 2014), altos indicadores de necesidades básicas insatisfechas (NBI), contaminación de las fuentes de agua, conflictos por el uso de los recursos naturales, erosión y explotación indiscriminada de los suelos (PPDD, 2016).

Además, concentración alta de los predios rurales con áreas reducidas tipo minifundio y microfundio, que hace más evidente la caracterización de la pequeña producción campesina; difícil acceso al financiamiento por parte de los pequeños productores; baja diversificación de la producción y mínimo valor agregado; recursos insuficientes para la adecuación de tierras con aptitud agropecuaria; baja oferta de bienes públicos agropecuarios para atender el sector; inconvenientes para comercializar y generar valor agregado a la producción de los pequeños productores, sistemas productivos no consolidados y finalmente, ausencia de modelos socio-

empresariales que integren a los productores a los eslabones de transformación y comercialización de las cadenas productivas (Conpes 3811, 2014).

Siguiendo este lineamiento, en materia de desarrollo de capacidades productivas y comerciales, según el documento Bases del Plan Nacional de Desarrollo-PND (2014-2018), se estipula que se deben fortalecer las habilidades de los campesinos con sistemas productivos de agricultura familiar; por lo cual, se ve necesario contar con un modelo de acompañamiento para el desarrollo de negocios rentables agropecuarios y no agropecuarios, teniendo en cuenta los saberes locales, impulsando la innovación, incorporando las buenas prácticas productivas y comerciales, garantizando el acceso a mercados en condiciones justas y competitivas por medio del apoyo a planes de negocio, el fortalecimiento y formalización de la actividad empresarial de las asociaciones campesinas, esquemas cooperativos y solidarios, diseño e implementación de rutas para el emprendimiento, con el objeto de hacer más eficaz la integralidad de las familias agricultoras con una producción sostenible, donde prime la calidad y mejora de rendimientos, conservando los recursos naturales y afianzando la población rural a sus territorio.

En este contexto, un modelo asociativo con una adecuada gestión organizacional, visto desde un ámbito económico y de desarrollo de rural, es concebido como una estrategia para la gestión adecuada del territorio, alejando al agricultor de ese paradigma en el cual supone la noción de individualidad, cuando, las ciencias humanas sustentan el hecho, de que, el hombre es un ser social y como tal, debe siempre estar en sociedad para perpetuar su desarrollo económico, social, cultural y ambiental; por esta razón, la asociatividad está vinculada directamente con el desarrollo local y, a las estrategias para el progreso y transformación del campo en sistemas articulados de producción competitiva y sostenible (Valdez, 2007).

Así, el propósito de este documento es identificar algunas experiencias de asociatividad en la zona centro del departamento y plantear los principales aspectos que determinan la gestión organizacional del modelo asociativo rural en la zona centro.

2. OBJETIVOS

2.1 General

- Analizar experiencias de asociatividad desde la gestión organizacional para el desarrollo rural en la zona centro del departamento de Nariño.

2.2 Específicos

- Describir algunas experiencias asociativas rurales que se destacan en su gestión organizacional.
- Plantear los principales aspectos que determinan la gestión organizacional del modelo asociativo rural en la zona centro.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Organizaciones solidarias de desarrollo

Como organizaciones (Asociaciones, Corporaciones, Fundaciones, Voluntariado y Organismos Comunales) están bajo la reglamentación sin ánimo de lucro y aprovechan recursos privados y gubernamentales para prestar servicios y elaborar bienes que favorezcan a la sociedad por medio de la construcción de una mejor sociedad, es decir, ejercen su derecho a solidarizarse; ejerciendo la solidaridad, desde su núcleo principalmente, hacia afuera, direccionando su accionar hacia terceros (grupos o comunidades diferentes a los propios) pues entre sus objetivos está, el posicionar al sector solidario como un modelo socio empresarial con la capacidad de fundamentar la competitividad e igualdad de oportunidades, para lograr la prosperidad de los colombianos. (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, 2012).

3.2 Modelo asociativo

Según Riveros (2006), los modelos asociativos son de uso común en el ámbito de los negocios, pero en el medio rural y a nivel de organizaciones agroempresariales no es tan frecuente, principalmente por la falta de cultura de cooperación existente en la mayoría de estas unidades.

Se concibe como un modelo asociativo al mecanismo metodológico del proceso que conlleva a la asociación como estrategia de colaboración colectiva que persigue la creación de valor a través de la concreción de objetivos comunes, permitiendo la adquisición grupal de estos mismos, la cual a nivel individual sería de mayor dificultad conseguirlos, además de incrementar la competitividad, herramienta de gran importancia en el ámbito de la supervivencia de las asociaciones (Lozano, 2010).

3.2.1 Principios de asociatividad

Con la necesidad del hombre de cumplir objetivos en común con otros de su especie como conseguir alimentos, cazar y diferentes actividades necesarias para la supervivencia, busco la manera de asociarse con sus congéneres; luego, con la evolución, se vio enmarcado en todo tipo de sucesos encaminados al desarrollo asociativo por medio de enfoques sociales, modelos

asociativos y la interacción con procesos operativos organizacionales que lleven al cumplimiento de metas propuestas y el bienestar para los asociados (Pardo, 2011).

3.2.2 Concepto de asociatividad

Principalmente se define como una alianza voluntaria para la competitividad basada en seis supuestos importantes (Perego, 2003):

- Definición como estrategia colectiva
- Carácter voluntario
- No excluye a ningún campesino o producto por el tipo de lineamiento en el cual opera.
- Permite resolver problemas de manera conjunta manteniendo la autonomía general de las personas que participan en la sociedad.
- Tiene la posibilidad de adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales.
- Principalmente acuñada a pequeños y medianos productores.

En este contexto, la asociatividad permite el esfuerzo colectivo para solventar problemas frecuentes mediante la acción voluntaria de los participantes, sin forzar la cooperación por ninguno de los asociados de manera individual, ni teniendo en cuenta solo sus propios intereses sino los colectivos y mayormente aceptados (Perego, 2003). Se concibe la asociatividad entonces como, la unión de voluntades, iniciativas y recursos por parte de un grupo de personas que persiguen objetivos y metas comunes exigiendo a sus participantes compromiso, persistencia, y disciplina para que conjuntamente se obtengan los mejores resultados hacia el desarrollo económico, social, cultural, político y ambiental (Del Pezo, 2013).

3.2.3 Formas asociativas que pueden constituirse en Colombia.

A continuación, se pueden apreciar las formas asociativas que pueden constituirse Colombia:

Tabla 1
Formas asociativas en Colombia

Formas asociativas	Naturaleza	Características relevantes	Ventajas/ limitaciones
Fundaciones	Afectación de unos bienes o dineros preexistentes a la realización efectiva de un fin de beneficencia pública, de utilidad común o de interés social.	<ul style="list-style-type: none"> • Su énfasis es la protección de patrimonio y por esto se diferencian de asociación o corporación. • Una persona puede ser la fundadora. • Se debe contar con bienes o dineros preexistentes. • Legalmente no tiene definida una forma organizativa. • Se regula por sus estatutos. • Sin ánimo de lucro 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede que la gerencia u operación no tome en cuenta el sentir de los asociados. • Se requiere tener un patrimonio antes de la fundación de la entidad.
Corporaciones	Surgen de un acuerdo de voluntades, son entes jurídicos que persiguen un beneficio social.	<ul style="list-style-type: none"> • Aportes voluntarios y no retornable a miembros. • Se puede constituir con dos personas. • No hay restricciones en su objeto legal. • Sin ánimo de lucro • Regulación por sus estatutos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede presentar inequidad de poder al no tomar en cuenta todos los asociados. • Se puede afectar la voluntad de vinculación al tener aportes no remunerables.

Formas asociativas	Naturaleza	Características relevantes	Ventajas/ limitaciones
Asociaciones	Personas que persiguen un objetivo en común	<ul style="list-style-type: none"> • Libre adhesión • Sin número mínimo o máximo de asociados. • Sin ánimo de lucro • Se consideran de carácter solidario de desarrollo, si solo si, su objeto es beneficiar a otros que así mismos. • Están plenamente reguladas por sus estatutos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede desempeñar funciones sociales y económicas. • No reguladas las actividades mercantiles.
Organizaciones de economía solidaria	Ejes económicos, actividades de producción de bienes o servicios; social, atiende las necesidades de los asociados, familias y comunidad del entorno y cultural solidario.	<ul style="list-style-type: none"> • Sin ánimo de lucro • Movida por la solidaridad, el servicio social o comunitario autogestión democrática: Usuarios y trabajadores son aportantes y gestores. • Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Precooperativas. • Cooperativas. • Instituciones auxiliares de la economía solidaria. • Fondos de empleados. • Asociaciones mutuales. • Empresas solidarias de salud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esta vigilada por la superintendencia de economía solidaria. • Seguimiento directo de actividades y el manejo de recursos. • Democratización de recursos y decisiones. • Facilidad de vinculación con entidades con ánimo de lucro.

Formas asociativas	Naturaleza	Características relevantes	Ventajas/ limitaciones
Organización de economía solidaria		<ul style="list-style-type: none"> • Empresas comunitarias. • Organizaciones de segundo o tercer grado que agrupan cooperativas u otras formas. • Empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas. • Cooperativas de trabajo asociado. 	<ul style="list-style-type: none"> • autónomos. • Se persigue la distribución equitativa de propiedad y el ingreso.

Fuente: (SAC, 2013).

3.3 Desarrollo

El desarrollo es un concepto que ha evolucionado a través del tiempo respondiendo a las convicciones, expectativas y posibilidades que predominan en cada sociedad y época en la que tiene lugar, relacionando el concepto a nivel general como la idea a futuro que se presenta como meta para el colectivo humano (Bertoni *et al.*, 2011).

Entonces, el desarrollo es un fenómeno integral que comprende lo económico, social, político, ambiental, ético, tecnológico, humano en cuanto al mejoramiento de las condiciones, basado en experiencias pasadas, en las actuales y planificando las futuras para la optimización de un sistema cualquiera que sea, donde el crecimiento es factor común que determina si este, está presente o no en un ambiente (Barbato, 2000).

3.4 Desarrollo rural

El desarrollo rural, es una estrategia, basada en la formulación de una propuesta centrada en las personas del medio rural y en los recursos disponibles para las mismas, con la virtud de facilitar un consenso generalizado en torno a la inclusión y la promoción de la igualdad de oportunidades

y derechos, así como, de la cooperación y la corresponsabilidad entre actores sociales presentes en la zona, teniendo en cuenta y respetando su cultura, etnia, edad y género, de tal forma que lo planeado en el presente se vea plasmado en el futuro en base a la mejoría del territorio (Foti y Caracciolo, 2004).

3.4.1 Tipos de desarrollo

3.4.1.2 Desarrollo tecnológico

Este tipo de desarrollo tiene connotaciones distintas en cada época; en la actualidad, se concibe como el esparcimiento, el dinamismo y la búsqueda de comunicar y agilizar las actividades humanas en todas las zonas del planeta, de tal manera que involucre el mejoramiento de la calidad de vida, de comodidad y el desarrollo de las tareas diarias que apuesten al ordenamiento y gestión de los planes hacia futuro, integrando el conocimiento y la tecnología para una era de integridad y seguridad en todos los ámbitos (Forero, 2014).

3.4.1.3 Desarrollo humano

Este tipo de desarrollo sitúa al ser humano como protagonista y destinatario del proceso transformador de cambio, por consiguiente, es considerado, como una ampliación de las opciones futuras de las personas, las cuales pueden ser infinitas y modificadas a lo largo del tiempo para cumplir el objetivo primordial de crear un entorno donde puedan disfrutar de vidas largas, saludables y creativas, siendo capaces de desplegar todo su potencial (Mogrovejo, 2009).

3.4.1.4 Desarrollo social

Este tipo de desarrollo se concibe como el resultado de la mejora de los índices colectivos de bienestar como esperanza de vida, mortalidad infantil, ingreso disponible, ingesta calórica o acceso a servicios sociales; es decir, todo lo que significa que los grupos humanos vivan más, mayor goce de bienes de consumo, y el sufrimiento disminuido que causa o pudiere causar la naturaleza, la enfermedad y cualquier riesgo al cual está expuesta la sociedad (Uribe, 2004).

3.4.1.5 Desarrollo económico

Se entiende como todos aquellos cambios en la vida económica que no le son forzados de afuera, sino que surgen de dentro de la propia iniciativa, por ende es el proceso en virtud en el cual, la renta real per cápita aumenta durante un lapso de tiempo considerable; es un proceso integral, socioeconómico, que implica la expansión continua del potencial económico, el auto sostenimiento de esa expansión en el mejoramiento total de una sociedad, además de ser, un proceso transformador por medio del incremento sucesivo en las condiciones de vida de todas las personas o familias de un país o comunidad (Castillo, 2011).

3.4.1.6 Desarrollo ambiental

Este tipo de desarrollo sienta sus bases en el desarrollo de manera sustentable, es decir, que tiene sus razones y argumentos con los cuales se puede argumentar su importancia a largo plazo y poder lograr el acceso a un medio ambiente adecuado para las distintas sociedades, por medio de la disminución de insumos, residuos, mejorando la capacidad de recuperación de un ecosistema y finalmente, reduciendo el costo ambiental (CEPAL, 2001).

3.4.1.7 Desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible no debe confundirse con sostenibilidad pura, puesto que al agregar la palabra “desarrollo” se está entrando en el campo del enfoque sistémico y el cambio inevitable hacia el compromiso que estipula el aprovechar los recursos disponibles sin comprometer los de las generaciones futuras (Gallopín, 2003).

En este marco, el desarrollo sostenible está concebido en tres dimensiones: la ecológica, económica y social, cada una, descrita a continuación según Camino *et al.*, (1997):

Sostenibilidad ecológica: referida principalmente a los ecosistemas que tienen la capacidad de mantenerse en sus características fundamentales para la supervivencia en todo lo concerniente a componentes e interacciones.

Sostenibilidad económica: está referida al modo de uso del sistema, de forma tal, que produce una rentabilidad acorde y estable; consiguientemente se pretende la optimización y continuación con el manejo que se esté dando en el tiempo.

Sostenibilidad social: concierne a la satisfacción de las necesidades de la población involucrada en cualquier proceso de manejo y organización.

Así, el desarrollo sostenible viene involucradas estas tres dimensiones, las cuales son efectivas si se lleva el proceso correcto y un tiempo prudente de implementación para encontrar el equilibrio perfecto de complementariedad y su relación directa analizando cada una por separado, pero viendo el sistema en su totalidad.

4. MARCO CONTEXTUAL

4.1 Antecedentes

En el marco de la asociatividad, desde la presidencia de la república se adjudicó por decreto 4122 la creación de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias encargada de la promoción, fomento y fortalecimiento de este tipo de organizaciones para realizar alianzas estratégicas desde el campo y para el campo y trabajar de la mano por el desarrollo socioeconómico del país (UAEOS, 2012).

