

**PROPUESTA DE UN MODELO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO PARA
EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA RED DE PRODUCTORES DE
CAFÉ DE CALIDAD DEL NORTE DE NARIÑO**

**GINA CRISTINA PRADO SUAREZ
ALMA ROSA RECALDE REYES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2008**

**PROPUESTA DE UN MODELO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO PARA
EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA RED DE PRODUCTORES DE
CAFÉ DE CALIDAD DEL NORTE DE NARIÑO**

**GINA CRISTINA PRADO SUAREZ
ALMA ROSA RECALDE REYES**

**Asesor
MG. GABY NARVÁEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2008**

NOTA DE ACEPTACIÓN

PRESIDENTE DEL JURADO

JURADO

JURADO

SAN JUAN DE PASTO, MAYO 30 DE 2008

DEDICATORIA

.....Por que en el inhóspito y virgen camino del conocimiento fueron las piedras que afirmaron mi exigua sabiduría.

Este trabajo lo dedico a Dios Padre, quien siempre me acompaña y guía en el camino de la vida; a mis padres por su trabajo constante, dedicación y confianza; a mis hermanas, familiares y personas que con su presencia, permanente apoyo, colaboración y consejos llenan mi vida de alegría con sus palabras de aliento y sus energías positivas para continuar con mis estudios y poderlos culminar satisfactoriamente.

Alma Rosa Recalde Reyes.

DEDICATORIA

Este trabajo esta dedicado especialmente a Dios Padre quien me acompaña en mi diario vivir, también a todas las personas que hicieron posible que hoy me encuentre en esta instancia, gracias a su apoyo moral, emocional, económico, de amistad que labraron en mi el deseo de culminar mi carrera profesional y es por eso que aprovecho esta ocasión para hacerlos partícipes de este logro que en si para mi es de gran importancia.

De manera muy cordial y con todo mi amor dedico este trabajo a mis padres y hermanos, quienes depositaron en mí su confianza y que con su trabajo constante me brindaron la oportunidad de estudiar. Es esta la manera que tengo para retribuirles por su esfuerzo y haberme ofrecido parte de sus vidas en la búsqueda de este objetivo.

Gina Cristina Prado Suarez

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan su agradecimiento a los grupos y líderes de la Minga de Sueños, pues sin su desinteresada colaboración no se hubiera podido llevar a feliz término este proyecto.

Agradecemos la asesoría en la construcción del Modelo Organizacional y Administrativo a la Magíster Gaby Narvaez Lozano, Docente de la univesidad de Nariño.

Agradecemos a la Fundación Social, a la Coordinadora de la Zona Norte de Nariño Myriam Burbano Reyes y al equipo de trabajo de la zona norte por facilitar permanentemente el contacto y el trabajo con las organizaciones campesinas y animar día a día el proceso investigativo.

Gina Cristina Prado Suarez.

Alma Rosa Recelde Reyes.

Mayo 30 de 2008

RESUMEN

La Red de Productores del Norte de Nariño es una organización social que nace a través de la gestión realizada por la Corporación Minga de Sueños; esta formada por las pequeñas organizaciones conformadas por caficultores de los municipios de La Unión, El Tambo, Taminango, Arboleda, San Lorenzo, San Pablo y San Pedro Cartago, el objetivo de la red es beneficiar y fortalecer las organizaciones a través del intercambio de las expectativas y experiencias que cada una de ellas ha construido. La red debe impulsar el mejoramiento del proceso de producción y beneficio, lo cual conlleve al mejoramiento de los ingresos de las organizaciones pertenecientes a ella y en este sentido, al mejoramiento de la calidad de vida de sus miembros.

La Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño por ser una organización nueva no cuenta con una organización interna con la que pueda acceder fácilmente en el mercado, así mismo conquistar mayores oportunidades de crecimiento empresarial y ser capaces de competir, orientada al mejoramiento de la calidad de vida de sus integrantes.

Se requiere un modelo organizacional y administrativo afín a las necesidades y proyección de la naciente Red de Productores del Café de Calidad, aportando un sistema organizacional que facilite procesos, operaciones, estándares, reglamentos y manuales que ayuden a su fortalecimiento.

En este informe detalla un marco general de la implementación del modelo en donde se formula la descripción, formulación del problema, justificación y objetivos del trabajo; un marco conceptual que ubica ciertas particularidades que guían la relación de la creación del modelo a referentes teóricos tenidos en cuenta; un diseño metodológico que ilustra sobre el tipo y técnicas usadas para el desarrollo del mismo.

En el desarrollo se presenta el diagnóstico y el modelo organizativo y administrativo con el enfoque sistémico que integra las dimensiones de orientación estratégica, sociopolítica, humana, productiva y administrativa de la organización de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

ABSTRACT

The Net of Producing of the North of Nariño it is a social organization that he/she is born through the administration carried out by the Corporation Minga of Dreams; this formed by the small organizations conformed by caficultores of the municipalities of The Union, The Tambo, Taminango, Grove, San Lorenzo, San Pablo and San Pedro Carthage, the objective of the net is to benefit and to strengthen the organizations through the exchange of the expectations and experiences that each one of them has built. The net should impel the improvement of the production process and benefit, that which bears to the improvement of the revenues of the organizations belonging to her and in this sense, to the improvement of the quality of life of its members.

The Net of Producing of Coffee of Quality of the North of Nariño to be a new organization doesn't have an internal organization likewise with which can consent easily in the market, to conquer bigger opportunities of managerial growth and to be able to compete, guided to the improvement of the quality of their members' life.

A kindred organizational and administrative model is required to the necessities and projection of the nascent Net of Producing of the Coffee of Quality, contributing an organizational system that facilitates processes, operations, standards, regulations and manuals that you/they help to her invigoration.

In this report it details a general mark of the implementation of the pattern where is formulated the description, formulation of the problem, justification and objectives of the work; a conceptual mark that locates certain particularities that guide the relationship of the creation of the pattern to relating theoretical kept in mind; a methodological design that illustrates on the type and techniques used for the development of the same one.

In the development it is presented the diagnosis and the organizational and administrative pattern with the systemic focus that integrates the dimensions of strategic, sociopolitical, human, productive and administrative orientation of the organization of the Net of Producing of Coffee of Quality of the North of Nariño.

GLOSARIO

- **CONSTRUCCIÓN PARTICIPATIVA DEL MODELO:** Elaborar las herramientas necesarias con la participación activa de los integrantes de la red.
- **DESARROLLO HUMANO:** Centrado en las personas y teniendo como fin la ampliación de sus posibilidades de desarrollo.
- **DESARROLLO INTEGRAL:** Incluye todos los aspectos requeridos para la realización plena (económicos, políticos, culturales y ambientales).
- **DESARROLLO SOSTENIBLE:** Responsable con el entorno y con las generaciones futuras, debe garantizar la reposición de todas las formas de capital (físico, social y medio ambiental).
- **DESARROLLO PARTICIPATIVO:** Debe ser hecho por las personas y no solo para ellas. Todos tenemos derecho a participar con poder en las decisiones que conforman nuestras vidas.
- **DISEÑO ORGANIZACIONAL:** Desarrollo de un proceso en el cual se entiende progresivamente cual es la situación actual, las expectativas sobre una situación ideal y de que manera se puede intervenir o actuar sobre la organización, a través del diseño, para movernos de lo actual hacia lo ideal.
- **FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA:** Organismo Gremial encargado de la regulación del comercio y demás actividades relacionadas con el Café en Colombia. Como ente Gremial realiza labores de asistencia técnica y de canalización de recursos a los caficultores de todo el país.
- **ORGANIZACIÓN EN RED:** Formas de interacción social, espacios sociales de convivencia y conectividad social que permite a un grupo de personas potenciar sus recursos y contribuir a la resolución de problemas.
- **LO SOCIAL:** Es un orden construido por sujetos sociales con intereses diferentes y conflictivos que requiere una visión de integralidad y complejidad porque, en último termino lo social es un conjunto de universos de significado socialmente compartidos.
- **RED:** Se concibe como un cúmulo de relaciones existentes entre algunos elementos que pertenecen a un mismo conjunto. Una red es también la

distribución de los elementos de una misma organización relacionados entre sí.

- **SOCIEDAD HUMANA:** Donde la persona sea fin y no medio, sea libre y se realice plenamente en armonía con la naturaleza.
- **SOCIEDAD SOLIDARIA:** Con conciencia y realización de la corresponsabilidad y mutua pertenencia, compadeciendo el dolor ajeno.
- **SOCIEDAD AUTÓNOMA Y PARTICIPATIVA:** En la cual nadie puede ser excluido de sus deberes y derechos en la vida social y debe tener la posibilidad de influir como sujeto activo en su propio crecimiento y en el de la sociedad. Una sociedad con capacidad para darse a si misma leyes, en una dinámica que haga posible a todas las personas la participación en lo que les afecta o que es de su interés, con iniciativa y poder, alcanzando verdaderas autonomías personales y colectivas.
- **SOCIEDAD DEMOCRÁTICA:** que más que ser una forma de gobierno constituya una cultura, un ethos democrático que promueva la igualdad de oportunidades para la realización de individuos autónomos moral, cultural y socialmente.
- **SOCIEDAD PACIFICA:** que resuelva en forma no - violenta sus conflictos y que, sobre la base de la justicia social, construya una paz duradera.
- **SOCIEDAD GESTORA DEL BIEN COMÚN:** basada en la dignidad inviolable de las mujeres y los hombres que la componen, de cuya dignidad emanan todas las formas de la justicia y el derecho fundamental de todos los seres humanos a la participación en la riqueza y a ser felices.
- **SOLIDARIDAD:** es la capacidad de un grupo social para consolidarse, sostenerse como un colectivo en el tiempo y proyectarse continuamente en el mundo y en el futuro sobre la base de la identidad.
- **SOSTENIBILIDAD:** es la capacidad de un proceso de desarrollo de establecer unas relaciones sociales y con la naturaleza y el entorno tales que se puedan satisfacer los requerimientos actuales y se dejen los ambientes naturales en condiciones de satisfacer los de las generaciones futuras.
- **MINGA:** Reunión de personas amigos y vecinos para hacer algún trabajo gratuito en común, con intereses y aspiraciones.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	20
1. ASPECTOS GENERALES	22
1.1 COBERTURA	22
1.1.1 Temporal	22
1.1.2 Espacial	22
1.2 TEMA DE INVESTIGACIÓN	23
1.3 TITULO	24
1.4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	25
1.4.1 Planteamiento Del Problema	25
1.4.2 Formulación Del Problema	25
1.4.3 Sistematización	26
1.5 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	27
1.5.1 Objetivo General	27
1.5.2 Objetivos Específicos	27
1.6 JUSTIFICACIÓN	28
1.7 MARCO REFERENCIAL	29
1.7.1 Antecedentes	29
1.7.2 Marco Teórico	31
1.7.3 Marco Contextual	42
1.7.4 Marco Legal	45

1.8.	ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	47
1.8.1	Tipo De Estudio	47
1.8.2	Métodos De Investigación	47
1.8.3	Fuentes Y Técnicas Para La Recolección De Información	48
1.8.3.1	Fuentes de Investigación	48
2.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	50
2.1	NECESIDADES ORGANIZACIONALES Y ADMINISTRATIVAS DE LA RED DE PRODUCTORES DE CAFÉ DE CALIDAD DEL NORTE DE NARIÑO.	50
2.1.1	Diagnóstico Organizacional	50
2.1.2	Diagnóstico Administrativo	105
2.2	PROPUESTA ORGANIZATIVA Y ADMINISTRATIVA QUE PERMITA ALCANZAR LA COMPETITIVIDAD Y MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES ACTUALES DE LA ORGANIZACIÓN.	115
2.2.1	Resumen del Diagnóstico Organizacional y Administrativo de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño	115
2.3	PLAN OPERATIVO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ORGANIZATIVO Y ADMINISTRATIVO	119
2.3.1	Introducción	119
2.3.2	Objetivo General De Plan Operativo Para La Implementación Del Modelo Organizacional Y Administrativo De La Red De Productores.	120
2.3.3	Objetivos Específicos	120
2.3.4	Programas Para El Desarrollo Del Modelo Organizacional Y Administrativo De La Red De	