En este sentido, el Departamento Nacional de Planeación- DNP, ha identificado la asociatividad para la mejora en el nivel de vida de la población rural por su importante papel de proporcionar a las familias del sector en colectivos organizados que permiten aumentar y mejorar la productividad, disminuir costos, permitir el acceso a nuevos y mejores mercados, desarrollar económicas de escala, aumentar poder de negociación y mayor integración entre el campo y la ciudad (OSD, 2013).

En la actualidad, la Dirección de Desarrollo Rural del DNP con apoyo de la Dirección de Seguridad, Justicia y Gobierno adscrita a la misma entidad y en grupo de trabajo con Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias trabajan arduamente en la construcción de recomendaciones de política que reconozca y promueva formas asociativas que mejoren la productividad con la realización de proyectos productivos sostenibles de impacto positivo hacia el campo colombiano (OSD, 2013).

En el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 e implementado hasta 2018, apoyado en el CONPES 3616 de 2009: “Lineamientos de la política de generación de ingresos para la población en situación de pobreza extrema y/o desplazamiento”, está contemplada la iniciativa descrita anteriormente, que permite un reconocimiento especial al modelo asociativo como una herramienta vital para la superación en el ámbito social, económico y ambiental que requiere un el sector rural (OSD, 2013).

4.1.1 Puntos para la consolidación del sector solidario en Colombia

UAEOS (2012), hace un resumen marcando 8 puntos vitales para que el Sector Solidario se consolide en todo el territorio nacional, los cuales son:

- **La Asociatividad puesta sobre la mesa en el Consejo de Ministros:** Desde la presidencia se contempla la puesta de la economía solidaria al Consejo de Ministros para coordinarla dentro de una política de desarrollo empresarial del sector solidario e inclusión en políticas de generación de empleo e ingresos.

- **Organizaciones Solidarias integrará la Red Unidos:** Integración de las organizaciones solidarias a red unidos para buscar sacar de la pobreza extrema a 350.000 familias como prioridad del PND, activando por medio de los modelos asociativos la auto sostenibilidad de dichas familias.

- **Revisión de la Normativa del Sector Solidario:** Comprende la actualización de la normativa del sector solidario para la contribución a la modernización e inclusión en la nueva dinámica económica internacional.

Así, el ministerio juntamente con la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias pretenden la integración de todos los actores de la economía solidaria para fortalecerlas, ya que se presenta una inequidad pues cada año en Colombia nacen 250.000 empresas comerciales y solo se conforman 300 en el ámbito social pues las condiciones para estas son más complejas en cuanto a crecimiento en actividades rentables y comerciales para lo cual es necesario un estímulo que propicie la participación en este tipo de organizaciones.

- **Convenios Banco Agrario, SENA y Banca de Oportunidades:** Se trata de un acuerdo entre el banco agrario y el sector solidario para la financiación de proyectos de componente asociativo en actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales.

De igual manera, el sector solidario y el SENA realizaron convenio contemplado en el fondo emprender como ente encargado de dinamizar la adquisición de recursos para cualquier tipo de proyecto encaminado al desarrollo rural y el emprendimiento a través de convocatorias.

Por otra parte, se unió a la iniciativa la Banca de Oportunidades- Bancóldex, quien realizó alianza para la bancarización e insumos de educación financiera para las organizaciones solidarias lo cual hace que se fortalezcan como fuentes importantes de economía.

- **Importancia de la asociatividad para el Ministerio de Comercio:** Se inicia con el reconocimiento de la importancia de las organizaciones solidarias de este tipo ante el Ministerio de Comercio para el desarrollo empresarial de Colombia para ser tenidas en cuenta en los planes y programas de emprendimiento desarrollados por el Ministerio a través de sus direcciones, mesas de emprendimiento y políticas empresariales.

- **La economía solidaria es importante para la disminución de la pobreza:** Entre los objetivos principales del gobierno en curso ha estado el fomento y fortalecimiento de la economía solidaria, vista como herramienta para la disminución de las brechas entre regiones más pobres y regiones más ricas, entre colombianos ricos y pobres, lo cual permitiría un país mucho más sostenible.

- **Transversalidad institucional:** En este apartado, se habla nuevamente de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias y su relación con las demás entidades del estado el cual debe ser un trabajo articulado, que busque el fortalecimiento de estas organizaciones permitiendo que conozcan al pie de la letra el portafolio de servicios de todas las entidades para con ellas.

- **Indígenas y discapacitados:** Se plantea la inclusión de indígenas, afrodescendientes y discapacitados en los programas encaminados al fortalecimiento de organizaciones solidarias para la generación de empleo e ingresos de estos colectivos con el apoyo del SENA e inclusión al servicio público de empleo y que pudieran acceder al plan semilla del fondo emprender.

4.1.2 Post conflicto y asociatividad

El 12 de octubre de 2016 se alcanzó un nuevo acuerdo de finalización del conflicto armado en el territorio colombiano El punto 3.3.1 del Acuerdo No.1 de La Habana, llamado “Política de desarrollo agrario integral” establece: *“con el propósito de estimular diferentes formas asociativas de trabajo de o entre pequeños y medianos productores, basadas en la solidaridad y la cooperación, que fortalezcan la capacidad de los pequeños productores de acceder a bienes y servicios, comercializar sus productos y en general mejorar sus condiciones de vida, de trabajo y*

de producción, el Gobierno Nacional creará e implementará el Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural”, PLANFES 2017 – 2032 (ODS, 2016).

El PLANFES es concebido como una estrategia que estimularán las diferentes formas asociativas de trabajo de o entre pequeños y medianos productores, basadas en la solidaridad y la cooperación, promoviendo la autonomía económica y la capacidad organizativa en contextos rurales, y fortaleciendo la capacidad de los pequeños productores de acceder a bienes y servicios, comercializar sus productos y, en general, mejorar sus condiciones de vida, de trabajo y de producción. responde a los compromisos derivados del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera, en especial aquellos que plantean el modelo de economía solidaria como una alternativa práctica y de resultados probados para aportar a la solución de las principales problemáticas surgidas del conflicto; y forma parte de los planes nacionales para la Reforma Rural Integral (UAEOS, 2017).

Según UAEOS (2017), estipulado en el documento PLANFES (2017-2032), se encuentran los objetivos o estrategias básicas de gestión en los cuales se basa, descritos a continuación:

- **Capacidad de autogestión y cultura de asociatividad:** Consiste en la búsqueda de activar y estimular practicas asociativas y solidarias fortaleciendo la autogestión, participación, emprendimiento, trabajo en equipo, liderazgo colectivo, cultura de solidaridad, asociatividad y reconocimiento de la economía de la solidaridad y de cooperación como vías de obtención de recursos y servicios para la población campesina.

- **Autogestión para la generación de ingresos:** Procurar el fomento del desarrollo territorial por medio de la conformación, puesta en marcha, fortalecimiento y articulación de organizaciones solidarias bajo el esquema asociativo sostenible para la generación de ingresos, vinculando innovación, ciencia y tecnología.

- **Sinergias internacionales:** Busca la coordinación, articulación, formación y gestión del conocimiento entre los involucrados en los procesos asociativos para el fomento y el posicionamiento como promotores de desarrollo rural.

Ahora bien, en el marco del post acuerdo, se establece el acompañamiento, asistencia técnica y capacitación en temas administrativos, financieros, creación de empresa solidaria, de

formalización empresarial y laboral, emprendimiento, competitividad, productividad, fomento, fortalecimiento y promoción de modelos asociativos, de redes intersectoriales de organizaciones solidarias de desarrollo (UAEOS, 2016).

Según UAEOS (2016), con el fin del conflicto después de 50 años de guerra y la disputa territorial de diferentes grupos al margen de la ley de porciones del país se viene un periodo de claridad para el campo colombiano, que en resumidas cuentas tiene gran importancia para las organizaciones solidarias de desarrollo, pues se tiene como principales aspectos que benefician íntegramente estas organizaciones los siguientes:

- **En cuanto a la reforma integral agraria:** Se estipula la generación de bienestar para la población rural y el desarrollo de las regiones, por medio de la creación de un fondo de tierras de distribución gratuita para campesinos que no posean terreno o sea insuficiente para su desarrollo agrícola.

- **Planes que erradiquen la pobreza extrema:** la reducción de la pobreza rural en un 50% y el acceso integral a medios para hacer uso efectivo de la tierra en cuanto a capital semilla, crédito y asistencia técnica, además del fomento de un entorno beneficioso para la productividad y bienestar con infraestructura, riego, salud, educación, vivienda, agua potable, alimentación, nutrición, acceso a mercados, financiación y líneas crediticias para apoyar a la sustitución de cultivos y articulación de la economía rural, familiar y asociativa.

- **En cuanto a cultivos ilícitos:** Se establece un programa en el cual se lleve a la sustitución de cultivos ilícitos, permitiendo a los campesinos optar por cultivos lícitos para su subsistencia, así también, apoyo a programas y proyectos que permitan superar este flagelo que en lugar de traer progreso genera violencia y desestabilidad no solo en la zona como tal sino al país entero.

4.1.3 Reforma tributaria 2016.

En el ámbito de las entidades sin ánimo de lucro, está encaminada al fortalecimiento, implementando a mayores controles para que no sean canal de evasión de impuestos y solo serán admitidas a este régimen las entidades que aprueben el proceso de calificación que vigilará la Dian, lo cual cerrará una de las puertas principales de evasión del régimen, porque con las normas anteriores cualquier entidad sin ánimo de lucro tenía derecho a beneficios tributarios desde el

momento de su constitución, así, las entidades que incumplan los requisitos para pertenecer al régimen especial serán excluidas y deberán pagar los impuestos aplicables a las sociedades comerciales, de igual forma, obliga a hacer de carácter público la información sobre su actividad, patrimonio, pagos, asignaciones permanentes, donaciones, entre otros. (DIAN, 2016).

4.1.4 Estudios de caso

Sociedad de Agricultura de Colombia-SAC (2013), se plantean algunos ejemplos de modelos asociativos de pequeños, medianos y grandes productores que merecen ser tenidos en cuenta:

Empezando por el sector palmicultor, que se ha caracterizado por implementar modelos asociativos y encadenamientos mediante alianzas para el fomento del desarrollo empresarial y social de comunidades en condiciones de vulnerabilidad.

Estos modelos tienen una empresa ancla a la cual los productores son beneficiarios de proyectos que permiten su desarrollo en capacidades productivas y empresariales, incrementando sus ingresos quincenales hasta en un 300%, accediendo, además, a protección social, capacitaciones y asistencia técnica sobre el manejo del cultivo.

Así mismo, Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible- CECODES, ha consolidado negocios inclusivos que desarrollan modelos asociativos en sectores como el camaricultor en Tumaco, Nariño y otros proyectos desarrollados en los montes de María, Bolívar, con sembríos de teca, tabaco, mango y apicultura.

Otro caso para tener en cuenta es el referente a la Cooperativa de Lecheros de Guatavita-Colega que logró desarrollar de la mano con Colanta un modelo asociativo que permitió mejorar los procesos de comercialización. En el mismo sector, Alquería implemento un modelo asociativo que permite la incorporación de productores y consumidores con escasos recursos, logrando beneficiar a 1.500 familias de la sabana de Bogotá y Cundinamarca.

Por otro lado, el sector cacaoero también ha incursionado en este tipo de modelos por medio de la Compañía Nacional de Chocolates, donde la empresa ancla se encarga de la realización de alianzas estratégicas con los agricultores, en donde se presenta un beneficio mutuo, involucrando una entidad financiera, un operador, una asociación o cooperativa y la empresa ancla. De esta

manera, se han beneficiado más de 3.500 familias, en muchas zonas que fueron azotadas por el conflicto armado interno que ha vivido el país.

Del Pezo (2013), realizó un modelo de asociatividad para mejorar las condiciones de vida de las personas involucradas en la pesca artesanal de mariscos quienes tenían problemas económicos ya que no se veía un crecimiento sostenible en su economía. La necesidad de resolver esta problemática llevó a que se plantee esta propuesta, basada en técnicas de desarrollo e innovación empresarial, en este caso a nivel micro, sin embargo, eran pasos necesarios para que los grupos asociativos regulados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria mejoren y consoliden sus procesos de comercialización llevando al mercado un producto de calidad. Por tal razón se presentó un “Modelo de Asociatividad para los pescadores del barrio San Lorenzo, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, Año 2013”, que sirvió de base para la toma de decisiones y para la puesta en marcha del proceso asociativo.

Ariza & Ardila (2007), ratifican la importancia de desarrollar el proceso asociativo para el sector agropecuario en la provincia de Vélez Santander; componiéndose como un mecanismo de cooperación entre empresas de manera voluntaria, participando de manera conjunta para lograr objetivos comunes. Como se hacía necesario el fomento de exportaciones de bocadillo, panela y sus derivados y especies menores a través del modelo asociativo se conformaron redes de empresariales en figuras como: clústers, joint ventures, bróker, cadenas productivas, entre otras, apoyadas por instituciones locales y nacionales; con líneas de crédito blanco. Se tomó como referencia modelos asociativos desarrollados en Colombia como: Lácteos de Cundinamarca y Asociación de Industrias Metalmecánicas de Cartagena (ASIMECAR); que mostraban las bondades del proceso asociativo por: reducción de costos, producción a escala, tecnología y fácil inserción en los mercados internacionales.