	Productores De Café De Calidad Del Norte De Nariño.	121
2.3.5	Presupuesto General Del Plan Operativo Para La Implementación Del Modelo Organizativo Y Administrativo	128
2.3.6	Requerimientos Para El Desarrollo Del Plan Operativo Para La Implementación Del Modelo Organizativo Y Administrativo.	128
2.4	MECANISMOS DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA ORGANIZATIVA Y ADMINISTRATIVA DE LA RED DE PRODUCTORES DE CAFÉ DE CALIDAD DEL NORTE DE NARIÑO, CON BASE EN INDICADORES DE GESTIÓN.	130
	3. CONCLUSIONES	132
	4. RECOMENDACIONES	134
	BIBLIOGRAFÍA	136

LISTA DE CUADROS

	Pág.
CUADRO 1. Funciones de la Empresa	36
CUADRO 2. Programa de Fortalecimiento de la Orientación Estratégica de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.	122
CUADRO 3. Programa de Fortalecimiento Sociopolítico de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.	123
CUADRO 4. Programa de Gestión Humana de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.	124
CUADRO 4.1 Programa de Gestión Humana de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.	125
CUADRO 5. Programa de Gestión Productiva de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.	126
CUADRO 6. Programa de Gestión Administrativa y Financiera de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.	127

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICO 1. Participación en el Plan de desarrollo municipal. Organizaciones Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.	67
GRÁFICO 2. Percepción de la Importancia del Plan de desarrollo municipal	68
GRÁFICO 3. Nivel de relación de los proyectos grupales con plan de desarrollo	69
GRÁFICO 4. Capacitación en planeación participativa en Organizaciones de la Red de Productores de Café de Calidad en el Norte de Nariño.	72
GRÁFICO 5. Líderes de las organizaciones de la Red de Productores de café de Calidad en el norte de Nariño.	82
GRÁFICO 6. Participación Porcentual según genero sobre el total de la población.	84
GRÁFICO 7. Nivel educativo de los representantes legales por rangos de edad	91
GRÁFICO 8. Organizaciones que promueven el desarrollo en el Alto Patía.	93

LISTA DE TABLAS

		Pág.
TABLA 1	Identidad organizacional: Objetivos, misión y visión de la Red de Productores de café de Calidad del Norte de Nariño.	53
TABLA 2	Diagnóstico del Subsistema de orientación estratégica. Identidad organizacional de la Red de Productores de café de Calidad del Norte de Nariño.	55
TABLA 3	Diagnóstico del Subsistema de orientación estratégica. Identidad Jurídica de la Red de Productores de café de Calidad del Norte de Nariño.	56
TABLA 4	Diagnóstico del Subsistema de orientación estratégica. Planeación, seguimiento y evaluación. Red de Productores de café de Calidad del Norte de Nariño.	61
TABLA 5	Diagnóstico del Subsistema de orientación estratégica. Estrategias para la sostenibilidad. Red de Productores de café de Calidad del Norte de Nariño.	62
TABLA 6	Diagnóstico del Subsistema de orientación estratégica. Cultura de la Calidad. Red de Productores de café de Calidad del Norte de Nariño.	64
TABLA 7	Diagnóstico del Subsistema Sociopolíticos. Conocimientos de políticas, planes de desarrollo, programas y proyectos. Espacios y mecanismos de participación. Red de Productores de café de Calidad del Norte de Nariño.	71
TABLA 8	Diagnóstico del Subsistema Sociopolíticos. Articulación al tejido social. Red de Productores de café de Calidad del Norte de Nariño.	73

TABLA 9	Diagnóstico del Subsistema Sociopolíticos. Comunicación, concertación y negociación para el desarrollo. Red de Productores de café de Calidad del Norte de Nariño.	74
TABLA 10	Diagnóstico del Subsistema Sociopolíticos. Visibilización de la red como agente social. Red de Productores de café de Calidad del Norte de Nariño.	76
TABLA 11	Diagnóstico del Subsistema Humano. Sentido de Pertenencia. Red de Productores de café de Calidad del Norte de Nariño.	79
TABLA 12	Diagnóstico del Subsistema Humano. Trabajo en Equipo. Red de Productores de café de Calidad del Norte de Nariño.	81
TABLA 13	Diagnóstico del Subsistema Humano. Liderazgo. Red de Productores de café de Calidad del Norte de Nariño.	85
TABLA 14	Diagnóstico del Subsistema Humano. Manejo de Conflictos. Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.	86
TABLA 15	Diagnóstico del Subsistema Humano. Comunicación Interna. Red de Productores de café de Calidad del Norte de Nariño.	88
TABLA 16	Diagnóstico del Subsistema Humano. Desarrollo Personal. Red de Productores de café de Calidad del Norte de Nariño.	94
TABLA 17	Diagnóstico del Subsistema Productivo. Articulación al mercado. Red de Productores de café de Calidad del Norte de Nariño.	100
TABLA 18	Diagnóstico del Subsistema Productivo. Procesos de producción. Red de Productores de café de Calidad del Norte de Nariño.	103
TABLA 19	Diagnóstico del Subsistema Productivo. Recursos humanos, físicos, técnicos y financieros. Red de	

TABLA 20	Productores de café de Calidad del Norte de Nariño. Diagnóstico Administrativo. Estructura Organizativa. Red de Productores de café de Calidad del Norte de Nariño.	104 109
TABLA 21	Diagnóstico Administrativo. Funciones y Tareas. Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.	110
TABLA 22	Diagnóstico Administrativo. Normas y Procedimientos. Red de Productores de café de Calidad del Norte de Nariño.	111
TABLA 23	Diagnóstico Administrativo. Administración y Manejo de la Información. Fuentes de Financiamiento. Red de Productores de café de Calidad del Norte de Nariño.	112
TABLA 24	Diagnóstico Administrativo. Estados e Informes Financieros. Presupuesto. Red de Productores de café de Calidad del Norte de Nariño.	114
TABLA 25	Resumen del Diagnóstico Organizacional y Administrativo de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.	116

LISTA DE FIGURAS

		Pág.
FIGURA 1	Departamento de Nariño.	22
FIGURA 2	Municipios del Norte de Nariño.	42
FIGURA 3	Componentes del Subsistema de Orientación Estratégica.	51
FIGURA 4	Reunión de Asociados de la Red de Productores de Café del Norte de Nariño.	52
FIGURA 5	Proyectos en las organizaciones de la Red de Productores de Café de Calidad.	59
FIGURA 6	Componentes del Subsistema Sociopolítico.	66
FIGURA 7	Organizaciones de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.	75
FIGURA 8	Componentes del Sistema Humano.	78
FIGURA 9	La presencia femenina en la Red de Productores de Café de calidad del Norte de Nariño.	83
FIGURA 10	Subsistema Productivo.	96
FIGURA 11	Infraestructura en Mal Estado.	99
FIGURA 12	Acopio del Café.	99
FIGURA 13	Eslabones Importantes De La Cadena Productiva Del Café.	101
FIGURA 14	Componentes del Diagnostico Administrativo.	106
FIGURA 15	Estructura Organizativa Formal De La Red De Productores.	107
FIGURA 16	Esquema de la Propuesta Del Modelo Organizacional Y Administrativo Para El Fortalecimiento Empresarial De La Red De Productores De Café De Calidad Del Norte De Nariño.	118

INTRODUCCIÓN

La Red de Productores del Norte de Nariño es una organización social que nace a través de la gestión realizada por la Corporación Minga de Sueños; esta formada por las pequeñas organizaciones conformadas por caficultores de los municipios de La Unión, El Tambo, Taminango, Arboleda, San Lorenzo, San Pablo y San Pedro Cartago, el objetivo de la red es beneficiar y fortalecer las organizaciones a través del intercambio de las expectativas y experiencias que cada una de ellas ha construido. La red debe impulsar el mejoramiento del proceso de producción y beneficio, lo cual conlleve al mejoramiento de los ingresos de las organizaciones pertenecientes a ella y en este sentido, al mejoramiento de la calidad de vida de sus miembros.

La Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño por ser una organización nueva no cuenta con una organización interna con la que pueda acceder fácilmente en el mercado, así mismo conquistar mayores oportunidades de crecimiento empresarial y ser capaces de competir, orientada al mejoramiento de la calidad de vida de sus integrantes.

En un mundo tan cambiante como el actual, con un mercado de bienes y servicios influenciado por factores como la competitividad y globalización, en donde el cliente es cada vez más exigente, surgen diferentes modelos organizativos y administrativos que permiten a las empresas establecer e identificar claramente sus procesos y actividades, para que con ello opten por elementos diferenciadores en su medio que les permita mantenerse en el mercado, con el fin de generar seguridad y complacencia con el cliente; por tal razón el trabajo final está dirigido hacia el fortalecimiento de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño, con la propuesta de un modelo que permite a la red atender los más exigentes clientes del mercado cafetero, donde se definen las políticas y objetivos de calidad, la identificación de los procesos, la documentación de los instructivos y procedimientos.

Se requiere un modelo organizacional y administrativo afín a las necesidades y proyección de la naciente Red de Productores del Café de Calidad, aportando un sistema organizacional que facilite procesos, operaciones, estándares, reglamentos y manuales que ayuden a su fortalecimiento.

Una base documental se deja para ser tomada en cuenta en la implementación del modelo organizacional y administrativo aplicable a la Red de Cafeteros del Norte de Nariño, ya que fue realizado en compañía de los líderes conocedores de cada proceso de la Red en mención, donde se definió la planeación, organización, los

procesos y funciones adecuados a sus necesidades; además se documenta los procedimientos base que regulan el funcionamiento de la Red.

Se realizó un procedimiento de reconocimiento de la Red, elaborando un modelo aplicado a la organización existente, previo análisis de la situación de la organización y la intervención activa de los miembros de la Red. Se resalto la importancia del trabajo en equipo como herramienta fundamental para obtener el éxito en la ejecución de este trabajo.

Este informe detalla un marco general de la implementación del modelo en donde se formula la descripción, formulación del problema, justificación y objetivos del trabajo; un marco conceptual que ubica ciertas particularidades que guían la relación de la creación del modelo a referentes teóricos tenidos en cuenta; un diseño metodológico que ilustra sobre el tipo y técnicas usadas para el desarrollo del mismo.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 COBERTURA

Se conoce el tiempo de realización de la investigación, su ubicación para poder establecer el tiempo de inicio y de finalización del proyecto.

1.1.1 Temporal: El tiempo en que se realizó este trabajo es de 9 meses divididos de la siguiente manera: 3 meses de observación en la Red, 4 meses de realización del modelo y 2 mes en la revisión y ajustes del modelo.

1.1.2 Espacial: Este trabajo de grado se realizó en el sector agrícola, más específicamente en el sector cafetero.

La parte investigativa de este trabajo se realizó en Colombia, en la zona Norte del departamento de Nariño, en los municipios de Arboleda, San Lorenzo, San Pablo, San pedro de Cartago, La Unión, Taminango y El Tambo.

Figura 1. Departamento de Nariño



1.2 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Propuesta de un modelo Organizacional y Administrativo.

1.3 TÍTULO

“PROPUESTA DE UN MODELO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA RED DE PRODUCTORES DE CAFÉ DE CALIDAD DEL NORTE DE NARIÑO”

1.4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.4.1 Planteamiento Del Problema:

- **Situación Actual:** síntomas y causas. En el Norte de Nariño donde se cultiva Café de excelente calidad principalmente en los 7 municipios productores de la zona, en los municipios de la Unión, El Tambo, Taminango, Arboleda, San Lorenzo, San Pablo, San Pedro Cartago; se creó la Red de Productores de Café de Calidad, pero esta no cuenta con una organización que le permita ser conocida a nivel regional, departamental y nacional, que le beneficie para la comercialización de este producto. La búsqueda de respuestas que contribuyan a resolver las necesidades organizacionales debe priorizarse en la Red de Productores de Café de Calidad de la Corporación Minga de Sueños, para que pueda proyectarse como una empresa competitiva y pionera del desarrollo del sector, en el departamento y en el país.

El café producido en Nariño está posicionado en el segmento de cafés especiales. En los municipios de cobertura de la Corporación Minga de Sueños existe inestabilidad del precio del café, mala remuneración del producto con desmedro de la calidad de vida campesina y agudización de la pobreza. Es escasa la investigación que se hace en los municipios Minga sobre productividad, poca inversión en tecnología y bajo desarrollo de mercados. La capacidad de negociación política y económica del campesinado y de las organizaciones de productores de estos municipios es débil frente a intermediarios e instituciones estatales.

Frente a esta situación nace la necesidad de crear y organizar redes de productores campesinos, que les permitan oportunidades de crecimiento empresarial orientado al mejoramiento de su calidad de vida desde una perspectiva de competitividad territorial. Se requiere un modelo organizacional y administrativo afín a las necesidades y proyección de la naciente Red de Productores del Café de Calidad, aportando un sistema organizacional que facilite procesos, operaciones, estándares, reglamentos y manuales que ayuden a su fortalecimiento.

1.4.2 Formulación Del Problema: ¿Cuál es el modelo organizativo administrativo que permita el fortalecimiento empresarial para la red de productores del café de calidad del Norte de Nariño?

1.4.3 Sistematización: Cuales son las necesidades organizacionales y administrativas de la red de productores de cafés de calidad sus procesos y fines.

Cual será la propuesta organizativa y administrativa que permita alcanzar la competitividad y mejoramiento de las condiciones actuales de la organización.

Como elaborar un plan operativo con participación de los Productores de la Red para la implementación del Modelo Organizativo y Administrativo.

Qué mecanismos de seguimiento, evaluación y control deben implementarse en la propuesta organizativa y Administrativa de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

1.5 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación tiene los siguientes objetivos:

1.5.1 Objetivo General: Elaborar un modelo organizativo y administrativo que permita el fortalecimiento empresarial para la red de productores del café de calidad del Norte de Nariño.

1.5.2 Objetivos Específicos: Determinar necesidades organizacionales y administrativas apartir del análisis de la red de productores de cafés de calidad, sus procesos y fines.

Formular una propuesta organizativa y administrativa que permita alcanzar la competitividad y mejoramiento de las condiciones actuales de la organización, apartir de la definición de su Misión y Visión.

Elaborar un plan operativo con participación de los Productores de la Red para la implementación del Modelo Organizativo y Administrativo.

Diseñar los mecanismos de seguimiento, evaluación y control para la implementación de la propuesta organizativa y Administrativa de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño, con base en indicadores de gestión.

1.6 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad los proyectos sociales son escenarios interesantes, donde se esta incursionando, por tal razón es importante el fortalecimiento de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño que es una organización social nueva en búsqueda de oportunidades. En este modelo, que sirve de trabajo de grado, se analizó la situación del sector, determinando las necesidades y aportando soluciones organizativas que lo conlleven al mejoramiento de los ingresos de los miembros pertenecientes a la Red de Productores y en este sentido, al mejoramiento de las condiciones que se viven en la región, a través de una técnica participativa que integre en el proceso a varios actores sociales.

Según esta perspectiva de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño se observó que existían necesidades como la unificación que les genere un buen nombre, alcanzando los objetivos y metas propuestas en conjunto para que ellos logren cumplir lo principal que es vender un Café especial, que los lleve a entrar a mercados nuevos donde obtengan un mejor beneficio con este; ya que es muy importante tener en cuenta que ninguna organización puede mantenerse mucho tiempo si no cuenta con un sistema eficazmente diseñado de pensamiento y liderazgo.

Para que la Red de Productores se fortalezca fue necesario implementar un modelo organizacional y administrativo, porque este ayuda a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la Red de Productores, dirigir y controlar las actividades, para alcanzar los fines que se desean alcanzar en la organización.

Por bien concebida que este la red de productores de café, una filosofía de dirección es inútil sino se movilizan medios para transformar el pensamiento en acción significativa, por lo tanto fue necesario adoptar una decisión acerca del concepto de organización que es el medio mas eficaz concebido hasta ahora para agrupar los esfuerzos de los medios productivos de satisfacción de las necesidades, y luego se tomaron decisiones adicionales que permitieron aplicar el pensamiento; la aplicación implica decisiones respecto de la elaboración de planes, definir políticas, procedimientos, formas de autoridad y líneas de comunicación adecuados y fueron utilizados para que la Red de Productores alcance su objetivo.

1.7 MARCO REFERENCIAL

1.7.1 Antecedentes: El café es una de las bebidas más populares en el mundo occidental y se considera como un producto básico de gran importancia para la economía de varios países productores, que en algunos casos como el de Colombia, dependen en buena medida de su venta a los países consumidores como fuente de divisas.

En el ámbito internacional se conocen diferentes calidades de café, que de acuerdo a su lugar de origen, son los siguientes: suaves colombianos, cultivados en Colombia, Kenia y Tanzania; otros suaves, que crecen en Centroamérica (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Nicaragua), México, India, Zaire, etc.; arábigos no lavados (naturales), que provienen principalmente de Brasil, Etiopía, Bolivia; y robustas, de Vietnam, Indonesia, Costa de Marfil, Uganda, Nigeria y Angola, entre otros.

El más importante flujo de comercio de esta cadena se da en términos de café verde, ya que, aunque las exportaciones de café tostado han tenido una dinámica ascendente durante la última década, con una tasa de crecimiento promedio anual del 5,1%, representan solo alrededor del 7% del comercio de café verde.

Seis países concentran el 68% de la producción mundial de café verde: Brasil, Vietnam, Indonesia, Colombia, México e India. Es un mercado bastante concentrado, pues tan solo Brasil origina el 31,8%, con una oferta cercana a los 2 millones y medio de toneladas, es decir, alrededor de 50 millones de sacos al año.

Colombia, con alrededor de 700.000 toneladas en el año 2004 (más de 12 millones de sacos), participa con el 8,8% del total de la producción mundial, e históricamente había venido ocupado el segundo puesto como productor, pero en el 2004, Vietnam e Indonesia superaron la producción nacional en más de 100.000 y 20.000 Toneladas, respectivamente, relegándolo al cuarto lugar. Es de resaltar la dinámica de Vietnam, cuya participación en el mercado internacional se incrementó notablemente al pasar de la posición 47 como exportador en 1979, a la número 15 en 1990 y al segundo lugar actualmente.

La zona Norte del Departamento de Nariño se caracteriza por el predominio del sector primario (agropecuaria) de la economía. La base productiva, es de una economía campesina. En una economía campesina, las unidades productivas son de tipo familiar, la mano de obra empleada se conforma por el núcleo familiar, lo cual no excluye el contrato ocasional de fuerza de trabajo en una magnitud que no constituye una fuente de acumulación.

Según información de la Secretaria de Agricultura, el café se ha convertido en el primer producto agrícola en extensión en el Norte de Nariño con 10.439 hectáreas (Ha) en producción, que producen 17.632 toneladas de café solo y asociado a otros productos. Representa el 52% del total del área cosechada en Nariño, que es aproximadamente de 34.215 toneladas. Esto demuestra la importancia en la generación de ingresos y empleo del café para muchas familias del Norte de Nariño.¹

La participación del café en la economía regional del Norte de Nariño, se ha venido incrementando paulatinamente, el café históricamente ha sido el producto líder a pesar de la crisis cafetera de años anteriores.

A pesar que la producción de café en Colombia ha presentado una tendencia descendente entre 1994 y 2004, con una tasa de decrecimiento de -0,9% promedio anual. De 12.031.000 sacos producidos en 1994, se pasó a 11.343.000 en el 2004, lo que indica que se dejaron de producir unos 688.000 sacos entre estos años. Esto como consecuencia de los excesos mundiales de oferta y bajas cotizaciones del grano que caracterizaron la mayor parte de esta época. Sin embargo en el Norte de Nariño, el área sembrada de café se esta incrementando cada año, como una actividad de pequeños productores, caracterizados, en su mayoría, por depender casi exclusivamente del café y por vivir bajo unas condiciones sociales de bastante pobreza.

Los rendimientos de café por hectárea en la zona norte de Nariño en promedio para los siete municipios son de 1.412,5 kilogramos/hectárea. El municipio que posee el mayor rendimiento de café por hectárea cultivada es el municipio de La Unión que obtiene 2.200 Kgrs/Ha, seguido de los municipios de San Pablo, San Lorenzo y Cartago que poseen rendimientos de 1.800, 1.600, 1.450, kgrs/Ha respectivamente², que se consideran entre los más altos del Norte del Departamento.

La mayoría de los cultivos predominantes que se obtienen en la zona Norte son semestrales, entre ellos: Café, Fríjol, maíz, maní, yuca, chachafruto, achira, cebolla. Seguidos de los cultivos permanentes y semipermanentes como la caña panelera y fique. Existen frutales como los cítricos, sandía, mora, guayaba, papaya, mango, aguacate y últimamente se está fomentando el cultivo del lulo por la amplia demanda que posee al interior del País.

El servicio de asistencia técnica agropecuaria existe y se presta a través de la secretaria de agricultura municipal. De todas maneras, esta asistencia es limitada e insuficiente, atiende una pequeña cantidad de productores, debido a las

¹ Secretaria de Agricultura de Nariño

² Anuario Estadístico Secretaria de Agricultura de Nariño, 2006

limitaciones de recursos humanos y económicos que tiene el municipio para el fomento y desarrollo agrícola.

1.7.2 Marco Teórico: Teniendo en cuenta la investigación, para el marco teórico se contemplan los siguientes conceptos de organización:

- **Modelo Organizacional y Administrativo:** Para establecer que es modelo organizacional y administrativo se habla de dos términos y sus conceptos los cuales son:
- **Definición de Modelo:** Según DRAE³ Un modelo es la expresión de una realidad o sistema complejo mediante algún lenguaje formal o simbolismo gráfico que facilita su comprensión y el estudio de su comportamiento. Por su propia definición, un modelo debe cumplir con tres requisitos básicos:
- General, es decir, debe ser válido para cualquier aplicación del campo que formaliza.
- Abstracto, ya que con esto se puede separar las características particulares del objeto de estudio para extraer su esencia.
- Consistente, para lograr que cada elemento tenga una única definición, acorde con la función que se espera que represente y coherente con el resto de componentes del modelo.

Según Afrati et⁴, el objetivo de un modelo debe ser la representación conceptual de un tipo de tecnología y no de un sistema en particular.

Aplicando estas definiciones un modelo es un marco general y teórico que formaliza todas las características y funciones esenciales o deseables, que se puedan incluir en cualquier aplicación de este tipo. Evidentemente el modelo será más completo, en la medida que cuente y exprese más características.

Según Tompa⁵, un modelo debe ser capaz de representar tanto la estructura estática como el funcionamiento dinámico de sus componentes. Se debe agregar

³ [DRAE, 1992], Diccionario de la lengua española © 2005 Espasa-Calpe S.A., Madrid

⁴ [Afrati et al, 1990], Diccionario de la lengua española © 2005 Espasa-Calpe S.A., Madrid

⁵ [Tompa, 1989], Diccionario de la lengua española © 2005 Espasa-Calpe S.A., Madrid.

al modelo aspectos relacionados con el intercambio de información entre el sistema y los usuarios.