5. MARCO NORMATIVO

Para la elaboración del presente estudio sobre la gestión organizacional del modelo asociativo como estrategia para el desarrollo rural de la zona centro del departamento de Nariño, se ha tenido en cuenta las siguientes leyes, decretos, normas y documentos relacionadas con las asociaciones en el marco jurídico legal:

Tabla 2

Marco jurídico legal de las asociaciones

Norma	Descripción
Declaración de los derechos de las campesinas y campesinos: la vía campesina, movimiento campesino internacional. ONU.	Artículo 12° Libertad de asociación, opinión y expresión de los campesinos de acuerdo con sus tradiciones y cultura a nivel local, regional, nacional e internacional.
Constitución Política de Colombia 1991.	Artículo 38° Garantizar el derecho de libre asociación
	Artículo 58° El estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad
	Artículo 64° El estado debe favorecer el acceso a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa.
Decreto 1279 de 1.994	Artículo 4° Funciones del ministerio de agricultura: fomentar las asociaciones campesinas y organizaciones gremiales agropecuarias, cooperación entre ellas y organismos del sector agropecuario y pesquero.
	Artículo 14° Promover y apoyar la creación de asociaciones y cooperativas en las cuales se involucren mujeres rurales,
	Artículo 15° Funciones de la dirección general de desarrollo social: incentivar la creación, fortalecimiento y

		actuar como interlocutor de organizaciones y asociaciones campesinas
	Artículo 17°	Función de la dirección general de desarrollo empresarial: dar apoyo a programas que tengan como objetivo la constitución, fortalecimiento y capacitación de empresas y asociaciones, dando prioridad a las constituidas por pequeños productores campesinos.
	Artículo 30°	Funciones de la oficina jurídica: vigilancia y control de asociaciones agropecuarias estará a cargo las secretarías de gobierno, alcaldías, municipios y del distrito capital.
Decreto 2716 de 1.994		Se reglamenta el artículo 30 del decreto 1279 de 1994. Regula el marco jurídico, conceptos y organización
Decreto 938 de 1995		Se modifica parcialmente el decreto 2716 de 1994 En cuanto a definición de asociación agropecuaria, denominación de asociación o corporación agropecuaria o campesina nacional o no nacional, número de miembros, quienes pueden pertenecer a una asociación y aspectos de carácter interno en estas organizaciones.
Ley 70 de 1993 (agosto 27).	Artículo 52°	Reconoce a las comunidades negras ocupantes de tierras baldías en las zonas rurales ribereñas de los ríos de la cuenca del pacífico para el diseño de mecanismos especiales financieros y crediticios que permitan la creación de asociaciones y formas solidarias.
Ley 101 de 1.993.		Se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola,

	<p>las Sociedades Agrarias de Transformación-SAT, y se da prioridad a las asociaciones en cuanto a presentación de proyectos y favorabilidad de estos.</p>
<p>Ley 454 de 1998.</p>	<p>Se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.</p>
<p>Ley 731 de 2002</p>	<p>Por la cual se dictan normas para favorecer a las mujeres rurales mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de ellas, teniendo en cuenta principalmente aquellas en condición de bajos recursos, procurando de esta manera medidas específicas para formalizar la equidad de género entre hombres y mujeres rurales.</p>
<p>Decreto 4122 de 2011</p>	<p>Por el cual se transforma el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria -DANSOCIAL en una Unidad Administrativa Especial de Organizaciones adscrita al Ministerio del Trabajo y la cual tiene como objetivo, diseñar, adoptar, dirigir, coordinar y ejecutar los programas y proyectos para la promoción, planeación, protección, fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones</p>

	solidarias y para dar cumplimiento a las disposiciones establecidas en la Constitución Política.
Decreto 4123 de 2011	Por el cual se suprime la Planta de Personal del Departamento Administrativo de la Economía Solidaria DANSOCIAL y se dictan otras disposiciones.
Decreto 4124 de 2011	Por el cual se establece la Planta de Personal de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias y se dictan otras disposiciones.
PLAN NACIONAL DE DESARROLLO -PND 2014-2018	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar el acceso a programas de emprendimiento y fortalecimiento empresarial individual y asociativo. - Contribuir al desarrollo de las organizaciones rurales para que se articulen en cadenas y redes productivas, mejorando sus condiciones de competitividad e inserción en los mercados de insumos y productos.

6. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la presente monografía se tomó como área de estudio la zona centro o subregión centro en el departamento de Nariño, la cual está integrada por los municipios de Pasto, Nariño, La Florida, Yacuanquer, Tangua y Chachagui; con una extensión de 1.878 km² aproximadamente, equivalente al 5.40% del total de área que posee el departamento en donde vive una población de 466.331 habitantes, correspondiente al 28.09%, del total departamental, con porcentajes de 48.0% mujeres y 52.0% hombres; una cantidad de 360.966 en el sector urbano y 105.365 en el rural (PPDD, 2016).

Esta investigación está fundamentada en la revisión documental con la metodología descriptiva, esta, según Bernal (2006), tiene como objetivo reseñar las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio, ya que una de las funciones principales de este tipo de investigación es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases.

En este contexto, la investigación se llevó a partir de fuentes secundarias: libros, documentos, publicaciones de revistas, estudios de caso, tesis de grado y todo material importante disponible en internet que tenía estrecha relación con el tema de la asociatividad.

Según Sampieri & Quintana (2010), para este tipo de investigación recomiendan seguir ciertos lineamientos para darle lógica y fundamentación teórica a lo que se desea investigar, iniciando con recopilación de material bibliográfico de interés relacionado con los objetivos que persigue esta monografía; consiguientemente, se realizó una delimitación de la información, identificando características relevantes de la zona de estudio, con la tipificación de las asociaciones a las cuales se les realizó la descripción y el análisis del modelo asociativo de interés para finalmente, llegar a la elaboración de este documento para servir de guía y ejemplificación de la gestión participativa y organizativa que puede tener la comunidad y su influencia en el entorno en el cual se desarrolló como tal.

7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La asociatividad entra a jugar un papel importante para el desarrollo de la agricultura del departamento de Nariño, aunando fuerzas de todos los campesinos para producir más y mejor, de tal forma que se proteja la biodiversidad, la seguridad alimentaria y se cuente con soberanía sobre sus semillas y territorios. Siguiendo esta ruta, a continuación, se exponen experiencias de asociaciones que se han logrado constituir núcleos de desarrollo y sostenibilidad, implementando un modelo organizacional distinto al tradicional.

En primera instancia, de acuerdo el libro titulado “Diseñar en colectivo, una opción para la seguridad y soberanía alimentaria de los pueblos...una propuesta desde el sur de Colombia” escrito por el Zootecnista, M.Sc. en Desarrollo Comunitario Sustentable y director de la Asociación para el Desarrollo Campesino (ADC), José Vicente Revelo Salazar en 2007, se expone continuación, quizá una de las más importantes e influyentes asociaciones en la zona centro del departamento Nariño conocida como ADC, seguido de asociaciones que han decidido seguir su modelo organizacional:

7.1 Experiencias sobre asociatividad en la zona centro del departamento de Nariño.

7.1.1 Asociación para el Desarrollo Campesino (ADC)

La ADC, en sus orígenes se consolidó como organización de desarrollo, estuvo envuelta en la incertidumbre del desconocimiento de modelos organizacionales, siguiendo unos lineamientos a través del tiempo (Tabla 3) llegó a una estructura organizacional que ha sido de gran ayuda para el campo y ejemplo a seguir por otras asociaciones.

Tabla 3

Asociación para el desarrollo campesino- ADC

Asociación para el desarrollo campesino	
Año	Actividad
1977	Después de probar con formas organizacionales ineficaces que en su mayoría estaban infiltradas por intereses individuales de personas que perseguían el

poder y la política y no con el desarrollo del campo, se hacía prioritario encontrar un camino a seguir para superar esta problemática.

1980

- Se inicia a identificar problemas que afectan directamente a las comunidades caso de la comercialización de productos, ya que, se presentaban intermediarios que ofrecían bajos precios a la extracción forestal como carbón, leña, madera, generando dependencia de estas actividades, puesto que a menor dinero recibido se intensificaba su explotación para cubrir las necesidades que poseían los campesinos y como consecuencia podía generar un desequilibrio de gran magnitud en el ecosistema.
 - Se obtuvo a la personería jurídica y se consolida la ADC con un marco legal que apoyaba la actividad y accionar de esta asociación.
-

1984

- Gestión de recursos para pequeños proyectos productivos manejado por mujeres en líneas de crianza de cuyes, cría de truchas y cultivo de mora, de acuerdo con su experiencia, brindando asesoría técnica y de crédito a sus compañeras y de esta manera, cambiar de actividad extractora forestal.
 - Manejaba el modelo cooperativista para el año en cuestión, ofrecían servicios de ahorro y crédito, consumo, comercialización y asistencia a la producción agropecuaria.
 - Inconformidad con la estructura administrativa (cooperativismo).
-

1985

- Construcción de zonas de intervención, en diferentes ecosistemas, como lo es, La Cocha, Gualmatan y Mapachico el municipio de Pasto, Portochuelo en el municipio de Chachagui, Minda en el municipio de Yacuanquer, Alto Bomboná en el municipio de Consaca, Pucara en el municipio de la Florida.
 - Alto de Bomboná, Pucará y Mapachico en el municipio de Pasto, se separaron del proceso por intereses individuales por encima de los colectivos de quienes hacían parte de la asociación.
 - Participación en el proyecto apoyado por la Fundación Interamericana-IAF, donde se declaró siete reservas Naturales de la zona de amortiguamiento del santuario Flora y Fauna Galeras.
-

1990	Se conformó la Asociación para la Integración de los Sectores Urbanos y Rurales (ASISUR), integrada por asesores ciudadanos y la cual se disolvió en 2002.
1996	Abandonó la estructura cooperativa y se construyeron canales de comunicación para acceder a la información, participar en elaboración de propuestas y expresar sentimientos y urgencias de todos y cada uno de los asociados sin importar sexo, edad, ni poder económico.
Otros aspectos	Ver tabla 4, 5 y 6.

Fuente: (Revelo 2007)

La ADC con su objeto de organización social ha sido reconocida tanto a nivel nacional como internacional como gestora de desarrollo en todos los ámbitos, estos son:

Tabla 4

Reconocimientos ADC.

Entidad	Reconocimiento
Periódico El Colombiano	Premio El Colombiano Ejemplar 2013 – Categoría Institución Ambiental
Fundación Alejandro Angel Escobar	Mención de Honor – Categoría Solidaridad 2012
Red Mundial de Humedales – World Wetland Network Wildfolw and Wetlands Trust (WWT)	Premio Globo Azul 2011, Concurso Globos internacionales a los Humedales Anunciado COP 10 RAMSAR – Nagoya (Japón)
Fundación Cultural “Correo del Sur”	Promotor Ecológico 2007
Banco de Occidente	Premio Nacional de Ecología, Planeta Azul 2006-2007. Primer Puesto Premio Nacional de Ecología Planeta Azul con el proyecto “Cultivando la Diversidad en el Suroccidente Colombiano, una alternativa de conservación y bienestar como apuesta al Desarrollo a Escala Humana”.
Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Premio Nacional a la Conservación de los Humedales 2006. Mención Especial – Fuera de Concurso.

International Green Apple Awards	Environmental Best Practice 2005
Fundación Cultural “Correo del Sur”	Mujer del Año 2005
Gestión Ambiental Participativa en Humedales de las Américas – FUNGAP	Experiencia más destacada en la mejora de la calidad de vida y la conservación ambiental 2005. “Cultivando la Diversidad en el Suroccidente Colombiano, una alternativa de conservación y bienestar como apuesta de Desarrollo a Escala Humana. (Red de Reservas Naturales de La Cocha)”.
CAFAM	Mujer CAFAM
Fundación Cultural “Correo del Sur”	Mejor libro del Año 2003. “Aves de la Laguna de la Cocha”
PROCOMUN – ETERNIT	Premio Luis Carlos Galán – 2000. Mención Especial Fuera de Concurso – Manejo Productivo y Sostenible de los Recursos Naturales y del Ambiente.
EXPO2000 HANNOVER	Proyecto Campesinos Guardianes de la Naturaleza
Fundación Cultural “Correo del Sur” – Casa de la Cultura de Nariño.	Promotor Ecológico – 1998
Fundación Alejandro Ángel Escobar	Premio a la Solidaridad – 1998
Fundación Cultural “Correo del Sur” – Casa de la Cultura de Nariño	Libro Diseñadores del Futuro – 1997
Concejo Municipal de Pasto	Herederos del Planeta Global 500 – 1996
Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente	Herederos del Planeta Global 500 – 1996
Fundación la Equidad para el Desarrollo de la Solidaridad – FUNDEQUIDAD	“Búsqueda Solidaria para un Desarrollo a Escala Humana” – 1996
Fundación Cultural “Correo del Sur” – Alcaldía de Pasto – Casa de la Cultura de Nariño	Promotor Ecológico – 1996
Fundación Cultural “Correo del Sur”	Promotor Ecológico – 1994

Revista “Correo del Sur” y el Bazar Entidad Social – 1991
del Cuero

Revista “Correo del Sur” y Licores en Entidad Social – 1990
Nariño

Fuente: (ADC, 2017).

Además, ha hecho incursión en la producción de material bibliográfico, importante para la promoción de una cultura de lectura y aprendizaje, entre sus publicaciones están:

Tabla 5

Publicaciones ADC

Publicación	Autor	Año
Geopoéticas sur: paisaje andino-nariñense y educación ambiental	Oscar Daniel Merchancano Benavides.	2015
Aprender de Nuestras Prácticas: Sistematización de la Experiencia.	ADC	2012
Cartilla Informativa para la Mujer Rural.	ADC	2012
Construir sobre la diferencia: una oportunidad para hablar de desarrollo como si la gente importara.	Octavio Duque López	1997
El ordenamiento ambiental del territorio, entre opciones de vida y decisiones políticas.	Octavio Duque López	1999
Informe estudio de caso evaluación impacto de proyectos WWF -ADC-, en la laguna de la cocha, humedal de importancia internacional RAMSAR, Pasto, Nariño, Colombia.	ADC	N/A
La cocha y sus fuentes: hilos de vida entre naturaleza y campesinos.	Octavio Duque López	1998
Las organizaciones campesinas de la ADC en Nariño.	Octavio Duque López	N/A
Obituario de un lenguaje perverso por el derecho a expresar la vida.	Octavio Duque López	2004

Red nacional de reservas naturales de la sociedad civil. Un día en mi reserva: taller de educación ambiental dirigido a propietarios de reservas naturales de la cocha. Octavio Duque López 1992

Fuente: (ADC, 2017).

De igual manera, ha incursionado en la realización de proyectos para la mejora de las condiciones de vida de los campesinos entre los cuales están:

Tabla 6

Algunos proyectos ADC

Proyecto	Sector	Contratante	Costo donado	Costo total
Educación popular para un desarrollo sostenible en la frontera colombo-ecuatoriana	Educación, comunicación, – agricultura.	Instituto de Cooperación Internacional de la Asociación Alemana para la Educación de Adultos – DVV International	150.000 euros	150.000 euros
Fortalecimiento de las capacidades de producción agroecológica y conservación de la biodiversidad, organizativas, socio-políticas y de sostenibilidad de los procesos, para incidir en el bienestar de indígenas y campesinos, en el	Educación, agricultura.	Conferencia Episcopal Italiana	86.157 euros	222.411 euros

suroccidente
colombiano

Convenio No.1703 de Cooperación PROA entre la Fundación Ayuda en Acción y la Asociación para el Desarrollo Campesino ADC	Educación, agricultura.	Fundación Ayuda en Acción – Colombia	93.884 dólares USA	131.800 dólares USA
--	-------------------------	--------------------------------------	--------------------	---------------------

Convenio No.1606 de Cooperación PROA entre la Fundación Ayuda en Acción y la Asociación para el Desarrollo Campesino ADC	Educación, agricultura.	Fundación Ayuda en Acción – Colombia	40.330 dólares USA	40.330 dólares USA
--	-------------------------	--------------------------------------	--------------------	--------------------

Award 77034 Proyecto COL/88088 – Territorios Sostenibles y Adaptados. Implementado a solicitud de la Alcaldía de Pasto – Fase II	Educación, agricultura.	Alcaldía de Pasto – PNUD GRANT 0000038878	20.000 dólares USA	20.000 dólares USA
--	-------------------------	---	--------------------	--------------------

Convenio de Educación, Cooperación agricultura “Acciones de Confianza” entre la Fundación Ayuda en Acción y la Asociación para el Desarrollo Campesino ADC	Fundación Ayuda en Acción – Colombia	50.000 dólares USA	83.298 dólares USA
Award 00077717 – Proyecto output No. 00088329 Desarrollo Económico Incluyente (DEI) Rural – Implementado a solicitud del Gobierno de Colombia	Educación, comunicación, agricultura, turismo	Alcaldía de Pasto – PNUD GRANT 0000032211	128.650.000 pesos colombianos 128.650.000 pesos colombianos
Award 77034 Proyecto COL/88088 – Territorios Sostenibles y Adaptados. Implementado a solicitud de la Alcaldía de Pasto	Educación, agricultura	Alcaldía de Pasto – PNUD GRANT 0000028387	52.000.000 pesos colombianos 52.000.000 pesos colombianos
Convenio de cooperación No.14-12-067-150 CE con el Instituto de	Agricultura	IAVH	73.900.000 pesos colombianos 88.900.000 pesos colombianos

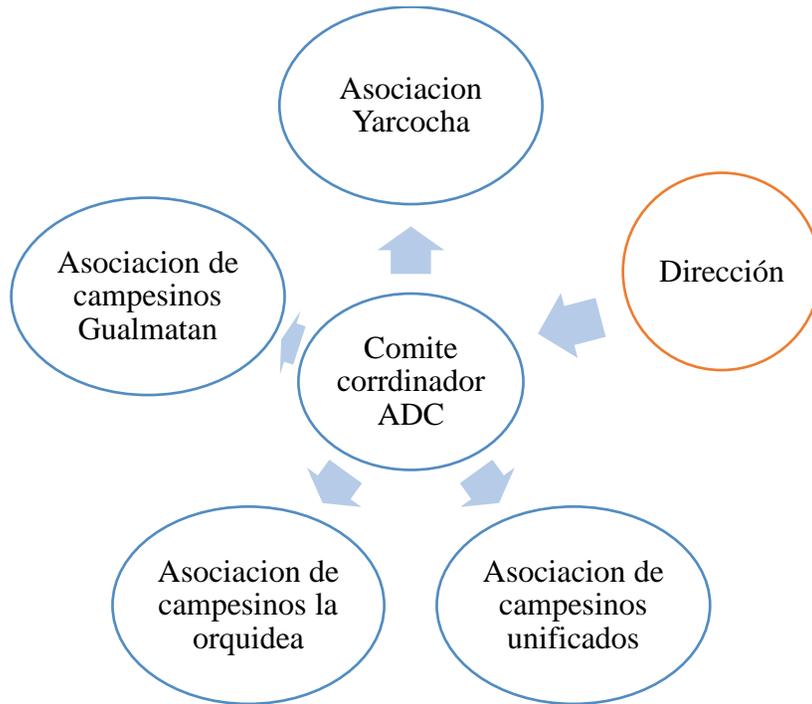
Investigación de
Recursos Biológicos
Alexander Von
Humboldt

Fuente: (ADC, 2017).

Así, hace ya 36 años se constituyó lo que hoy se conoce como Asociación para el Desarrollo Campesino (ADC), con los objetivos de acompañar técnicamente los procesos de organización y desarrollo socioeconómico, ambiental, cultural, auto gestionado y sostenible de los sectores rurales o vinculación a estos; fortalecer la articulación de los campesinos con otros sectores públicos y privados con miras al desarrollo local y regional; Impulsar procesos de conservación de la biodiversidad y producción agroecológica que contribuya a la soberanía alimentaria, la preservación y defensa de la vida; apoyar el relevo generacional por medio de la organización de jóvenes para la continuación de la labor campesina y apropiarse de la comunicación como herramienta para la preservación y continuación de la propuesta asociativa y de la gestión ambiental participativa.

Finalmente, para dar una visión amplia del trabajo arduo de la ADC en cuanto al campo del desarrollo organizacional como tal, han planteado una estructura descentralizada (figura 2, 3 y 4) capaz de adaptarse a las necesidades de cada zona en la cual tiene influencia, de tal forma que ha reunido otras asociaciones (figura 1) para transmitirle estos conocimientos y proponer desde la transdisciplinariedad la integración, el desarrollo rural y la superación de la pobreza (Revelo, 2007).

Figura 1. Asociaciones vinculadas ADC



Fuente: (Revelo, 2007)

Dando continuidad al estudio a continuación se describen cada una de las asociaciones expuestas en la figura 1, en su trayectoria, gestión y adopción de la estructura organizacional de la ADC.

7.1.2 Asociación Yarcocha “ASOYARCOCHA”

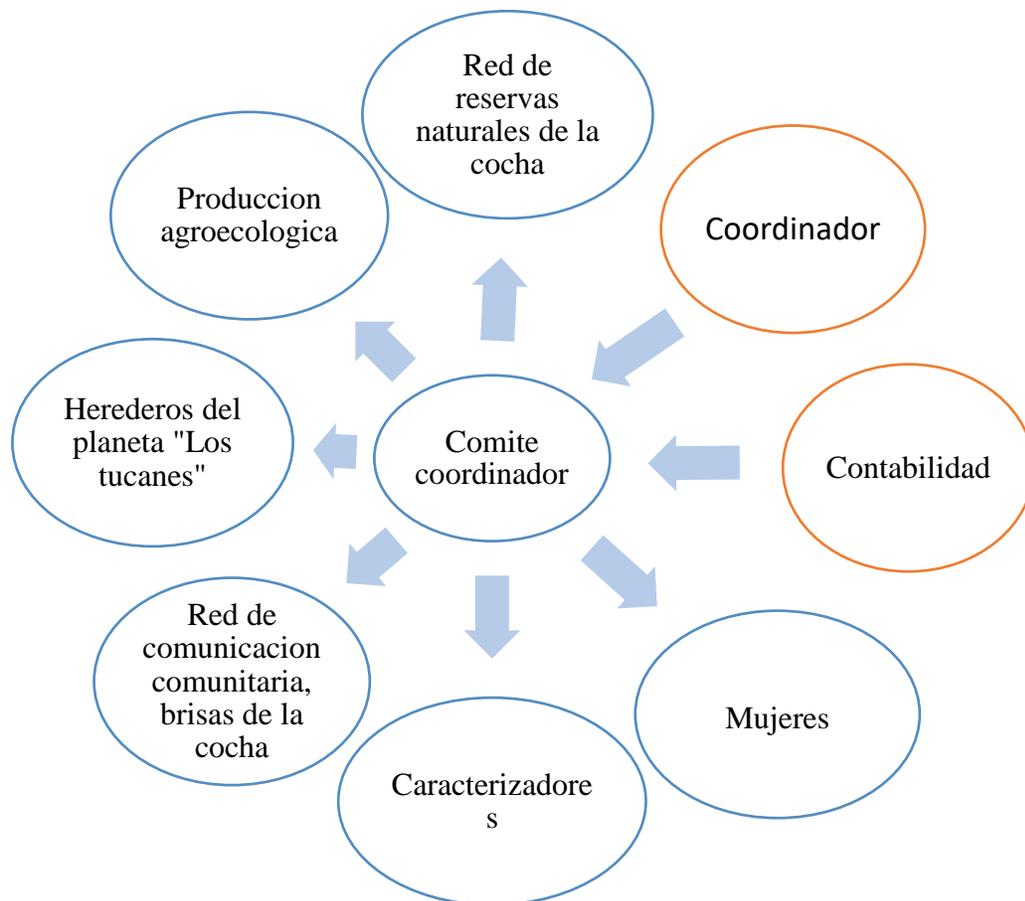
Creada en el año 1980, consolidada en 1986 con 25 asociados por el anhelo de tener un mejor bienestar por medio de pequeños proyectos productivos e incrementar los ingresos para las familias y suscitando hacia el cambio de actividad extractora forestal, luego en 1991 convirtieron sus predios en reservas naturales, seguido, en 1996 abrieron las puertas a nuevos asociados siguiendo el modelo organizacional de ADC, sin jerarquías, horizontal, hasta el presente, donde son 57 familias las que hacen parte de la Red de Reservas Naturales de la Cocha que tiene bajo su dominio y protección 3.500 hectáreas de bosque de niebla, paramos a zonales, humedales y biodiversidad asociada, de ahí que, la gestión comunitaria ha permitido que se declare como humedal de importancia internacional Ramsar (Año 2000, decreto 698 del 18 de abril) (Revelo, 2007).

- **Estructura organizacional**

En total, son 1560 campesinos los que participan activamente en este proceso entre mujeres, hombres y niños en seis grupos activos: Mujeres, productores agroecológicos, caracterizadores, niños y jóvenes Herederos del Planeta “Los Tucanes”, Comunicadores comunitarios “Brisas de la Cocha” y la Red de reservas Naturales de la Cocha (figura 2), con acción en 17 de las 19 veredas que tiene el corregimiento del encano (SEDICI, 2015).

Cada uno de los grupos eligen en Asamblea General a una persona que represente en un Comité Coordinador, y una persona para que realice la coordinación general, quien asume la representación legal de la asociación por un periodo de dos años (ADC, 2017).

Figura 2. Estructura organizacional ASOYARCOCHA



Fuente: (Revelo, 2007)

Así, Asoyarcocha está implementando diálogos y mesas de concertación para definir estrategias conjuntas para el bienestar comunitario y la optimización de recursos, disminución de intermediarios para una comercialización más justa con mayores ingresos económicos por productos agroecológicos, fortalecer el intercambio de conocimiento, semillas y productos tradicionales, conservación de recursos genéticos agrícolas y pecuarios para la superación de la pobreza ya que el encano presenta un 80,5% de necesidades básicas insatisfechas (NBI). Su estructura organizativa hace que todos participen activamente puesto que pueden ser líderes y contribuir en construcción colectiva más que la individual, obteniendo reconocimiento y participación en importantes eventos a nivel regional, nacional e internacional, además de la participación de niños en el proceso organizacional puede garantizar la continuidad del proceso (SEDICI, 2015).

7.1.3 Asociación de Campesinos Unificados, “ASOUNIFICADOS”

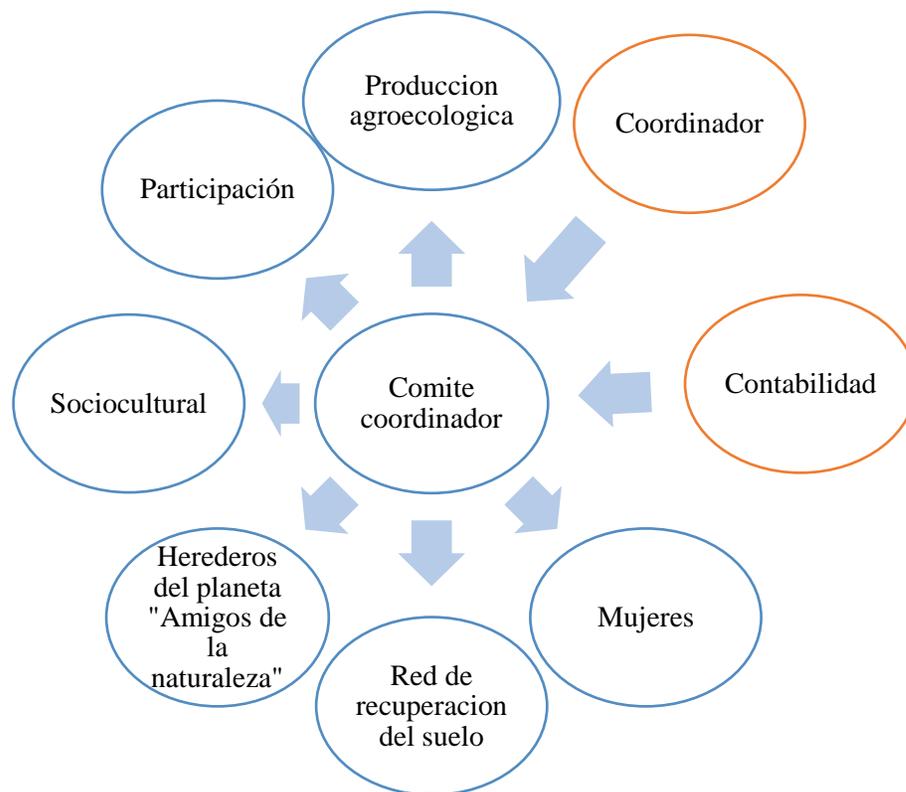
Localizada en el municipio de Chachagüí, es propietaria de la reserva el Charmolan, adquirida por medio de proyecto que se dirigió a la Société Development Internacional Desjardins (SDID) y la ADC que aportó el dinero restante para la adquisición; inicio en 1990 como cooperativa, con la participación de 40 asociados de cinco veredas: Portochuelo, Sanchez, la Victoria, El Cortijo y Hato Tongosoy, donde, en un principio, se desarrollaban actividades: mingas, rifas y se organizó el primer servicio comunitario (una tienda y luego se pudo tener servicio médico de un profesional que iba esporádicamente), de igual manera, se impulsó la producción de café, se recuperó el que estaba sembrado y sin aprovechamiento, se agregó productos orgánicos para abonado, se definieron los límites de la reserva, creó un vivero para reproducción de especies nativas, cercaron arroyos y se sembró maíz, guineo, frijol, yuca, arracacha, batata, teniendo en cuenta principios de rotación de cultivos (Revelo, 2007).

Para el año 1996 se cambia el esquema organizativo de cooperativa a uno más flexible y participativo, constituyéndose así en minga asociativa donde cada cual expresa sus gustos, preferencias y necesidades para formar grupos de trabajo de accionar colectivo (Revelo, 2007).

- Estructura organizacional

Actualmente, son 256 personas las que hacen parte de la asociación con cinco grupos activos: Mujeres, participación, sociocultural, niños y jóvenes Herederos del Planeta “Amigos de la Naturaleza” y la red de recuperadores del suelo y producción (figura 3). La asociación ha creado una agenda ambiental, un mapa actual y uno futuro para una planificación de predios para incidir en políticas ambientales a nivel del municipio tener intervención y reconocimiento por medio de acciones colectivas, además de, proponer estrategias de conservación de los recursos y la ejecución de acciones de sostenibilidad para brindar a las comunidades no solo asociadas sino a todos los de la zona, las herramientas necesarias para disminuir los daños al medio ambiente y monitorear, hacer seguimiento y evaluación en el tiempo y más aún cuando se evidencia el avance del desierto del Patía; esta reserva se pone como referencia para hacerle frente a esa situación (ADC, 2016).