En la Enciclopedia Universal Ilustrada Europeoamericana modelo es un ejemplar o forma que uno se propone y sigue en la ejecución de una obra.⁶

Basadas en el diccionario de administración y finanzas⁷ modelo es:

- Modelo INV.OP: Es la teoría utilizada para analizar varias formas de comportamiento, cuanto mas cercano a la realidad este el modelo más útil será para él.
- Modelo de Organización, Job Characteristic Model. PER: Es el modelo de reorganización del trabajo que tiende a incrementar la motivación de los empleados.
- **Concepto de Organización:** “La palabra organon viene del griego Organon, que significa: instrumento.

Pero quizás ilustre mejor el significado de este concepto, el uso en nuestra lengua se da a la palabra “organismo”.

Este implica necesariamente:

- a) Partes y funciones diversas: Ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.
- b) Unidad Funcional: Esas partes diversas, con todo, tienen un fin común e idéntico.
- c) Coordinación: Precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás; obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teología específica. “⁸

⁶ Enciclopedia Universal Ilustrada Europeoamericana, Tomo XXXV, pagina 1203.

⁷ Diccionario de Administración y Finanzas. J.M. Rosemberg. Océano / centrum. MCMXCVIII Océano/ Grupo Edi., S.A, paginas 267-268.

⁸ AGUSTIN, Reyes Ponce, Administración de Empresas, Teoría y Práctica segunda parte, Editorial Limusa, S.A. México 1982. Pág., 211.

Definición de Organización de diferentes autores⁹:

La primera aproximación al concepto de organización a la que no vamos a referir es la de Weber, que ya en 1922 define al grupo corporativo como una relación social que o bien esta cerrada o bien limita la admisión de personas ajenas mediante la imposición de reglas y normas.

Etzioni en 1964 concibe a la organización como una unidad social que pretende alcanzar un fin. Según Etzioni, las organizaciones están caracterizadas por la división del trabajo, por sistemas de comunicación y por las competencias del poder.

Scout en 1964 tiene una perspectiva sobre la organización concibiéndola como un colectivo sistemático creado para alcanzar metas relativamente específicas sobre una base continua. Las características de las organizaciones para este autor rebasan sus objetivos concretos. Estas características son: la existencia de unos límites que se construyen en la organización respecto a su entorno exterior, una autoridad jerárquica, un sistema de comunicación y un sistema de retribuciones.

Barnard propone una definición en la que la organización se conceptualiza como un sistema de actividades o fuerzas de dos o más personas conscientemente coordinadas.

Para Mayntz (1972) toda organización posee tres notas comunes. En primer lugar constituyen formaciones sociales como un preciso número de miembros y en la que va a haber una diferenciación interna de las funciones. En segundo lugar están dirigidas hacia una finalidad específica. Y en tercer lugar poseen una configuración racional con el objeto de alcanzar dichas metas específicas.

Desde el punto de vista sociológico, el concepto de organización, designa un tipo determinado de formación social que esta claramente diferenciado de su entorno social, integrada por individuos o grupos que se interrelacionan entre si, que poseen una estructura interna diferenciada y que esta orientado a la persecución de metas específicas o al cumplimiento de tareas predeterminadas. En este sentido una universidad es una organización tanto como una empresa industrial, una iglesia o un organismo oficial.

Desde el punto de vista de la orientación humanista conciben a la organización como un medio en que los individuos hallarán estímulo en su trabajo, para

⁹ GIBSON, James; IVANCEVICH, John y DONNELLY, James: Las Organizaciones, Irwin, Madrid, 1.996

formarse, para desarrollarse y ser mucho más dueños de sí mismos de lo que les era posible con los sistemas burocráticos tradicionales.

Desde el punto de vista de la administración, es necesario distinguir la tarea de “organizar” de “organización” (formación social). La tarea de organizar es una función del Administrador, o sea de la persona que hace “Administración”. Como parte del proceso administrativo. (PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR), cuando se organiza, al Administrador se ocupa del sistema estructural para lograr la coordinación actividades de todas las actividades.

ORGANIZACIÓN será: construir una estructura que ayude a alcanzar unos objetivos definidos, dividiendo el trabajo, delegando autoridad, definiendo las relaciones horizontales y verticales de la información, y coordinando los distintos recursos con que se cuenta.

Estas definiciones aparentemente diferentes encierran dos aspectos en común:

- La organización se dirige hacia objetivos contractos.
- La organización implica actividades estructuradas e integradas, es decir cooperación y relaciones de interdependencia.

La estructura de una organización es la pauta formal que indica en que forma las personas y los puestos de trabajo se agrupan, teniendo una gran influencia sobre el comportamiento de las personas y grupos que forman parte de las mismas.

Todas las organizaciones cuentan con una estructura de puestos de trabajo los cuales estarán agrupados en departamentos, divisiones, unidades o cualquier otra palabra que aluda a grupos de puestos de trabajo; igualmente se identifican rangos o jerarquías: las posiciones que detentan las personas tienen reglas y normas que especifican en grados diferentes-jerarquías-como deben comportarse en esas posiciones.

La estructura organizacional desempeña tres funciones básicas:

1. Las estructuras están para producir resultados organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales.
2. Las estructuras están diseñadas para minimizar, o al menos regular, la influencia de las diferencias individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para garantizar que los individuos se adapten a las exigencias de la organización, no al contrario.
3. Las estructuras en el medio en el cual se ejerce el poder (las estructuras conforman también o determinan que posiciones tienen poder), en el cual se

toman decisiones (el flujo de información que se requiere para tomar una decisión está determinado, en gran medida, por la estructura) y en el cual se llevan a cabo las actividades de las organizaciones.

Según Agustín Reyes Ponce: Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

“Según H. Koontz: “organización se considera como un establecimiento de las relaciones de autoridad con medidas encaminadas a lograr una coordinación estructural, tanto vertical como horizontal, entre cargos a quienes se ha asignado tareas especializadas para la consecución de los objetivos”.¹⁰

Billy J. Hodge y Herbert Y. Johnson¹¹ afirman que la organización es el medio más eficaz concebido hasta ahora para agrupar los esfuerzos de los miembros y canalizarlos de manera que sean medios productivos de satisfacción de las necesidades.

También afirman que una organización es un sistema completo, en cuanto constituye un complejo de relaciones dentro de un marco pertinente.

Todos los miembros de una sociedad que están afectados por cierta organización reclaman determinados actos y beneficios y apoyan únicamente las organizaciones que les proveen los medios de satisfacer tales demandas en un lapso razonable. Consecuentemente, la producción y la distribución de los medios de cumplir esos reclamos con la razón de ser de una organización. Una organización está formada por personas que comparten un interés en la persecución de ciertos objetivos. Con objeto de alcanzarlos, debe existir una administración (liderazgo) que defina y estructure los roles que los miembros de la organización deberán ejecutar.

Los componentes esenciales de una organización parecen ser los objetivos, los grupos de miembros, las adecuadas divisiones de trabajo, los activos físicos, las políticas, los procedimientos, la autoridad y las líneas de comunicación.

“Henry Fayol dice: “organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capital y personal”.¹²

¹⁰ BENJAMIN, op. Cit .p.5.

¹¹ Administración y Organización, Billy J. Hodge, Universidad del estado de Florida y Herbert Y. Jonson, Universidad del estado de Florida, segunda Edición, Editorial el Ateneo. Buenos Aires. Pág. 4, 5,6.

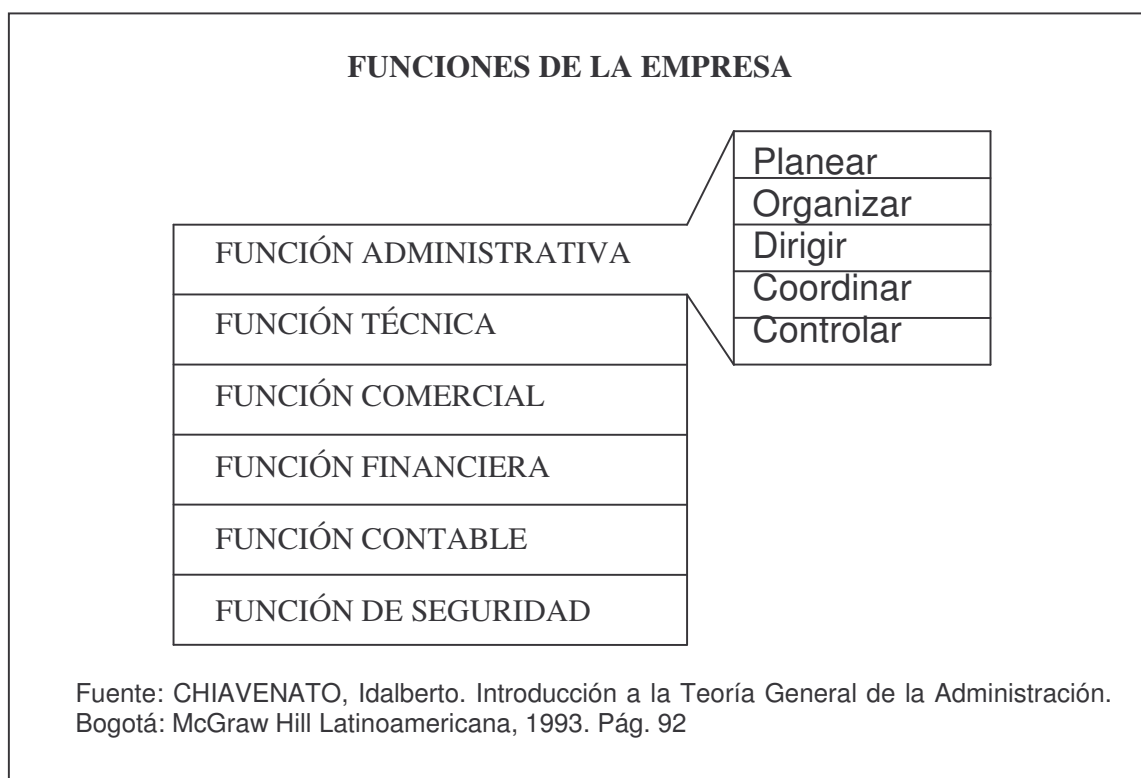
¹² FAYOL, op. Cit. Pág. 200.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir y controlar las funciones administrativas abarca los elementos de la administración, es decir las funciones del administrador:

- Planear: visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- Organizar: construir las estructuras material y social de la empresa.
- Dirigir: guiar y orientar al personal.
- Coordinar: enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
- Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Estos elementos constituyen el proceso administrativo, se hayan presentes en cualquier actividad, o área de la empresa; las funciones administrativas difieren de las otras funciones básicas, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 1: Funciones de la Empresa



Todas las operaciones que se desarrollan en las empresas pueden repartirse entre los seis grupos siguientes¹³:

- i. Operaciones Técnicas (Producción, fabricación, transformación.)
- ii. Operaciones comerciales (Compras, ventas, cambios.)
- iii. Operaciones financieras (Busca y gerencia los capitales.)
- iv. Operaciones de seguridad (Protección de los bienes y de las personas)
- v. Operaciones de contabilidad (Inventario, balance, precio de costo, estadística, etc.)
- vi. Operaciones administrativas (Previsión, organización, dirección, coordinación y control.)

Ya sea la empresa simple o compleja, pequeña o grande, estos seis grupos de operaciones o funciones esenciales existen siempre.