Figura 3. Estructura organizacional ASOUNIFICADOS



Fuente: (ADC, 2016)

La asamblea general es la máxima autoridad dentro de la organización y está encargada de nombrar al coordinador general y al comité coordinador; ahora el coordinador general y representante legal

por dos años en acuerdo con los socios nombran secretaria, auxiliar contable, presidente del comité coordinador y el mayordomo (Revelo, 2007).

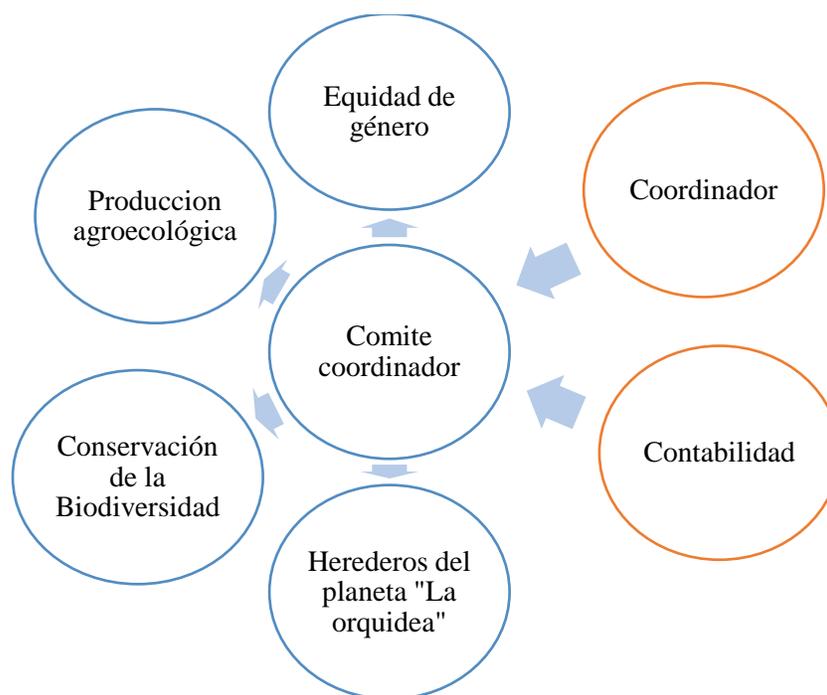
7.1.4 Asociación de Campesinos La Orquídea “ASORQUIDEA”

Ubicada en el municipio de Yacuanquer y con un proceso organizativo iniciado en 1989, para 1991, se instala una tienda comunitaria y se realizó una fiesta infantil donde recibían premios por dibujo y atletismo, en 1992 se funda la Cooperativa Multiactiva La Orquídea (COORQUIDEA), en 1995 al ver el interés de los niños, en el proceso organizacional al acompañar a sus padres se creó el grupo llamado “Herederos del Planeta, La Orquídea” (Herrera *et al*, 2014).

- Estructura organizacional

Según Revelo (2007), Asorquidia cuenta con 332 hombres y mujeres, entre adultos, jóvenes y niños en cinco grupos: Equidad de género, producción agropecuaria, conservación de la biodiversidad, niños y jóvenes herederos del planeta “La orquídea” (figura 4), los cuales contribuyen a la zona de manera activa con la identificación de la problemática (desabastecimiento de agua, sequías, deforestación, pérdida de la fertilidad del suelo, erosión) por medio de la formulación de planes estratégicos, diseñados acorde a la situación con el acompañamiento de la ADC, donde se ha logrado implementar una producción agropecuaria limpia y los asociados puedan producir alimentos de manera agroecológica para su consumo, así como planificar mejor sus fincas en cuanto a espacios para cultivo y otras actividades, ser más sostenibles, conservar la biodiversidad y con esto disminuir las necesidades básicas insatisfechas, junto con la valoración del ecosistema como un sistema abierto en constante interacción con los diferentes partes que lo componen.

Figura 4. Estructura organizacional ASORQUIDEA



Fuente: (Herrera *et al*, 2014)

En este escenario, la asociación por voluntad de trabajo y compromiso viene siendo propositiva frente a políticas y programas que afecten el desarrollo de la comunidad, además de, ser un ejemplo de organización, ya que cada cual sabe que función cumplir, tomando la rienda de cómo quiere vivir y producir para sí mismos y brindar asesoría con la transmisión de conocimientos a cualquier persona que desee conocer la experiencia y como se ha hecho que las miembros se compenetren con el desarrollo a escala humana (Herrera *et al*, 2014).

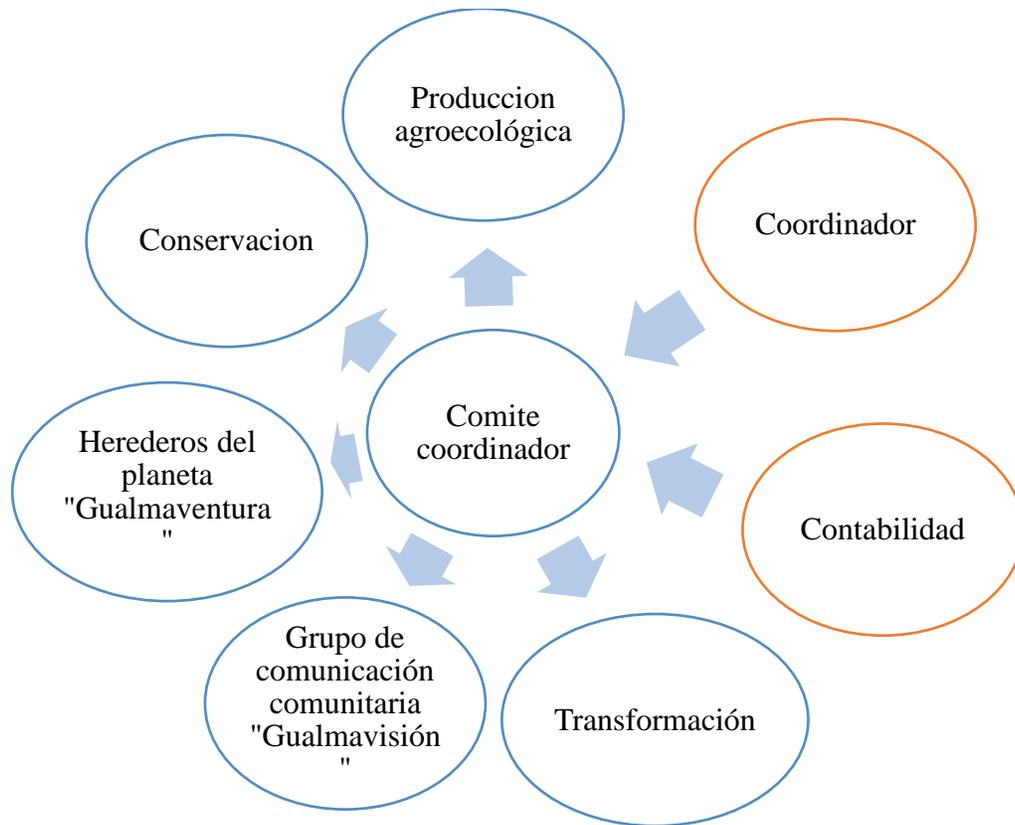
7.1.5 Asociación de Campesinos Minga Gualmatán “GUALMATAN”

Ubicada en el corregimiento de Gualmatán y con la intervención de la ADC desde 1998, al igual que, la exposición y visita a otras asociaciones como lo es, Asoyarcocha y Asounificados, para tomar su ejemplo en cuanto a la producción agroecológica y la reconversión productiva y conservación de los recursos naturales, para el año 2004, se conforma legalmente como asociación con la participación de 52 familias y en la actualidad, posee 55, las cuales están distribuidas en cinco grupos: Producción, conservación, niños y jóvenes herederos del planeta “Gualmaventura”, transformación y grupo de comunicadores comunitarios “Gualmavisión” (Figura 5). Cada grupo

elige una persona para ser representado en el comité coordinador y se elige un representante legal de la asociación quien tendrá una vigencia de dos años y otra persona lleva los registros contables (Revelo, 2007).

- **Estructura organizacional**

Figura 5. Estructura organizacional GUALMATAN



Fuente: (Revelo, 2007)

Con apoyo de la ADC, la asociación Gualmatán entre sus logros más notorios están: mantener la identidad campesina, lo cual es una fortaleza en cuanto a estar íntimamente ligados al campo y la perpetuación del proceso organizativo, como también la no migración hacia la cabecera municipal y capital del departamento, Pasto; de esta manera la asociación viene siendo pionera en proteger el entorno natural y el buen vivir campesino con el impulso de proyectos de reconversión de la agricultura insostenible a la agroecológica, lo que se ha evidenciado en el aumento de la biodiversidad, reciclaje de nutrientes y mejorando la seguridad alimentaria con una destinación del 48% de productos para su autoconsumo, lo que los hace fuertes antes amenazas de

desabastecimiento y dependencia del comercio de otras zonas, de igual manera, son fuertes en la transmisión de conocimiento e información, no solo entre socios, sino también a las personas interesadas en adquirir experiencia en campos organizacionales y agroecológicos, asumiendo siempre como herramienta los análisis DOFA que permiten un acercamiento y una visión del presente y que se debe mejorar para llegar a ser mayormente una comunidad organizada en núcleos sólidos y con ideales más allá de un pensamiento conformista y apadrinado por el estado que si no hay proyectos paternalistas no caminan y mueven una piedra (ADC, 2016).

7.2 Características principales de las asociaciones

Tabla 7

Principales características de las asociaciones

Asociación	ADC	ASOYARCO CHA	ASORQUI DEA	ASOUNIFICA DOS	GUALMA TÁN
Variable					
Acogida de asociaciones	Acogida de 4 asociaciones es mas	Acogida de otros campesinos interesado en el proceso	Acogida de otros campesinos interesado en el proceso	Acogida de otros campesinos interesado en el proceso	Acogida de otros campesinos interesado en el proceso
Gestión para la obtención de recursos económicos para proyectos.	Obtención de recursos nacionales e internacionales para sus 4 asociaciones.	Beneficiario	Beneficiario	Beneficiario	Beneficiario
Ejecución de proyectos	Ejecuta de proyectos	Beneficiario	Beneficiario	Beneficiario	Beneficiario

interés prioritario.	con sus asociaciones y con la comunidad en general.					
Producción de material bibliográfico.	Promoción de lectura y aprendizaje	Colaborador	Colaborador	Colaborador	Colaborador	Colaborador
Reconocimiento a nivel nacional e internacional.	Ver tabla 4.	Beneficiario	Beneficiario	Beneficiario	Beneficiario	Beneficiario
Creación de espacios para la formación, investigación y esparcimiento.	Locaciones de las asociaciones aliadas	Red de reservas naturales Cocha.	Finca Nakanchi	Reserva Charmolan	el	Municipio de Gualmatán
Gestión organizacional por medio de la planeación, coordinación, ejecución y monitoreo constante.	Monitoreo constante de las asociaciones vinculadas	Monitoreo de los procesos internos que benefician a la asociación	Monitoreo de los procesos internos que benefician a la asociación	Monitoreo de los procesos internos que benefician a la asociación	de	Monitoreo de los procesos internos y externos que benefician a la asociación

Conservación y protección de la biodiversidad.	Proyectos encaminados a la seguridad alimentaria, producción agroecológica	Declaración como humedal de importancia internacional Ramsar- Cocha. Áreas de reserva	Producción agroecológica	Reserva Charmolan producción agroecológica	el y producción agroecológica	Producción agroecológica, Reforestación, cuidado de paramos.
Soberanía y seguridad alimentaria	Proyectos encaminados a la protección del material genético y al fortalecimiento de la cultura ancestral y el decidir que alimentos consumir.	Material genético propio de la zona con plantas libres de químicos	Material genético propio de la zona con plantas madres libres de químicos	Material genético propio de la zona con plantas libres de químicos.	Material genético propio de la zona con plantas madres libres de químicos.	
Sistemas de información y comunicación	Redes de comunicación y relación directa con entidades	Conexión con todas las zonas de influencia ADC	Conexión con todas las zonas de influencia ADC	Conexión con todas las zonas de influencia ADC	Conexión con todas las zonas de influencia ADC	

dispuestas
a financiar
proyectos.

Relevo generaciona	Grupos de Herederos del planeta	Herederos del planeta	Herederos del planeta	Herederos del planeta
1	(Herederos del planeta) en todas las asociaciones aliadas	“Los Tucanes”	“La orquídea”	“Amigos de la naturaleza”
				“Gualmaventa”

Fuente: Esta investigación

7.3 Aspectos que determinan la gestión organizacional del modelo asociativo rural en la zona centro

Las asociaciones descritas anteriormente y resumidas en la tabla 7, presentes en la zona centro con importancia por su modelo organizacional y su gestión interna, poseen una estructura en base de la asociación base (ADC), tomada como ejemplo para su conformación, lo cual ha permitido que se lleve a cabo con mayor eficacia el proceso como tal, con esto se demuestra que las iniciativas organizacionales pueden dar buenos resultados si se realiza una adecuada gestión, minimizando el riesgo de deserción de los integrantes de las asociaciones y permitiendo que estas se mantengan a través de los años tal como ha sucedido.

Al respecto, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo- PNUD (2009), argumenta que una gestión basada en resultados de una organización encaminada al desarrollo rural puede ser solución y ejemplo de otras, pues con una base ya consolidada se presenta una retroalimentación, aprendizaje y mejoras constantes, donde ya se posee un amplio desarrollo de capacidades fundamentadas en el hecho de la prueba error, que quiere decir, que se realiza determinado proceso y si se comete un error hay que tomar otro camino mayormente prudente y con resultados óptimos que despierten el interés de las comunidades por elegir un modelo eficaz para ser implementado de acuerdo a las necesidades propias de cada zona.

Por consiguiente, el adoptar una estructura base con sus lecciones extraídas y aprendidas a lo largo de los años son de suma importancia para reforzar las acciones y decisiones de quienes desean aplicar un modelo organizacional adecuado para su organización, puesto que se puede entrar en el proceso continuo de hacer, aprender y mejorar como ejemplo de desarrollo (PNUD, 2009).

Otro aspecto importante a la hora de describir las asociaciones, es el hecho de la formación de equipos en líneas de acción, puesto que estos permiten una mayor globalización de los asuntos y metas a perseguir, hay una mayor eficiencia a la hora de la realización y presentación de propuestas que beneficien al colectivo, además de la inclusión de la familia como tal, puesto que pueden participar desde los infantes hasta los adultos mayores que poseen un conocimiento práctico y empírico amplio, además de tener una visión del pasado mucho más precisa, que puede ser utilizada para la explicar cuan impórtate es la conservación de los recursos naturales y rescatar información valiosa que pudiere utilizarse en la actualidad de la asociación.

En cuanto a los equipos de trabajo, es importante mencionar que hay diferencias entre grupo y equipo de trabajo, ya que el primero se encarga de la interacción para compartir información y tomar decisiones en donde cada miembro se desenvuelva en su área de responsabilidad, en cambio el segundo, principalmente, reúne todos los esfuerzos individuales y aportes para dar un resultado y un desempeño que es mayor que la suma de las contribuciones de cada uno, pues se crea mayor claridad de una problemática y sus posibles soluciones, lo cual genera mayores rendimientos si hay una sinergia positiva (Robbins, 2004).

Para gestionar el modelo asociativo y llegar al desarrollo rural a nivel económica, social y ambiental es necesario seguir ciertas fases, las cuales se describen a continuación:

7.3.1 Fases para la gestión del modelo asociativo

7.3.1.1 Comunicación

Para efectos de esta investigación, lo ideal sería el fortalecimiento de los canales de comunicación de todas y cada una de las asociaciones, además de la inversión en proyectos que les permitan conectarse tanto a nivel local como externo, pues de esta manera la adquisición de información será más rápida y se presentaría una optimización de todos los equipos de trabajo, ya que permitiría la incursión en un mundo globalizado y aunque algunos prefieren estar alejados de

las nuevas tecnologías, al ritmo que se mueve el campo de la información y la comunicación se estarían perdiendo oportunidades valiosas en cuanto a los nuevos avances tecnológicos en todas las áreas de la ciencia.

Al respecto, Moreno *et al.*, (2011), menciona que la comunicación es un elemento dinamizador de los procesos organizacionales de carácter asociativo, pues tiene un papel fundamental en la reunión de personas que tienen objetivos comunes para los cuales deben relacionarse y lograr acuerdos de beneficio mutuo; gracias a ella los asociados pueden convertirse en protagonistas con la participación activa, aportando a la dinámica y desarrollo de la asociación, pues, permite reconocer los problemas más importantes y encontrar mecanismos de acción común, con un clima de identificación y de igualdad de derechos, pero con diferentes necesidades y puntos de vista que generen un cambio en el actuar como consolidado.

7.3.1.2 Conciencia organizacional.

Para la consecución de conciencia organizacional se hace necesario en las asociaciones, la interacción continua de profesionales en el ámbito social y psicológico por medio de talleres para el fortalecimiento y cohesión entre las personas que hacen parte de los colectivos sociales de la zona centro.

Según Gutiérrez y Gottret (2012), es necesario para el éxito de un esquema organizacional de las asociaciones los principios de **participación activa y consciente** fundamentales para la inclusión de miembros al rol de capital humano para el desarrollo rural, por medio de la opinión y consenso de cuáles son las metas primordiales a cumplir, priorizando las que en orden de importancia sean las más adecuadas para el desempeño como colectivo dinamizador de una zona determinada.

En este sentido, la participación activa y consiente, propone, el involucrarse de tal forma que sea por propia iniciativa y compromiso, conociendo y teniendo el control no solo del análisis de la situación actual, la problemática y las oportunidades, sino especialmente sobre la planificación y la toma de decisiones, ya que si las asociaciones rurales quieren como producto el desarrollo de su comunidad deben cumplir con los tres pilares principales de esta ideología, los cuales son el desarrollo social, económico y ambiental, con la participación y voz de todos sus asociados de

manera unánime, organizada y de liderazgo, con una masa de personas críticas y sedientas de conocimiento e innovación (UNESCO, 2012).

7.3.1.3 Organización

La organización, viene acuñada a las necesidades reales de las comunidades y los preceptos de desarrollo rural y los objetivos perseguidos por las asociaciones objeto de esta investigación, pues de esta manera, el colectivo se motiva al desempeño, la pertenencia y el compromiso hacia una sostenibilidad organizacional, que tenga en su base principal la búsqueda del bienestar y satisfacción de las necesidades básicas; el buen vivir.

En este sentido, Gutiérrez y Gottret (2012), mencionan los siguientes principios para una gestión organizacional exitosa:

Adhesión abierta y voluntaria: denota adhesión voluntaria, dispuesta para todas las personas que puedan brindar sus servicios con responsabilidad necesaria al pertenecer a la asociación, sin discriminación social, política, religiosa, étnica o de género, caso tal, se ha hecho desde los inicios de la ADC donde dio vía libre al ingreso de nuevas asociaciones que quisieron adoptar su modelo organizacional, de igual manera estas están siempre dispuestas a recibir nuevos miembros con ganas e interés en el proceso.

Control democrático: Este es un proceso importante de decisión, de participación, de planeación, con voto y opinión libre para pensar y llegar a un consenso de cuáles son los pasos más convenientes de este cuerpo organizacional, tal es el caso de la elección de coordinadores y representantes de cada una de las asociaciones.

Participación económica: Todos los asociados tengan unos ingresos apropiados a sus necesidades, descubriendo tecnologías eficientes y formas de proteger los recursos, mientras siembran la tierra y obtienen ingresos, además de, dejar ciertos porcentajes adecuados para la permanencia y capital base de la asociación ante cualquier imprevisto que se pudiese presentar o alguna actividad que se planea realizar como colectivo.

Autonomía e independencia: como asociaciones, vienen siendo organizaciones totalmente independientes. En acaso que haya enlaces con otras organizaciones de carácter privado o público

o capital externo se hace esta relación de manera que no afecte el control democrático por parte de los asociados y se mantenga la autónoma como asociación como ha sucedido con las donaciones que se hacen para proyectos por entes locales e internacionales.

Educación, capacitación e información: En este punto, la mejor manera de hacer que, un grupo de personas despierte su curiosidad y su capacidad para progresar es encaminarse hacia la educación y la capacitación de los asociados para un desarrollo como asociación de éxito, con la inclusión de toda la familia en el proceso, desde el infante hasta el adulto mayor que posee mucha experiencia con sus vivencias, para rescatar ese conocimiento ancestral.

Cooperación entre asociaciones: Permite la articulación de manera concienzuda con otras asociaciones y sus procesos estructurales-productivos, para que sean ejemplos de algunos cambios y dinámicas de capacidad organizativa y de implementación de experiencias de manejo adecuado de los recursos naturales.

Responsabilidad social: buscar el bien vivir de todos y cada una de las familias articuladas en la asociación, logrando su desarrollo y encaminadas a la satisfacción de las necesidades básicas.

7.3.1.4 Creación de equipos de trabajo de acuerdo con vocación y preferencia.

En esta fase viene la organización de equipos, de acuerdo con las preferencias y las ganas de pertenecer a una línea de acción de la asociación, de tal manera que puedan orientar su actividad específica, que les permita articularse para presentar proyectos, cumplir metas y objetivos que contengan los pilares del desarrollo rural y ser referencia de prosperidad, no solo a nivel local, sino regional y porque no, del país que tanto necesita una revolución del campo y un relevo generacional con la participación desde el más pequeño, hombres y mujeres, hasta el adulto mayor.

Según una publicación llevada a cabo por el grupo editorial Vértice en 2007, en su sección de recursos humanos, al igual que Winter (2000), coinciden en aspectos para la creación de equipos de trabajo, consolidándose esta labor como una estrategia para aunar habilidades de todos los individuos que permita una mirada común y desarrollar tareas de manera organizada y eficiente, consolidando el trabajo de calidad para sobrepasar cualquier obstáculo, innovar, gestionar y obtener recursos, generar oportunidades y de manera sistémica explorar todas las posibilidades de desarrollo sostenible. Cabe resaltar que el trabajo individual y el manejo sostenible de los recursos

por cada campesino, es de suma importancia para el desarrollo integral de las comunidades, pero que, si se hace posible la asociación y creación de equipos de trabajo, esto se verá optimizado y podrá tener mucha más participación en el ámbito de hacer visible la zona donde se desarrolle esta iniciativa.

Winter (2000), a propósito de la creación de equipos de trabajo, también menciona que la mejor manera para la estructuración de estos, es por medio de los grupos de afinidad, los cuales consisten en la reunión de individuos que deseen enfocar su labor a un objetivo en común, sin dejar a un lado la línea de desarrollo de la asociación, de esta forma se puede interactuar con la creatividad por medio de la lluvia de ideas para comprender o buscar el problema central y cuáles serían las posibles soluciones.

Según Bravo (1998), para el buen funcionamiento y niveles de productividad efectivo debe haber alguien a la cabeza, claro está que, no con un nivel jerárquico, sino más bien, como un orientador de las actividades y consenso con cada uno de los integrantes del equipo de trabajo para garantizar los más altos niveles de productividad, conocer a profundidad y exponer el tema o problema que se esté tratando, así como, estar siempre atento a cualquier vicisitud que se pudiere presentar durante el proceso.

7.3.1.5 Evaluación del desempeño como asociación

Esta fase, se establece en el buen funcionamiento, ya que, es importante que se lleve a cabo una evaluación periódica de cómo viene siendo su desempeño y si, se están cumpliendo las metas propuestas en las anteriores fases.

La ADC hace presencia constante y acompañamiento a las asociaciones de manera tal que estas estén en interacción y enteradas en totalidad de las gestiones hechas por esta, además de la participación de equipo técnico y capacitado en áreas de turismo, agricultura y comunicación, esto a nivel general y a nivel interno, están los coordinadores que deben estar en constante interacción con todos y cada uno de los asociados para mantener vivo el espíritu de desarrollo de su territorio.

7.3.2 Gestión organizacional empresarial

Para contextualizar hacia donde se va con la gestión organizacional del modelo asociativo de las organizaciones objeto de estudio, se hace necesario anexarle un objetivo más ambicioso, basado en la empresarización del campo, la cual consiste en un proceso de expansión y apertura de capacidades de los recursos disponibles del territorio, tanto físicos como humanos, buscando aumentar la capitalización y de esta manera aportar beneficiosamente al progreso y mejora de la calidad de vida no solamente de asociados, sino de la zona en general (Solarte, 2005).

El capital humano y la conciencia organizacional se poseería como tal en la gestión organizacional propuesta para el modelo asociativo, en este sentido se vería conveniente la adhesión de un comité encargado de la realización de propuestas encaminadas al emprendimiento, que permita la optimización y el cambio de una agricultura de subsistencia a una agroecológica mayormente tecnificada. En este sentido, es necesario conocer cómo se llevaría a cabo el proceso:

En primer lugar cabe resaltar, que para hacerlo realidad, es importante identificar las bases en las cuales se fundamenta para el emprendimiento, en este sentido, se cuenta con el apoyo a nivel nacional de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, entidad del estado adscrita al Ministerio de Trabajo, la cual tiene la ardua y constante tarea de fomentar y fortalecer las organizaciones de esta índole (cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales, fundaciones, asociaciones, corporaciones, organismos comunales y grupos de voluntariado) en Colombia, así como también están adscritos a esta dependencia el Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA, Fondo Emprender y el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo-FONADE (UAEOS, 2012).

Siguiendo este lineamiento, para la optimización del modelo como tal y viendo los buenos resultados a nivel social y ambiental, con el anexo del grupo encargado de la realización y presentación de propuestas de emprendimiento habría una mejor alianza tanto con el sector público como el privado al ganar reconocimiento a nivel local, regional y nacional, con una visión más amplia a futuro, puesto que poseen el capital humano y la voluntad necesaria para realizar cualquier proceso necesario para desarrollarse como comunidad emprendedora.

Así, el paso a nuevas formas de producción agroecológicas y a la vez, con miras a la empresarización permitiría la formalización del sector rural, pues de esta manera principalmente los pequeños productores o campesinos tendrían mayores accesos a todos los servicios, entre ellos la seguridad social (Fundación Agenda Colombia, 2005).

En este sentido, el comité encargado tendría que seguir los siguientes lineamientos válidos para la presentación de propuestas, seccionadas en tres etapas: Formulación del plan de negocios, evaluación y asignación de recursos por parte de la entidad a la cual se presenta la propuesta y finalmente, la ejecución a cabalidad del plan de negocios (UAEOS, 2012).

Según Almoguera (2006), en el caso de los emprendedores que no poseen los recursos necesarios es muy importante identificar los actores presentes en la zona y de donde se obtendrá el capital para financiar la idea de negocio, tanto del sector público como privado, así, un plan de negocio claro y preciso puede ser fundamental para la obtención de la financiación que se desea, pues este da fe del interés y las capacidades de los ejecutores para sacar el proyecto adelante y desarrollarlo, permitiendo identificar los puntos fuertes en los que se puede incurrir y las debilidades que se posee a nivel interno, además, sirve como carta de presentación como colectivo y puede permitir una mayor articulación, pues es ardua la participación de todos los asociados en su construcción.