Los cinco primeros son muy conocidos, y bastaran unas palabras para delimitar sus dominios respectivos. El grupo administrativo requiere más explicación.

i. Función técnica: El número, la variedad y la importancia de las operaciones técnicas, el hecho de que los productos de toda naturaleza (materiales, intelectuales y morales) salen generalmente de manos de técnicos, con capacidades necesarias para la marcha y la prosperidad de las empresas.

ii. Función comercial: La prosperidad de una empresa industrial depende con frecuencia tanto de la función comercial como de la función técnica; si el producto no tiene salida, sobreviene la ruina.

Saber comprar y vender es tan importante como saber fabricar bien.

iii. Función Financiera: Nada se realiza sin su intervención. Se necesitan capitales para el personal, para los inmuebles, para las herramientas, para las materias primas, para el dividendo, para las mejoras, para las reservas, etc. Una condición esencial del éxito es tener constantemente ante la vista la situación financiera de la empresa.

iv. Función de seguridad: Su misión es proteger los bienes y las personas contra el robo, el incendio y la inundación; evitar las huelgas, los atentados, y, en general, todos los obstáculos de orden social que pueden comprometer la marcha y hasta la vida de la empresa.

¹³ FAYOL, Henri. Administración industrial y General. México: Herrero Hermanos Suc. S.A. Segunda Edición en español, marzo de 1963. Pág.135, 136, 137, 138, y 139.

v. Función de contabilidad: Es el órgano de visión de las empresas. Debe permitir conocer en todo instante donde se está y a donde se va. Debe dar sobre la situación económica de la empresa informes exactos, claros, precisos.

Una buena contabilidad, sencilla y clara, que permite tener una idea exacta de las condiciones de la empresa, es un medio poderoso de dirección.

vi. Función Administrativa: Encargada de articular el programa general de acción de la empresa. De constituir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos, de armonizar los actos.

La previsión, la organización, la dirección, la coordinación y el control forman indiscutiblemente parte de la administración; es una función que se reparte, como las demás funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social.

1. PREVISIÓN (Planeación): Significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo; Prever, es ya obrar.
2. El instrumento más eficaz de la previsión es el *programa de acción* que es el resultado a que se tiende, la línea de conducta que se a de seguir, las etapas que se han de franquear, los medios que se han de emplear; es una especie de cuadro del futuro en el que los acontecimientos próximos están previstos con cierta claridad¹⁴.
3. ORGANIZACIÓN: Organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: Materias, herramientas, capital y personal¹⁵.
4. DIRECCIÓN: La dirección consiste en sacar el mejor partido posible de los agentes que componen su unidad, en interés de la empresa. El arte de dirigir se basa en ciertas cualidades personales y el conocimiento de los Principios generales de la administración¹⁶.
5. COORDINACIÓN: Coordinar es introducir la armonía entre todos los actos de una empresa, con el objeto de facilitar su funcionamiento y su éxito; Es dar al organismo material y social de cada función las proporciones que convienen para que puedan llenar su papel de una empresa segura y económica¹⁷.
6. CONTROL: El control consiste en controlar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las ordenes dadas y a los principios admitidos. Tiene

¹⁴ FAYOL, Op. Cit, Pág. 185

¹⁵ Ibíd., Pág. 200.

¹⁶ Ibíd., Pág. 254.

¹⁷ Ibíd., Pág. 262.

por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición¹⁸.

Según Taylor, la Administración tiene como cimientos: el firme convencimiento de que los verdaderos intereses de unos y otros son únicos y los mismos; que no puede haber prosperidad para el patrón, en un término largo de años, a menos que vaya acompañada de prosperidad para el empleado y viceversa¹⁹.

Bajo el tipo antiguo de Administración, el éxito depende casi por entero de conseguir la “iniciativa” de los trabajadores, y es, en verdad, un caso raro aquel en que se logra realmente esta iniciativa. Bajo la Administración científica la “iniciativa” de los trabajadores (es decir, su trabajo arduo, su buena voluntad y su ingenio) se consiguen con uniformidad absoluta y en mayor grado, de lo que resulta posible, siguiendo el sistema antiguo; y, además de esta mejora por parte de los hombres, los directores asumen nuevas cargas, nuevas obligaciones y nuevas responsabilidades nunca soñadas en tiempos pretéritos.²⁰

Estas nuevas obligaciones se agrupan bajo cuatro categorías:

Primero: Crean una ciencia para cada elemento de trabajo del obrero, ciencia que viene a sustituir el sistema empírico.

Segundo: Escogen científicamente y luego adiestran, enseñan y forman al trabajador, mientras que en el pasado, este escogía su propio trabajo y se adiestraba lo mejor que podía.

Tercero: Colaboran cordialmente con los trabajadores para asegurarse de que todo el trabajo se hará de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha ido creando.

Cuarto: Hay una división casi por igual del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores. Los elementos de la dirección toman para sí todo el trabajo para el que están mejor dotados que los trabajadores, mientras que, en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad se cargaban sobre los hombros de los trabajadores.

Mooney escribió en compañía de Allan C. Railey en 1939 una obra titulada “Principios de Organización”, de la cual hizo Mooney otra edición en 1947. Allí

¹⁸ Ibíd., Pág.267.

¹⁹ TAYLOR, Frederick Winslow. Principios de la Administración Científica. México: Herrero Hermanos Sucs. S.A. Segunda Edición en español, marzo de 1963. Pág. 20.

²⁰ Ibíd, Pág. 40

Hace un análisis de los principios de la organización, comenzando con la aseveración de que la organización es tan vieja como la humanidad misma y agrega: "Organización en su sentido formal significa orden, y su colorario es un procedimiento organizado y ordenado; la organización es la forma de toda asociación humana para la realización de un fin común. La técnica de la organización puede ser descrita como la técnica de correlacionar actividades específicas o funciones en un todo coordinado." ²¹

Para Newman, "La organización es uno de los procesos que forzosamente ha de emplear todo gerente para emplear todo gerente para entrelazar las labores de diferentes personas en la conquista de las metas de la compañía. Si solo se trata de de dos personas o de millones de personas o de millares de ellas, su cooperación para ser eficiente, exige que haya una organización; Esta contiene invariablemente dos elementos: la división del trabajo en tareas y la certeza simultánea de que las agrupaciones de labores se eslabonan en forma de equipo para realizar el esfuerzo conjunto.

El éxito de cualquiera de cualquiera de estas empresas depende en alto grado del éxito de los gerentes en la asignación de tareas de método que se fusione en actos integrados con fines bien definidos." ²²

Rodríguez Fernández (1998) resume las características comunes de las organizaciones actuales en cuatro. Toda organización seria: a) un sistema social y técnico artificial en permanente proceso de cambio, b) un ecosistema que desarrolla su actividad en continua interacción con el entorno, c) una fuente de satisfacción e insatisfacción para los miembros que la constituyen y finalmente d) la imagen mas vigorosa y con mayor presencia de nuestra sociedad.

Maynard establece que "Organización se usa fundamentalmente para connotar el acto de organizar, como cosa distinta de la estructura del trabajo o del personal, siguiendo un modelo de relaciones preceptuadas y con esperanza de que sean metódicas y apacibles.

La organización siempre tiene que habérselas con el dilema histórico del conflicto entre la libertad del individuo que trabaja solitario y las restricciones de esa libertad, que afluyen automáticamente, cuando ha de compaginarla e modo sistemático y continuo con las libertades personales correspondientes a todos los otros individuos en la entidad organizado o equipo de trabajo.

²¹ MOONEY, James D. Principios de Organización, Harper Brothers, New York, London, 1954.

²² WILLIAM H. Newman, Charles E. Summer, E. Kirby Warren, La Dinámica Administrativa, Conceptos, Funcional y Aplicaciones, Editorial Diana, México. 6ta impresión, enero de 1980. Pág. 64

Los principios que se aplican a una situación dada son función de la filosofía de la organización –o mas categóricamente de las relaciones humanas- que ha de gobernar el designio y funcionamiento de la entidad organizada, expresados por los personalismos de dirigentes y dirigidos, o contribuyentes individuales, funcionales de que esta compuesta.”²³

Un importante ejecutivo del General Electric elogio los cambios en la organización hechos por su compañía con estas palabras: “Esta nueva y sólida organización ha sido diseñada para permitir a la compañía aprovechar por completo su mercado potencial en cada una de sus líneas de productos diversificados”.²⁴

“La prosecución mas efectiva de solo el trabajo de organización, compuesto de los susodichos cinco elementos principales, exige – como para otros elementos fundamentales del trabajo directivo – tres pasos colaterales por parte del directivo.

1. Hacer que los pertenecientes a la organización conozcan el modelo orgánico, su estructura, métodos y procedimientos concebidos, para que todos, ellos y él, puedan actuar como un equipo eficaz y cooperativo.
2. Utilizar los resultados de la medición metódica y continua de todo el trabajo de organización, facilitando así su constante mejora, subida de nivel, liberación de trabas y reajuste como lo permiten la experiencia práctica, la observación y planeamientos progresivos.
3. Ejercitar el juicio y tomar las decisiones razonadas, objetivas y oportunas para efectuar el trabajo organizador y progresos, arrastrando riesgos razonables confiada, competitiva, valientemente, y asumiendo la responsabilidad sobre la base de hechos y erudición de que se disponga actualmente, y escogiendo con sensatez entre alternativas cuando surja la oportunidad, responsabilidad y necesidad para cada particular decisión.”²⁵

La organización es una estructura dentro de la cual se ejecutan las tareas administrativas y las operaciones del desarrollo de una estructura firme tienen generalmente una alta prioridad en el pensamiento los ejecutivos. Muchos de estos consideran los problemas de decisión y operación, como problemas de organización. Esta exposición, tomada de un reporte anual de la Ford Company, indica la importancia de la organización en el esquema total de las cosas. ²⁶ “Uno de los adelantos más importantes de nuestra compañía, es que su posición de

²³ MAYNARD H. B., Administración de Empresas, Editorial Reverte, S. A 1973., Pág. 2-3

²⁴ THE GENERAL ELECTRIC COMPANY, Información Anual; 1955, Pág. 1

²⁵ MAYNARD H. B., Administración de Empresas, Editorial Reverte, S. A 1973., Pág. 2-11, 2-12

²⁶ Albers, Henry H. Principios de la Organización y Dirección. Editorial Limusa, S.A. México. 1981. Pág, 101

competencia, de la década pasada, ha sido reconstruida u reforzada en la Administración y organización”.²⁷

1.7.3 Marco Contextual: En este marco se relata la forma como la Red fue creada y su situación actual; Para hablar de la creación de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño es importante conocer su precedencia, ya que esta fue creada por la Corporación Minga de Sueños que esta conformada por varias organizaciones del lugar, donde prevalecen los esfuerzos para mejorar la calidad de vida de la comunidad local; Es importante resaltar que la Red de Productores esta conformada por un 80% de las mismas organizaciones de la Minga de Sueños que ha constituido participativamente el plan estratégico trienal donde consta la siguiente información:

- **Corporación Minga de Sueños:** Es un ente promotor del Desarrollo Regional, Integral Humano y Sostenible que trabaja en los municipios de Arboleda, San Lorenzo, San Pablo, San Pedro de Cartago, La Unión, Taminango y El Tambo, y se proyecta a regiones vecinas. La Corporación está constituida por 72 organizaciones de base social, y debe a ellas su razón de ser. Trabaja de la mano de las organizaciones sociales, la institucionalidad local, los gobiernos local, regional y nacional, las ONG y la cooperación internacional.

Figura 2. Municipios del Norte de Nariño



²⁷ Informe anual, Ford Motor Company. 1995, Pág. 13.

A continuación se presenta la misión, visión y objetivos de la Corporación Minga de Sueños que es la precursora y el techo legal de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

Misión: Somos un ente promotor del desarrollo integral humano y sostenible en los municipios de Arboleda, San Lorenzo, San Pablo, San pedro de Cartago, La Unión, Taminango y El Tambo, con proyección a otras regiones. Actuamos con las organizaciones sociales, la Institucionalidad local, regional, nacional e internacional publica, privada y no gubernamental. Promovemos el fortalecimiento del tejido social, la articulación de las organizaciones sociales, la participación ciudadana, la planeación participativa, la economía solidaria, justa y sostenible en armonía con las identidades y el ambiente.

Visión: La Corporación Minga de Sueños es reconocida a nivel local, regional, nacional e internacional como una instancia promotora del desarrollo desde un enfoque Humano Integral Sostenible. Es autónoma e independiente, ha alcanzado gran capacidad de gestión e interlocución; actúa de forma articulada y coherente en la búsqueda permanente de mejorar la calidad de vida de la sociedad maciceña y el entorno.

Objetivos Corporativos:

1. Formar y Fortalecer actores capaces de gestionar, ejecutar e interlocutar en forma organizada y autónoma en los aspectos político, económico, social, cultural y ambiental.
2. Articular las organizaciones sociales entre si y con su entorno institucional.
3. Fortalecer el poder de gestión de la CORPORACIÓN a nivel local, nacional e internacional.
4. Participar en la construcción colectiva y ejecución de los Planes de Desarrollo a nivel local y regional.
5. Promover procesos de producción, transformación, comercialización y consumo de bienes y servicios en relación justa para productores y consumidores.

La experiencia de exploración de la red de Productores Minga de Sueños mostró que en la Corporación se trabaja con las organizaciones y todos los actores sociales públicos y privados interesados en promover el fortalecimiento del tejido social, en la integración de organizaciones, la planeación participativa, la economía solidaria; además busca concretar convenios de capacitación y apropiación de conocimiento de los integrantes del Norte de Nariño, uniendo esfuerzos para lograr mejores condiciones de vida, sin dañar el medio ambiente en el que viven.

Un proyecto de la Corporación Minga de Sueños es la creación de la Red a continuación se menciona muy brevemente la historia:

- **Red de Productores:** Dentro de la Minga se concluyó que era necesario anteponer una línea productiva, en la cual se desarrolle acciones que llenen de conocimiento a los pequeños campesinos para el mejoramiento productivo, tecnológico, administrativo, financiero y comercial que los conlleve hacia la competitividad.

Se priorizo el café, porque este es el principal producto que jalona la economía de la región, además por ser un producto cultivado por un importante número de familias del Norte de Nariño, que cuentan con conocimientos empíricos y cualidades físico-químicas de la tierra apta para la siembra y cosecha de un producto de excelente calidad, siendo esta la línea escogida para la prueba piloto de la red de Productores.

En el proyecto se estableció la idea de crear niveles de competitividad económica para el progreso de las condiciones de vida de los campesinos maciceños, a través de unas acciones que permiten al pequeño productor cafetero organizarse para poder apropiarse de conocimientos y herramientas que generen mejores condiciones de negociación frente a la comercialización y al tiempo, además fortalecer sus competencias técnicas, asociativas y empresariales a nivel local, regional, nacional e internacional ganando autonomía y poder, para desenvolverse de manera oportuna en los mercados productivos y además con condiciones favorables para el pequeño cafetero.

La Red de Productores se desea que sirva como escenario para el mejoramiento de las condiciones de producción, de tal manera que ésta se realice de manera más organizada, limpia, programada y diversificada para facilitar el montaje de laboratorios de transformación que cuenten con conocimientos y tecnologías apropiadas y así facilitar la capacidad de comercialización de productos que mejoren la calidad de vida de la población.

Como una necesidad entre productores de café es aliarse creando una organización (Red), que les permita obtener mayores ganancias de su cosecha, logrando venderle al consumidor final, adquiriendo grandes oportunidades y ventajas para los agricultores.

Creación de la Red: Para la creación de la red se realizan varias asambleas de motivación dirigidas a los productores campesinos de cada uno de los 7 municipios para identificar las ventajas, estructura y funcionamiento de la red.

Constitución de la Red: Se realiza 1 asamblea con representantes de cada municipio, en calidad de asamblea, para constituir legalmente la red de productores campesinos y el responsable es la Pastoral Social.

Además de estas asambleas se realiza un encuentro subregional de productores campesinos, con el ánimo de articular las propuestas municipales de la red, se

desarrolla este evento subregional de productores interesados en participar en ella.

Se socializan los trabajos zonales y se consolida una sola propuesta de trabajo y el responsable es La Pastoral Social.

Así, La creación de la red se ejecuta en los diferentes municipios del norte de Nariño entre ellos Arboleda, San Lorenzo, San Pablo, San Pedro de Cartago, La Unión, Taminango, y El Tambo, donde la Corporación Minga De Sueños ha realizado talleres de unificación de intereses de los integrantes de la Minga y por ende la Red.

Conformada la red de productores de café con organizaciones cafeteras de la Corporación Minga de Sueños se decide constituir una estructura orgánica que dinamice el proceso, se escogió un grupo de productores de los seis municipios, se analizó el objeto de la estructura orgánica de la red, este no sería otro escenario organizativo tradicional con un presidente, vicepresidente, vocales etc sino más bien un grupo que dinamice las dinámicas organizativas de cada municipio teniendo en cuenta los grupos de gestión, los monitores y la Junta directiva de la Corporación Minga de Sueños.

En el proyecto se establece la idea de crear niveles de competitividad económica para mejorar las condiciones de vida de los campesinos, a través de unas acciones que permitan al pequeño productor cafetero organizarse para poder apropiarse de conocimientos y herramientas que incrementen las herramientas de trabajo, para fortalecer sus competencias técnicas, asociativas y empresariales a nivel local, nacional e internacional ganando autonomía y poder, logrando desenvolverse ágilmente en los mercados.

1.7.4 Marco Legal: La Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño, trabaja bajo el marco legal de la Corporación Minga de Sueños.

El marco legal en medio del cual se delimita el estudio son; por una parte, el CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO, en el que se describen todas las disposiciones legales que existen en la relación de una empresa con su persona.

Además se tendrá en cuenta la Nueva Reforma Laboral con la Ley 789 del 2002, por la cual se dictan las normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del código en mención y los derechos 3232 y 3233 de diciembre 27 de 2002.

En cuanto a las relaciones con los proveedores y con los clientes de la empresa debe regirse por lo establecido en la ley contenida en el Código de Comercio.

También existen requisitos y normas establecidas por el Comité Nacional de Cafeteros de Colombia para dictar las medidas conducentes a garantizar la calidad del Café de Exportación (Artículo 23 de la ley 09 de 1991) y demás otras disposiciones afines.

Otro aspecto a considerar, que es para el presente estudio de mucha importancia, es la reglamentación establecida en las leyes colombianas para la preservación del medio ambiente, apoyando la cultura de las personas de la región relacionado a la protección del ambiente.

1.8 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Con esta técnica se estableció la forma de como se consiguió la información para aplicarla en la investigación.

1.8.1 Tipo De Estudio: El estudio que se utilizó en esta investigación es de Tipo Descriptivo ya que, con este se identificó los diferentes elementos que caracterizaron la investigación, y se conoció las necesidades, formas de conducta y actitudes de los miembros de la Red.

De acuerdo con los objetivos planteados la descripción que se realizó se apoyó en la observación, entrevistas y participación activa de los integrantes de la Red.

1.8.2 Métodos De Investigación.

- **Método de Observación:** Se conocieron los hechos, en una etapa de reconocimiento de la Red, como se presentan espontáneamente, se consignaron por escrito, asegurándose de que la información sea verídica y sin obviar ningún dato.
- **Método Deductivo:** Se prestó atención al sector campesino y la situación actual de la estructura agraria y social del departamento de Nariño, donde se muestra la importancia de los campesinos, pequeños propietarios, que son la base de la economía de esta región y los procesos productivos que ellos utilizan, además la manera como se asocian para vender sus cosechas.
- **Método Inductivo:** Al analizar el entorno de la agricultura se encontró que el sector campesino tiene un bajo nivel educativo y poco apoyo de las entidades gubernamentales, que han detenido el desarrollo industrial de la zona, perjudicando a los campesinos y a la sociedad en general.

En esta investigación se aplicó los tres métodos en las diferentes etapas de la investigación, con los cuales permite, a través de observaciones particulares y su análisis, llegar a conclusiones más acordes con nuestra necesidad de información.

La modalidad de investigación utilizada está basada en la observación de los fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares y generales contenidas, explícitamente en las situaciones.

Proceso de investigación: creación de un modelo para la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño. Para acceder a la información se realizó:

- Observación directa en la en la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño, analizando aspectos referidos al tema.
- Entrevistas a las áreas y personal involucrado en los procesos.
- Recopilación y estudio material bibliográfico, documentos, datos estadísticos y otros.
- Formulación de la propuesta para la implementación del modelo organizacional para la Red.

1.8.3 Fuentes Y Técnicas Para La Recolección De Información: Las fuentes de información son la materia prima con la cual se realizó las diferentes etapas de exploración, descripción y se explicación de hechos o fenómenos que definen un problema de investigación, por tal razón la importancia de darle el valor a la recolección de la información ya que la adecuada manipulación evita pérdidas de tiempo, recursos y el interés del investigador.

1.8.3.1 Fuentes de Investigación: Para esta investigación se hizo uso de fuentes primarias y secundarias, teniendo en cuenta que la fuente primaria aporta más específicamente la información que se requiere para este trabajo de grado.

- **Fuentes primarias:** Es posible que el desarrollo de la investigación dependa de la información ya que como investigadores se recolecte en forma directa, es decir, se usará información de tipo primaria, utilizando técnicas y procedimientos que suministren una información adecuada.

Existen diferentes técnicas utilizadas con frecuencia con el propósito de ilustrar el proceso de investigación; entre estas técnicas se mencionan las siguientes:

- Realizar visitas a la Red es su lugar de trabajo en los diferentes municipios del departamento donde se encuentra.
- Realización de talleres de exploración la red de productores de cafés de calidad, sus procesos y fines determinando necesidades organizacionales (Administrativa y comercial).

- Taller para la revisión del desempeño del modelo organizacional de la red. (Observación directa).
- **Fuentes secundarias:** También se utilizara esta fuente porque suministra información básica, rápida y oportuna; ya que esta información se encuentra debidamente estructurada para el alcance como investigadores; en el momento en que esta fuente sea insuficiente, se acudirá a las fuentes primarias para poder abastecerse de la información necesaria.

Este tipo de fuentes que suministran información se las encuentra en bibliotecas como: Universidad de Nariño, Banco de la Republica, Casa de la Cultura, Cámara de Comercio, entre otras.

Se efectuaran visitas a la cámara de comercio, para la consulta del marco jurídico contando con asesoría especializada.

Otras fuentes como Libros, periódicos, documentales, trabajos de grado, revistas, enciclopedias e Internet.

2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

2.1. NECESIDADES ORGANIZACIONALES Y ADMINISTRATIVAS DE LA RED DE PRODUCTORES DE CAFÉ DE CALIDAD DEL NORTE DE NARIÑO.

Para identificar las necesidades de la Red de Productores de café de Calidad del Norte de Nariño, en el campo organizacional y administrativo se procede a realizar el diagnóstico correspondiente, así:

2.1.1. Diagnóstico Organizacional: Para realizar el diagnóstico organizacional, se retoma el concepto de las organizaciones como sistemas vivos, dinámicos y abiertos, que cumplen una función y justifican con ella su razón de ser; pues ellas son una totalidad integrada y constituidas por elementos interdependientes en pro de logro de propósitos comunes.

Así cada uno de estos elementos ocupa lugares y roles específicos que se definen según su lugar en esa totalidad. Esta condición les da el carácter de subsistemas.