7.3.3 Directrices de la gestión organizacional del modelo asociativo

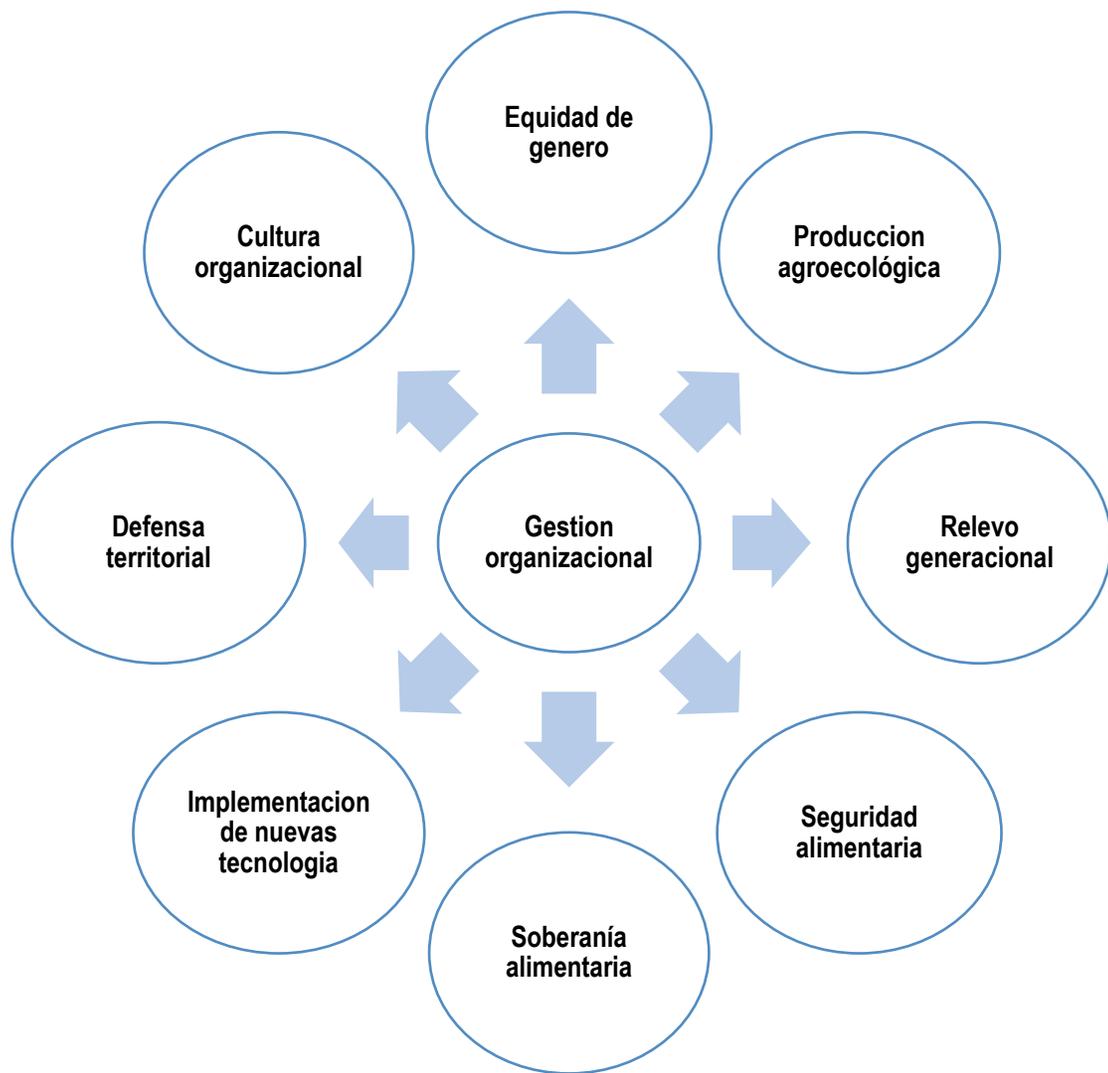
Antes de adentrarse en las directrices, cabe mencionar que han sido seleccionadas por su estrecha relación con el cumplimiento de los objetivos del milenio, puesto que, según el informe publicado en 2015 se avanzó a pasos gigantes a partir del 2000 hacia la superación de la pobreza extrema y el hambre, la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, a garantizar la sostenibilidad del medio ambiente, el fomento de una alianza mundial para el desarrollo y garantizar la calidad de vida adecuada para los seres humanos (ONU, 2015).

Aunque esto no ha sido suficiente y se requiere que se creen o impulsen estrategias que pudieran aportar al cumplimiento de los mismos, pues la desigualdad de género aún persiste, el cambio climático y la degradación ambiental socavan el progreso logrado, siendo los menos favorecidos quienes más padecen las calamidades y desastres, además, existen grandes brechas entre los pobres

y los más ricos, entre zonas rurales y urbanas; los conflictos son otro punto importante que amenaza el desarrollo humano y finalmente, la gran cantidad de personas que aún viven en la pobreza extrema y hambre, sin acceso a los servicios básicos, poniendo en jaque lo logrado (ONU, 2015).

Así, una adecuada gestión organizacional interna y externa, es un trabajo arduo el cual se ve reflejado en las siguientes directrices que se pudieren alcanzar si se realiza de manera correcta dentro de las asociaciones rurales, persiguiendo lo ya mencionado sobre los objetivos del milenio:

Figura 6. Directrices de la gestión organizacional



Fuente: Esta investigación

- **Equidad de género**

En este sentido, la gestión organizacional tiende a garantizar y tener en cuenta a hombres y mujeres como una entidad social con determinación y decisión en todas y cada una de las actividades y proyectos que se realizan como asociaciones de la subregión centro objeto de esta revisión, en búsqueda de sus objetivos comunes; así en relación estrecha se tiende a proponer ideas creativas y de innovación para superar las inequidades que los afectan como labriegos del campo, el ser parte de algo, los hace crecer, no solo como personas, sino como emprendedores y dinamizadores del desarrollo rural, la conservación y manejo sustentable de recursos naturales, los servicios ambientales y la protección de la biodiversidad, logrando empoderamiento, autonomía y disminución de desigualdades, acortando la brecha generacional entre hombres y mujeres, para que puedan estar en igualdad de condiciones de acceso a educación, trabajo, desarrollo de su potencial intelectual, acceso a recursos económicos y naturales, junto con la participación fehaciente y activa en la toma del direccionamiento de sus vidas.

Dicho lo anterior, entraría a jugar un papel importante en la realización de lo propuesto en el Plan Participativo de Desarrollo Departamental -Nariño corazón del Mundo- 2016-2019, el cual estipula, la política pública Departamental de Mujer, Equidad y Género, basada en seis ejes: participación e incidencia política; autonomía económica en condiciones de equidad; salud integral con énfasis en los derechos sexuales y reproductivos; educación equitativa, no sexista y respetuosa de la diversidad; vida libre de miedo y de violencia, basadas en género y, mujeres con participación en construcción de paz y desarrollo territorial.

- **Producción agroecológica**

Con la gestión organizacional se pretende que las distintas asociaciones opten por prácticas agroecológicas para su producción, disminuyendo costos y aumentando la calidad de sus productos no solo en lo concerniente al aspecto sano, sino a sus atributos nutricionales por la baja utilización de agroquímicos, teniendo en cuenta también la disminución de la contaminación del suelo y del ambiente en general. De esta manera, los agricultores pueden producir al mismo tiempo que protegen los recursos naturales, viendo esto, como una alternativa nueva para el desarrollo sostenible de sus parcelas en la zona centro.

Según Bolaños (2011), los agricultores nariñenses en su gran mayoría fundamentan la producción en un sistema tradicional de monocultivo, acarreado consigo grandes problemáticas en los flujos de energía, los procesos bioquímicos, el transporte de nutrientes, los procesos hidrológicos, los procesos de sucesión y regulación biótica reflejados en condiciones inestables de productividad, dificultades en la economía familiar, obligando a los campesinos a procesos de desplazamiento, venta de predios, utilización intensiva de agroquímicos, manejo inadecuado de medicamentos en el caso pecuario, entre otros procedimientos que dificultan el equilibrio dinámico de las parcelas, así, es una ventaja estratégica que los sistemas agrícolas tiendan a migrar hacia modelos que simulen la realidad de la naturaleza, teniendo en cuenta las interacciones que posee un sistema para que exista resiliencia, tal es el caso que, los sistemas agrícolas deben encaminarse a un contexto productivo, social, y económico, basados en la toma de decisiones acordes con las necesidades del entorno, prestando especial atención a que su finca, es un sistema abierto y está íntimamente ligado a la microcuenca o subcuenta a la que pertenece, a insumos externos, la familia, comunidades y subsistemas a nivel interno (agua, suelo, cultivo, bosque o forestales y pecuario), a interacciones entre componentes (flujos de energía y nutrientes), límites que determinen la funcionalidad del predio dentro del territorio y entradas y salidas, para que de esta manera se puede propender hacia una producción agroecológica.

- **Relevo generacional**

Llega con la creación de grupos de todas las edades con espacios para compartir experiencias encaminados a la enseñanza del campo y su importancia para el desarrollo sostenible, ya que, según un artículo publicado por EL TIEMPO (2015), en su sección de economía y negocios, es amplia la problemática que toca este asunto, siendo así, que la población rural no solo de Nariño, sino de todo el país está envejeciendo y no hay sucesión o transferencia de conocimientos a la generación que entraría a reemplazar a sus padres, puesto que está migrando al casco urbano en busca de mejores oportunidades de vida, de igual manera, la Federación Nacional de Cafeteros-Fedecacao (2015), en su sección de Noticias, en un artículo escrito por el señor Edgar Aldana Rosillo, advierte sobre la problemática del sector rural en cuanto a lo importante que es ver con ojos de preocupación esta problemática para implementar estrategias que permitan un relevo generacional adecuado y no comprometer la sostenibilidad de las labores agropecuarias.

- **Seguridad alimentaria**

Los campesinos que decidan acoger modelos de economía solidaria bien administrados, en este caso el asociativo, podrán tener disponibilidad de alimentos suficientes, inocuos y nutritivos para satisfacer las necesidades energéticas diarias y preferencias alimentarias para llevar una vida sana, con la diversificación de cultivos y animales para consumo y comercialización. Al respecto, Latham (2002), menciona que la seguridad alimentaria se puede presentar de dos formas: una es la de compra de alimentos por parte de los campesinos y la segunda y más importante, es la producción para el propio aprovechamiento de la familia, en donde entra a jugar un papel importante la gestión organizacional para un modelo asociativo funcional encaminado a la implementación de alternativas de producción y desarrollo sostenible y minimizar los impactos en la economía del hogar, logrando mayor equidad de ingresos, distribución de la tierra y acceso a servicios. En el mismo sentido, el Conpes Agropecuario 3811 de 2014, propone el desarrollo de capacidades productivas que generen ingresos para los campesinos de Nariño, en especial, las que tengan relación con el desarrollo de capital humano, la promoción de la seguridad alimentaria y agricultura familiar, la implementación de proyectos productivos sostenibles, de igual manera, el fortalecimiento e impulso de los modelos asociativos que contribuyan con lo anteriormente descrito.

Se ve con ojos de esperanza para el campo el manejo agroecológico que precede las asociaciones de campesinos, enfatizando la necesidad de sustentabilidad a través de un mejor manejo del suelo, los cultivos y los animales, así como mayor apoyo a agricultores familiares, de igual manera, está íntimamente ligado a mejores rendimientos que la agricultura convencional cuando se desarrolla en condiciones agroclimáticas adversas como estrés hídrico, suelos en pendiente y superficiales; empoderando con este manejo a las comunidades locales con el control de sus necesidades de producción de alimentos, proveyendo sistemas que pueden ser manejados por los mismos campesinos para una productividad sustentable que tendría un impacto realmente importante en la reducción del hambre del mundo (Comunidad Andina, 2011).

- **Soberanía alimentaria**

Con una gestión organizacional adecuada del modelo asociativo y teniendo en cuenta las dimensiones económica, social y ambiental, los campesinos tienen autonomía sobre que pueden

sembrar y consumir con su propio sistema alimenticio y productivo, obtenido de manera sostenible y ecológica, además de la protección de material genético propio de cada zona. En realidad, la soberanía alimentaria es un tema sensible, puesto que es un problema de naturaleza eminentemente política, requiriendo cambios estructurales a través de políticas nacionales e internacionales adecuadas, pues proviene de la sociedad civil y los movimientos sociales, donde el estado es el garante y proveedor de derechos para una alimentación saludable e inocua y quizá el ítem más controversial sea el hecho de cuestionar la apertura de mercados si esto compromete o violenta los recursos genéticos propios de los productores y al mercado interno, ahora bien, si se logra llegar a un equilibrio complementario y un reconocimiento del hambre y la desnutrición como problema, la seguridad alimentaria y la soberanía tendrán la capacidad de asegurar que todas las personas tengan una alimentación adecuada (Carrasco y Tejada, 2008).

Para complementar, cabe aclarar que la soberanía alimentaria al cuestionar la apertura de mercados no quiere decir que esté en contra de forma totalmente cerrada a esta posibilidad, sino, más bien, que defiende la opción de políticas y prácticas comerciales a favor del campesino y su derecho a disponer de métodos y productos alimenticios inocuos, nutritivos y principalmente que sean obtenidos de manera ecológicamente sustentable (Vivas, 2011).

Es de resaltar, que para la soberanía alimentaria hay una serie de amenazas latentes entre las cuales se tiene los organismos genéticamente modificados (OMG) pues tienen aprobación por parte del Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural con un área sembrada de 36,740 has. en algodón y maíz en 10 departamentos, también la certificación de semillas ya que el Instituto Colombiano de Agricultura-ICA, ha promocionado como única fuente para la reproducción vegetal el uso de semillas certificadas; como resultado de ellos, a 2009, la producción de semillas certificadas alcanzó 224,224 toneladas, ente semillas de maíz, algodón, frijol, arroz, papa, sorgo y soya y pues esto no es el problema de fondo porque puede ser provechoso para los productores, el problema radica en el no reconocimiento de semillas nativas y sus formas de conservación, obligando al campesino a que debe comprar siempre, para sembrar (Comunidad Andina, 2011).

- **Implementación de nuevas tecnologías**

En este sentido, es importante enfocarse a la transformación que exige el campo y más aún en un departamento donde predomina el minifundio y las unidades familiares son extremadamente

sobreexplotadas. A nivel general, y viendo más allá del contexto regional, la agricultura es responsable del 13% de las emisiones de gases de efecto invernadero y con prácticas no sostenibles de tala y quema, uso inadecuado del suelo, uso de agroquímicos y transportes, puede ascendiendo hasta el 30 o 40%; pero se puede hacer frente con la facilidad que ofrece el encontrar campesinos organizados y llevar a ellos por medio de proyectos el cambio de prácticas de cultivo, como lo es, evitar que el suelo descansa sin cobertura, intensificar el uso de leguminosas ya sean de tipo herbáceos o leñoso en sistemas agroforestales e incorporación del compost; en pocas palabras, proyectos encaminados al fortalecimiento de las buenas prácticas agrícolas para la agricultura familiar con efectos colaterales benéficos para la mejora del rendimiento y por consiguiente el ingreso de las familias (Comunidad Andina, 2011).

Una comunidad organizada es mucho más eficiente que otra que no ha llevado procesos organizativos, por lo cual, tiene más posibilidades del acceso a proyectos, financiamiento, capacitación, innovación tecnológica, entre otros, ya sea de parte de organismos gubernamentales públicos o de organizaciones privadas al servicio de los campesinos, según Moreno, *et al.* (2011), concuerda que el pertenecer a una asociación le permite al productor tener acceso a lo anteriormente mencionado, pudiendo transmitir experiencias e información a otros, por ende, se desarrollan mecanismos de acción conjunta y cooperación para superar la baja productividad y su débil articulación al mercado con estructuras sólidas y competitivas, al igual, de acceso a insumos estratégicos a los cuales no se tiene o se puede acceder de manera individual debido a las limitaciones de tamaño y capacidad económica.

- **Defensa territorial**

Un sistema organizado de campesinos, junto con la relación estrecha con organizaciones gubernamentales y estar íntimamente ligadas a proyectos de desarrollo y tener representatividad, tendrá siempre una defensa sólida de los territorios en cuanto a intromisiones o formas de aprovechamiento que no tienen en cuenta todas las variables necesarias para su implementación e impulso, articulado a esto, Revelo (2007), expone que es importante el hecho de estar organizados de tal manera que sea más sencillo el proceso de despertar el interés y motivación de los habitantes a conocer sus derechos como campesinos y generar conciencia ciudadana para que se apropien de los procesos con herramientas jurídicas para la defensa de su territorio y el respeto a todas las formas de vida, llegando a un consenso que sea viable y sostenible para la región en general.

- **Cultura organizacional**

El organizarse de tal forma que el enfoque este basado en que todos y cada uno de los miembros puedan participar activamente y de manera horizontal, permite un mayor control y solides de una asociación, pero lo más importante quizá en este ítem es la cultura organizacional que lleva inmerso el proceso, por ser un conjunto de paradigmas, formados a lo largo de la vida de cualquier empresa o para efecto de este estudio asociación rural como resultado de las interacciones entre los miembros estrechamente ligados por la estructura, las estrategias, sistemas, habilidades, estilos, procesos y organización con su entorno (Montealegre, 2006).

De todo el asunto que tiene lugar en el proceso organizacional, cabe resaltar, como consecuencia importante, el capital humano de calidad que tiene lugar con la participación en procesos organizativos de asociación rural, el cual tiene un crecimiento a nivel personal e intelectual y capacidad de relación y resolución de conflictos de manera sistemática, llevando al ente rural en el cual tenga vínculo directo, al desarrollo. En este orden de ideas, Tinoco y Soler (2011), afirman que, los ambientes están en constante evolución y más en está era en la que él mundo se encuentra interconectado entre sí, con un dinamismo propio del siglo, de esta manera, el capital humano es el motor de desarrollo organizacional, constituyendo una ventaja amplia ante otras organizaciones, por la capacidad para desenvolverse en cualquier entorno por complejo que este pudiere parecer; tiene aspectos formativos amplios de capacitación, una cultura organizacional definida por el entorno y lo más importante, experiencia como colectivo social de desarrollo.

8. CONCLUSIONES

Las experiencias objeto de esta investigación demuestran que, si es posible la organización como asociación de campesinos, siguiendo un modelo constituido que ha tenido éxito a nivel organizacional y de trabajo en equipo para el cumplimiento de objetivos de desarrollo rural.

El plantear los principales aspectos que determinan la gestión organizacional del modelo asociativo rural, permite una visión de cuál es el camino correcto para el fortalecimiento de sus estructuras organizacionales para promover la competitividad, construcción de capital social y desarrollo del capital humano.

Finalmente, la asociatividad se concibe como recurso importante para que pequeños y medianos productores puedan tener economías de escala, lograr mayores márgenes económicas, aumentar la productividad y enfrentar en mejores condiciones los inconvenientes que pueden presentarse en el territorio donde se desarrollan.

9. BIBLIOGRAFÍA

Almoguera, J. (2006). Plan de negocios. Centro de Estudios Técnicos Empresariales- ESINE. Club internacional del libro, marketing directo. Madrid-España. 122 p.

Amézaga, C., Rodríguez, D., Núñez, M. & Herrera, D. (2013). Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). San Salvador, El Salvador. 96 p. Publicación disponible en formato electrónico (PDF). Disponible desde: <http://www.iica.int>. Consultado 10 de febrero de 2017.

Ariza, O. & Ardila, E. (2007). Propuesta de Asociatividad para el Sector Agropecuario de la Provincia de Vélez (Santander) como Estrategia para Generar Competitividad”. Trabajo de grado. Especialización en gerencia pública. Universidad Industrial de Santander. Seccional Socorro. 72 p.

Asociación para el Desarrollo Campesino-ADC. (2016). Asociación de Campesinos Unificados. Disponible desde: <http://adc.org.co> Consultado 22 de julio de 2017. 3 p.

___ADC. (2016). Asociación de Campesinos Minga Gualmatán. Disponible desde: <http://adc.org.co> Consultado 22 de julio de 2017. 5 p.

___ADC. (2017). Reconocimientos. Disponible desde: <http://adc.org.co> Consultado 30 de octubre de 2017. 2 p.

Bases del Plan Nacional de Desarrollo PND (2014-2018): Todos por un Nuevo País; Paz, Equidad, Educación. Versión para el congreso. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Departamento Nacional de Planeación (DNP). Bogotá-Colombia. Disponible desde: <https://www.minagricultura.gov.co> Consultado 12 de febrero de 2017. 322 p.

Barbato, C. (2000). Nuevas aproximaciones al concepto de desarrollo: desde la economía, la sociedad y la ética. Sociedad Internacional para el Desarrollo- SID. Ediciones Trilce. Montevideo, Uruguay. 144 p.

Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Segunda edición. Editorial Pearson Educación. México. 162 p.

Bertoni, R. Castelnovo, C. Cuello, A. Fleitas, S. Pera, S. Rodríguez, J. Rumeau, D. (2011). ¿Qué es el desarrollo? ¿Cómo se produce? ¿Qué se puede hacer para promoverlo? Construcción y análisis de problemas del desarrollo. Departamento de publicaciones, Unidad de Comunicación de la Universidad de la República (UCUR). Montevideo. 192 p.

Bolaños, S. L. (2011). Agroecología, estrategias de sostenibilidad socioeconómica en los corregimientos de El Encano, Santa Bárbara, Mocondino y Cabrera del Municipio de Pasto. Grupo de Investigación Interinstitucional e Interdisciplinario para el Desarrollo Territorial [GINADET]. Financiado por la Fundación FORD. Artículo científico. 27-38 p.

Bravo, J. (1998). Gestión eficaz del trabajo en equipo. Guías de gestión de la pequeña empresa. Ediciones Díaz de Santos. Madrid-España. 82 p.

Camino, R.; Sabine, M. & Hunnemeyer, A. (1997). Análisis del desarrollo sostenible en Centroamérica: indicadores para la agricultura y los recursos naturales. Biblioteca Orton IICA/CATIE. San José, Costa Rica. 36 p.

Carrasco, H. & Tejada, S. (2008). Soberanía alimentaria: la libertad de elegir para asegurar nuestra alimentación. Biblioteca Nacional de Perú No: 2008-03988. Impreso en servicios generales. Perú.

Castillo, P. (2011). Política económica: crecimiento económico, desarrollo económico, desarrollo sostenible. Revista Internacional del Mundo Económico y del Derecho. Volumen III. 1-12 p.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe- CEPAL. (2001). La dimensión ambiental en el desarrollo de América Latina. Editorial CEPAL. 256 p. Disponible desde: <https://www.cepal.org> Consultado 30 de octubre de 2017.

Comunidad Andina. (2011). Agricultura familiar agroecológica campesina en la comunidad Andina: Una opción para mejorar la seguridad alimentaria y conservar la biodiversidad. Secretaría general de la Comunidad Andina. Revista agroecológica. Biblioteca Nacional de Perú. 210 p.

Del Pezo, J. (2013). Modelo de asociatividad para los pescadores del barrio San Lorenzo, Cantón Calinas, Provincia de Santa Elena. Tesis de Pregrado. Universidad Estatal Península de Santa Elena Portada. La Libertad – Ecuador. 123 p.

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia- DIAN (2016). Abecé reforma tributaria. Ministerio de hacienda. Disponible desde: <http://www.dian.gov.co> Consultado 22 de julio de 2017. 18 p.

Documento Conpes Agropecuario 3811 de (2014). Política y estrategias para el desarrollo agropecuario del Departamento de Nariño. Consejo Nacional de Política Económica y Social. República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá-Colombia. 54 p.

EL TIEMPO. Envejecimiento del sector rural, ratificado en el Censo. Sección de Economía y Negocios. Artículo online. Publicado el 16 de septiembre de 2015. Disponible desde: <http://www.eltiempo.com> Consultado 6 de febrero de 2017. 3 p.

Equipo de trabajo Vértice. (2007). Coordinación de equipos de trabajo. Editorial Vértice. Málaga-España. 164 p.

Federación Nacional de Cafeteros Fedecacao (2015). Censo Agropecuario da cuenta de un bajo relevo generacional. Sección de Noticias. Artículo online escrito por el señor Edgar Aldana Rosillo. Publicado el 16 de septiembre de 2015. Disponible desde: <http://www.fedecacao.com.co> Consultado 10 de febrero de 2017.

Forero, J. (2014). Desarrollo Tecnológico En Colombia. Disponible desde: <http://www.redjbm.com> Consultado 30 de octubre de 2017. 7 p.

Foti, M y Caracciolo, M. (2004). Capital social, economía solidaria y desarrollo territorial sostenible. El caso de las mujeres de la federación de cooperativas de trabajo, textiles del sudeste, (FECOSUD). Cuaderno técnico No. 27. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura- IICA. Argentina. 230 p.

Fundación Agenda Colombia (2005). Opciones para un sector rural incluyente y competitivo en Colombia y América Latina. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura-IICA. Bogotá-Colombia. 93 p.

Gallopín, G. (2003). Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Proyecto NET/00/063 “Evaluación de la sostenibilidad en América Latina y el Caribe. Publicación de las Naciones Unidas. Santiago de Chile. 131 p.

Gutiérrez, R. y Gottret, M. (2012). Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales. Desarrollo de planes de fortalecimiento socio-organizativo. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE). Turrialba, Costa Rica. 48 p.

Herrera, E. Rugeles, M. Sotelo, A. & Vega, J. (2014). Emergencia del territorio y comunicación social: Experiencias de comunicación y desarrollo sobre medio ambiente en Colombia. Editorial Universidad del Norte. Barranquilla-Colombia. 112 p.

Latham, M. (2002). Nutrición humana en el mundo en desarrollo. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Colección FAO: Alimentación y nutrición N°. 29. Roma. 247 p.

Lozano, M. (2010). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. Revista escuela de administración de negocios, núm. 68, enero-junio, 2010, pp. 175-178 Universidad EAN. Bogotá, Colombia.

Mogrovejo, R. (2009). Desarrollo: enfoques y dimensiones. Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios-CEBEM. 24 p. Disponible desde: <http://cebem.org/> Consultado 30 de octubre de 2017.

Montealegre, J. (2006). Relaciones entre la cultura organizacional y la resistencia al cambio: caso medianas y grandes empresas de confecciones de la ciudad de Ibagué. Universidad Nacional Colombia, Sede Manizales Facultad de Ciencias y Administración. Tesis para obtener título de Magister. Manizales-Colombia. 88 p.

Moreno, D.; Uribe, M. C. & Santiago, L. F. (2011). Comunicación y manejo social para la asociatividad: Mecanismo para la sostenibilidad rural. Producción editorial: Producción de medios de comunicación (Produmedios). Convenio SENA - SAC No.00086 de 2011. Sociedad de agricultores de Colombia. 71 p.

Organización de las Naciones Unidas- ONU (2015). Objetivos de Desarrollo del Milenio Informe de 2015. New York. 412 p.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura-UNESCO. (2012). La Educación para el Desarrollo Sostenible. Instrumentos de aprendizaje y formación No. 4. Paris-Francia. 210 p.

Organizaciones Solidarias de Desarrollo-OSD (2013). Rutas para la asociatividad rural en Colombia. 12 p. Disponible desde: <http://www.orgsolidarias.gov.co> Consultado 20 de julio de 2017.

___OSD (2016). Sector solidario y construcción de paz. 22 p. Disponible desde: <http://www.orgsolidarias.gov.co> Consultado 20 de julio de 2017.

Pardo, A., G. (2011). Cadenas productivas, asociatividad y solidaridad. Modulo. Universidad nacional abierta y a distancia (UNAD), Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios (ECACEN). Bogotá-Colombia. 210 p.

Perego, L., H. (2003). Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales: Un Modelo Integrado y Replicable de Clusters Productivos. Universidad Nacional de La Plata, Argentina.

Plan Participativo de Desarrollo Departamental-PPDD (2016-2019). Nariño corazón del mundo. Gobernación de Nariño. 372 p. Disponible desde: <http://nariño.gov.co> Consultado 15 de febrero de 2017.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo- PNUD (2009). Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. Edición: A.K.Office Supplies (NY). Versión en español, traducida por Ana Gerez. New York - Estados Unidos de América. 59 p.

Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo- RED ORMET (2012). Diagnóstico socioeconómico y del mercado de trabajo, Ciudad de Pasto. Editorial Universitaria. Universidad de Nariño. 110 p.

Revelo, J. (2007). “Diseñar en colectivo, una opción para la seguridad y soberanía alimentaria de los pueblos...una propuesta desde el sur de Colombia”. Editor Asociación para el Desarrollo Campesino – ADC. 1ª Edición. 380 p.

Riveros, H. (2006). Gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales. Curso de capacitación. Organización de agro empresas y asociatividad, Modulo No. 2. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura- IICA. Perú. 264 p.

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. 10ª. Ed. Pearson Educación. México. 81 p.

Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista L. (2010). Metodología de la investigación. México: Editorial Mc Graw Hill. 64 p.

Servicio de Difusión de la Creación Intelectual-SEDECI. (2015). Evaluación comparativa de las reservas Refugio Cristalino y Cuatro Esquinas, la Cocha, Nariño. Congreso Latinoamericano de Agroecología. La Plata-Argentina. 48 p.

Sociedad de Agricultura de Colombia-SAC. (2013). Asociatividad para el bienestar del campo. Revista Nacional de Agricultura. ISSN: 035 – 0222. Edición 958 abril- junio 2013. Sección política. Bogotá- Colombia. 11 p.

Solarte, G. (2005). Asociatividad, empresarización y pactos territoriales: claves del desarrollo de los territorios rurales. Corporación Latinoamericana Misión Rural. 114p. Disponible desde: <http://www.misionrural.net/> Consultado 10 de mayo de 2017.

Tinoco, C. & Soler, S. (2011). Aspectos generales del concepto “capital humano”. Revista Criterio Libre. Vol. 9. No. 14. Universidad Libre de Colombia. Bogotá (Colombia). Enero-junio 2011. 203-226 p.

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias- UAEOS (2017). Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural- PLANFES 2017-2032. Ministerio de Trabajo. Bogotá- Colombia. 345 p.

___UAEOS (2016). Organizaciones Solidarias. Revista de Organizaciones Solidarias. Edición No. 22. Páginas 4-5. Bogotá- Colombia.

___UAEOS (2012). Los modelos solidarios y asociativos son una realidad en las regiones de Colombia. Revista Organizaciones Solidarias. Edición 3. Ministerio de Trabajo. Bogotá- Colombia. 22 p.

Uribe, C. (2004). Desarrollo social y bienestar. Universitas Humanística, vol. XXXI, núm. 58. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá-Colombia. 11-25 p.

Valdez, R. 2007. Comunidades Productivas: Asociatividad y Producción en el Territorio. Lógicas de asociatividad y cooperación vistas desde la realidad dominicana. Instituto para el Desarrollo de la Producción Organizada, INDEPRO. República Dominicana. 207 p.

Vivas, E. (2011). Soberanía alimentaria: la agricultura y la alimentación en nuestras manos. Manu Robles-Arangiz Intitutua. Bilbao. 97 p.

Winter, R. (2000). Manual de trabajo en equipo. Ediciones Díaz de Santos. Madrid-España. 143 p.