Por lo antes mencionado, para efectos del presente diagnóstico organizacional se analizan cuatro subsistemas que se interrelacionan entre sí, entre ellos se pueden mencionar:

- ✓ Subsistema de orientación estratégica
- ✓ Subsistema sociopolítico
- ✓ Subsistema humano
- ✓ Subsistema productivo

A continuación se presenta los resultados del análisis de cada uno de estos subsistemas que conforman el sistema organizacional de la Red de Productores de café de Calidad del Norte de Nariño.

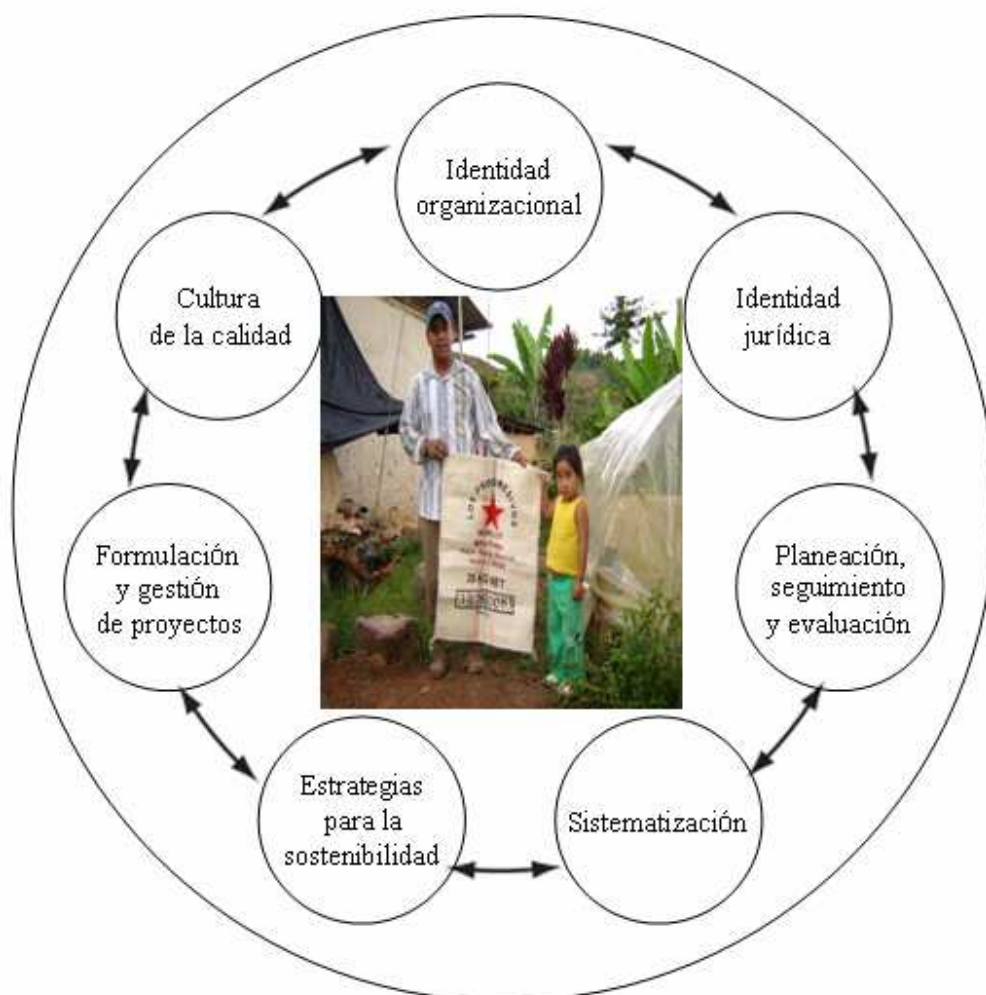
❖ Subsistema de Orientación Estratégica

La razón de ser de la organización de la Red de Productores de café de Calidad del Norte de Nariño la definen, en últimas, las metas a las que se propone llegar y el pensamiento en que estas se respaldan, es decir la filosofía que orienta su quehacer y la forma como organiza cada una de sus acciones en función de los fines para los que fue constituida.

En efecto, toda organización es portadora de un pensamiento, de una manera particular de ver y entender el mundo y de allí emana el sentido que le da a sus actuaciones y la identidad que adquiere en el espacio social, político y cultural donde se desenvuelve y con el que interactúa.

Para el diagnóstico relacionado con la orientación estratégica se desglosan en seis aspectos a saber: a) identidad organizacional, b) Identidad jurídica, c) planeación, seguimiento y evaluación, d) estrategias para la sostenibilidad, e) formulación y gestión de proyectos, f) cultura de la calidad, g) sistematización. (Véase figura 3).

Figura 3. Componentes del Subsistema de Orientación Estratégica



a) Identidad Organizacional

Los principios, la misión y la visión, recogen en primera instancia la esencia de ese pensamiento y reflejan los lugares a los que pretende llegar, condensan sus apuestas estratégicas e iluminan las rutas por donde estas han de construirse. Así cada propuesta o proyecto que adelante la Red, cada estrategia que se implemente, cada actividad que se lleve a cabo, serán una manera de poner en el terreno de las acciones el pensamiento institucional y de abonar los caminos que le permitan conducirse a su norte y metas.

Para comprender la organización de la Red de Productores, es importante conocer que ella es el resultado del Proyecto Minga de Sueños en el marco del Laboratorio de Paz; siendo la Corporación Minga de Sueños un ente promotor del desarrollo regional, integral humano y sostenible que trabaja en los municipios de Arboleda, San Lorenzo, San Pablo, San Pedro de Cartago, La Unión, Taminango y El Tambo, y se proyecta a regiones vecinas. La Corporación está constituida por 72 organizaciones de base social, y debe a ellas su razón de ser. Trabaja de la mano de las organizaciones sociales, la institucionalidad local, los gobiernos local, regional y nacional, las ONG y la cooperación internacional, así lo afirma un integrante de la Organización: “Somos caficultores organizados concientes del cambio al cual queremos llegar en la producción y calidad de café”²⁸. (Véase figura 4. Integrantes de la Organización).

Figura 4. Reunión de Asociados de la Red de Productores de Café del Norte de Nariño.



²⁸ Red de Productores Minga de Sueños. Tercer encuentro. La Unión, 19 de julio de 2007

En la tabla 1, se puede observar la situación actual de la identidad organizacional de la Red de Productores de Café de calidad del Norte de Nariño, en primera instancia, se retoman los objetivos, misión y visión de la Corporación Minga de Sueños, siendo la matriz de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño, así:

Tabla 1. Identidad Organizacional: Objetivos, Misión y Visión de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

Los Objetivos que orientan las acciones de la Red.	
Objetivos	Definición
Capacidad de Gestión con el entorno	La organización pretende formar y fortalecer actores capaces de gestionar, ejecutar e interlocutar en forma organizada y autónoma en los aspectos político, económico, social, cultural y ambiental.
Articulación con el Entorno institucional	Articular las organizaciones sociales entre si y con su entorno institucional.
Poder de gestión Institucional.	Fortalecer el poder de gestión de la Organización a nivel local, nacional e internacional.
Participación en planes de desarrollo	Participar en la construcción colectiva y ejecución de los Planes de Desarrollo a nivel local y regional.
Producción, transformación, comercialización en relación justa para productores y consumidores.	Promover procesos de producción, transformación, comercialización y consumo de bienes y servicios en relación justa para productores y consumidores.

La misión de la Red
Misión: Somos un ente promotor del desarrollo integral humano y sostenible en los municipios de Arboleda, San Lorenzo, San Pablo, San pedro de Cartago, La Unión, Taminango y El Tambo, con proyección a otras regiones. Actuamos con las organizaciones sociales, la Institucionalidad local, regional, nacional e internacional publica, privada y no gubernamental. Promovemos el fortalecimiento del tejido social, la articulación de las organizaciones sociales, la participación ciudadana, la planeación participativa, la economía solidaria, justa y sostenible en armonía con las identidades y el ambiente.
La visión de la Red a Cinco años es:
Visión: La Corporación Minga de Sueños es reconocida a nivel local, regional, nacional e internacional como una instancia promotora del desarrollo desde un enfoque Humano Integral Sostenible. Es autónoma e independiente, ha alcanzado gran capacidad de gestión e interlocución; actúa de forma articulada y coherente en la búsqueda permanente de mejorar la calidad de vida de la sociedad maciceña y el entorno.

Así entonces, puede apreciarse como las organizaciones de la Red de Productores determinan sus deseos o propósitos en función de las necesidades que les impulsan a asociarse. El factor económico constituye un elemento substancial y constituye uno de los principios que mejor motiva la organización.

La investigación muestra que los grupos no tienen una sola misión, sino que el impulso a asociarse proviene de su quehacer. Por lo tanto, se encontró que los grupos, cuya misión es generar ingresos, actúan por medio de proyectos referidos a la producción de bienes y servicios en dos sectores básicos: Sector primario (labores agrícolas y pecuarias, en forma particular la producción de café) y sector secundario (transformación y elaboración de productos artesanales).

Los grupos también asumen como finalidad la prestación de algunos servicios a la comunidad, particularmente los servicios ambientales, la promoción de la seguridad alimentaria y la formación de nuevas habilidades para el desarrollo comunitario y el bienestar social. No obstante también existen grupos que no llevan a cabo ningún proyecto en especial.

En la tabla 2, se presenta la valoración de la identidad organizacional en términos de fortalezas y debilidades de tal forma que permita la identificación de las necesidades de la organización.

Tabla 2. Diagnóstico del Subsistema de Orientación Estratégica. Identidad Organizacional de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

Criterios Orientadores	Debilidad		Fortaleza		Observaciones
	1	2	3	4	
a. La organización ha definido su misión y visión.		X			No cuenta con misión y visión propias.
b. Cuenta con principios formulados de manera explícita.	X				Aún no se encuentran definidos.
c. La misión describe la razón de ser, objetivos, estrategias, grupos poblacionales atendidos y áreas geográficas donde trabaja.		X			No describe todos los elementos.
d. La visión refleja el estado futuro deseado por la organización.		X			Aún requiere mayor claridad.
e. La organización revisa periódicamente su misión y visión.	X				No es parte de su cultura.
f. Los principios, la misión y la visión son conocidos, difundidos y compartidos por todas las personas que hacen parte de la organización.	X				No son propios.
g. Los principios, misión y visión guían la actuación de las personas de la organización y los servicios que ofrece.		X			No en conjunto.

En conclusión, respecto a identidad organizacional La Red de Productores de Café de Calidad es:	FUERTE		DÉBIL	X
---	---------------	--	--------------	---

Como se puede apreciar en el resultado obtenido de la tabla anterior, la identidad organizacional de la Red de Productores de Café de Calidad aún es débil, por cuanto no cuenta con su misión, visión, principios y objetivos estratégicos, propios; por el contrario se articula a los existentes en la Corporación Minga de Sueños.

El resultado anterior, invita a una reflexión, más aún, si se tiene en cuenta que la identidad organizacional es aquello que caracteriza a una organización y la hace

diferente a otras; es decir manifiesta su memoria colectiva, su historia alusiva a problemáticas históricas, culturales, geográficas, sociales, que posibilita la diferenciación de unos territorios con otros; es decir, es el conjunto de valores, fundamentos y acciones definidos en sus principios, misión y visión; por lo tanto es necesario que la Red de productores, evite la dispersión de esfuerzos de las organizaciones e integre un pensar y actuar local, alrededor de los cuales se pueda encauzar el potencial territorial, mediante el fortalecimiento del tejido social, la articulación de las organizaciones e instituciones sociales y la motivación de la participación ciudadana.

b) Identidad Jurídica

Además, del pensamiento y la identidad de la organización, la Red debe tener en cuenta que es parte de una sociedad regida por una constitución, unas normas, que le exigen acogerse a sus reglas, someterse a su legislación y ordenamiento jurídico, obtener de ella el estatus de legalidad que le permita validar su existencia y ser reconocida dentro del conjunto de agentes con el que tendrá que interactuar en cumplimiento de sus propósitos y objetivos.

Por lo anterior, en el diagnóstico se indagó sobre los aspectos relacionados con su identidad jurídica, siendo ésta la forma como la organización es reconocida por la sociedad, asumiendo con ello los compromisos jurídicos, tributarios y contables que le corresponden. (Véase tabla 3).

Tabla 3. Diagnóstico del Subsistema de Orientación Estratégica. Identidad Jurídica de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

Criterios Orientadores	Debilidad		Fortaleza		Observaciones
	1	2	3	4	
a. La organización tiene una forma jurídica definida.	x				Acoge a Minga de Sueños.
b. La forma jurídica le permite desarrollar su misión y visión adecuadamente.	x				No cuenta con misión, visión.
c. La organización cuenta con los conocimientos suficientes sobre la normatividad correspondiente a su forma jurídica.		x			Algunas organizaciones
d. Cumple con los requisitos jurídicos, tributarios, contables y laborales según su forma jurídica.	x				Acoge a Minga de Sueños.

En conclusión, respecto a identidad Jurídica de La Red de Productores de Café de Calidad es:	FUERTE		DÉBIL	X
--	---------------	--	--------------	----------

Como se puede observar la información que se registra en la tabla 3, referida a la identidad jurídica, la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño, adolece en su conjunto de su identidad jurídica; pues ella, aún se acoge a la Corporación la Minga de Sueños, por lo tanto trabaja bajo este marco legal.

En coherencia con lo anterior, se puede afirmar que existe identidad jurídica en forma individual, es decir por organización, así se confirmó a través de esta investigación, pues, el 75,7% de las organizaciones cuenta con personería jurídica; es de resaltar que las organizaciones que se han organizado legalmente cuentan con estatutos y reglamentos, aunque estos nacen como una exigencia del registro legal, y no en una necesidad de la organización por construir acuerdos, finalidades y estructura de funcionamiento y gobierno.

Además, se encontró que el proceso estatutario no es una acción que concentre esfuerzos de la organización para construir identidad en ella, sino que es una tarea que se aborda con la “facilidad” otorgada por las plantillas estatutarias que facilitan el proceso de registro, según la forma organizacional que se adopte, y que es aportada por la Cámara de Comercio, constituyendo adecuaciones de copias.

De esta forma, se evidencia que al interior de una gran parte de las organizaciones de productores aún no está claro quiénes, qué y cómo deciden, quiénes administran y cómo administran, quiénes se benefician, a quiénes se reconoce o sanciona y por qué. Esta situación es causal de debilitamiento de la mayoría de los grupos organizados desde su mismo origen.

Otros requisitos con los que cuentan la mayoría de las organizaciones son: el libro de actas (77%) y el libro de afiliados (74%); El 43.2% de las organizaciones lleva libros contables; el Registro Único Tributario RUT ha sido tramitado por el 43.2%; y con Registro mercantil cuenta solo un 21.6%.

Por lo tanto, para la definición de su identidad Jurídica se requiere orientar esfuerzos para poder actuar y facilitar así la concertación y negociación; además deben tener en cuenta los requisitos y normas establecidas por el Comité Nacional de Cafeteros de Colombia para dictar las medidas conducentes a garantizar la calidad del Café de Exportación (Artículo 23 de la ley 09 de 1991).

c) Planeación, Seguimiento y Evaluación. Formulación y Gestión de Proyectos.

La organización, como tal, es un sujeto más en el entorno, es la expresión colectiva de un propósito surgido alrededor de unas problemáticas, de unos intereses y, sobre todo, de unos deseos de transformación y de cambios en donde reside. Esta tarea le exige una preparación continua, una adecuada planeación de sus actividades con su respectivo seguimiento y evaluación, el

desarrollo de capacidades para la formulación de proyectos, la sistematización de su experiencia.

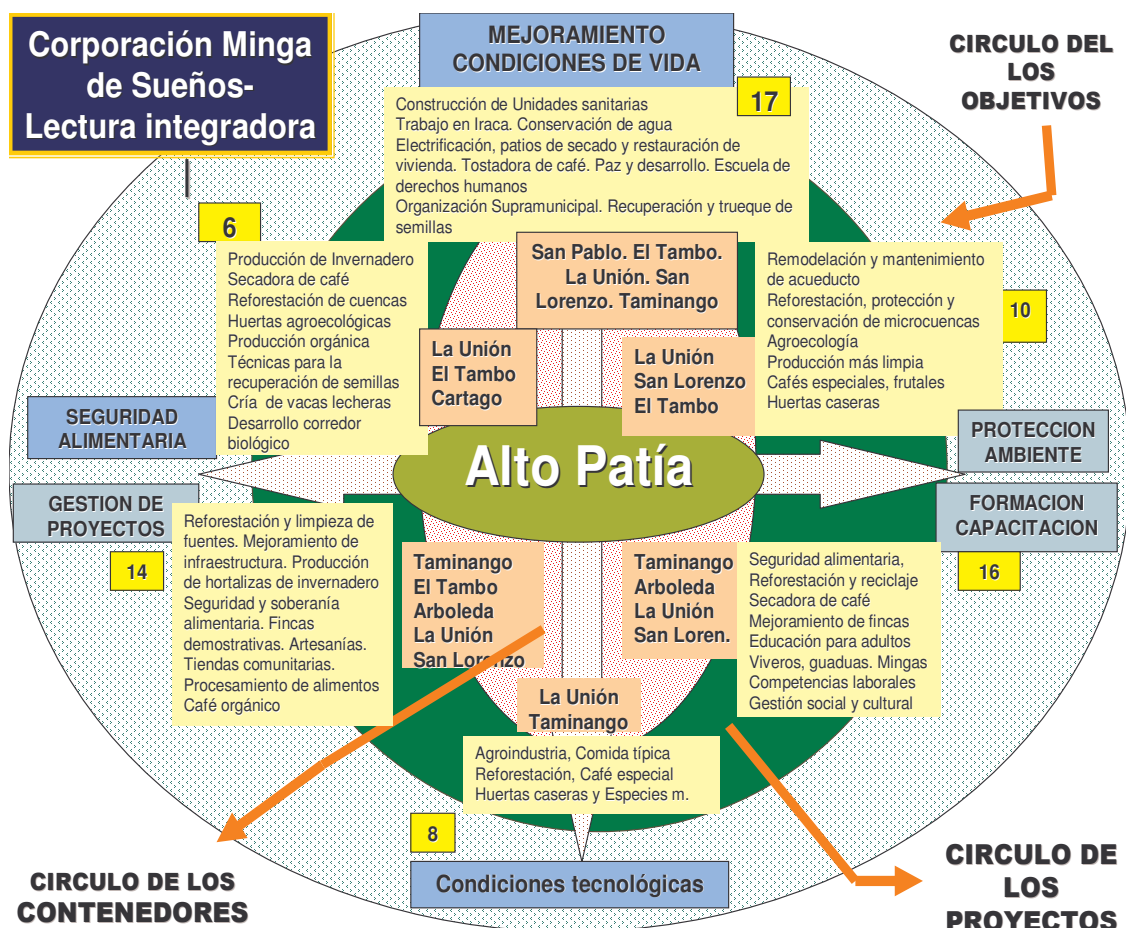
Ahora bien, en lo que respecta a la formulación y gestión de proyectos, se trata de la identificación de una alternativa de respuesta a una problemática presentada, a la satisfacción de una necesidad o al fortalecimiento de una potencialidad, aprovechando oportunidades previamente determinadas y analizadas. Los proyectos demandan recursos físicos, humanos, técnicos y financieros, así como la planeación y ejecución de actividades para avanzar hacia logros y/o soluciones.

En este marco se indagó en la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño, sobre la situación con respecto a planeación, seguimiento y evaluación; así como también en la formulación y gestión de proyectos, y se encontró el siguiente resultado:

En la figura 5, se muestran los proyectos que en cumplimiento de su misión llevan a cabo las organizaciones sociales de la Red de productores en los siete municipios del Alto Patía Nariñense, con la anotación de que así como muchas de ellas tienen varias misiones, por ende llevan a cabo variedad de proyectos²⁹.

²⁹ OBANDO, Ibarra Arturo. Investigador. II Laboratorio de Paz. Región Macizo Colombiano / Alto Patía. Fundación Social. Corporación MINGA De Sueños. Pasto. 2007

Figura 5. Proyectos en las Organizaciones de la Red de Productores de Café de Calidad



El mejoramiento de las condiciones de vida es el principal objetivo alrededor del cual están los de procurar seguridad alimentaria; protección del medio ambiente, formación y capacitación y mejoramiento de las condiciones tecnológicas.

Para su lectura se debe tener en cuenta que ningún grupo de la Red de Productores se dedica a un solo proyecto, sino a varios, por esta razón los grupos se repiten en algunas de las categorizaciones de los proyectos.

Así entonces, 17 grupos ubicados en San Pablo, El Tambo, La Unión, San Lorenzo y Taminango, se dedican principalmente a: Construcción de Unidades sanitarias. Trabajo en Iraca. Conservación de agua. Electrificación, patios de secado y restauración de vivienda. Tostadora de café. Paz y desarrollo. Escuela

de derechos humanos. Organización Supramunicipal. Recuperación y trueque de semillas.

6 grupos ubicados en La Unión, el Tambo y San Pedro de Cartago, llevan a cabo proyectos de: Producción de Invernadero. Secadora de café. Reforestación de cuencas. Huertas agro ecológicas. Producción orgánica. Técnicas para la recuperación de semillas. Cría de vacas lecheras. Y Desarrollo corredor biológico.

14 grupos de los municipios de Taminango, El Tambo, Arboleda, La Unión y San Lorenzo ejecutan proyectos de: Reforestación y limpieza de fuentes. Mejoramiento de infraestructura. Producción de hortalizas de invernadero. Seguridad y soberanía alimentaria. Fincas demostrativas. Artesanías. Tiendas comunitarias. Procesamiento de alimentos y producción de Café orgánico.

8 grupos ubicados en La Unión y Taminango se dedican a proyectos de: Agroindustria. Comida típica. Reforestación. Café especial. Huertas caseras y crianza de Especies menores.

En Taminango, Arboleda, La Unión y San Lorenzo, 16 grupos se dedican a: Seguridad alimentaria, Reforestación y reciclaje. Secadora de café. Mejoramiento de fincas. Educación para adultos. Viveros. Siembra y comercialización de guadua. Mingas. Formación en Competencias laborales y Gestión social y cultural.

Finalmente, hay 10 grupos de los municipios de La Unión San Lorenzo y El Tambo que se dedican a llevar a cabo proyectos de: Remodelación y mantenimiento de acueducto. Reforestación, protección y conservación de micro cuencas. Agro ecología. Producción más limpia. Cafés especiales. Frutales y Huertas caseras.

Como se puede apreciar, existe una diversidad de proyectos que se encuentran en los sectores agropecuarios, producción y servicios.

Por otra parte, es importante resaltar que en los 7 municipios donde se encuentran organizaciones de la Red de Productores, existe una importante presencia institucional; el canal fundamental de relación lo constituyen los diferentes proyectos de inversión que ésta realiza. En los últimos tres años las fuentes de gestión que más reconoce los productores son: ASOPATÍA con los Proyectos de Paz y Desarrollo, PADEMER, el Segundo Laboratorio de Paz Macizo Colombiano Alto Patía, La Fundación Social, La Pastoral Social de la Diócesis de Pasto, y las administraciones municipales, particularmente, a través de las Unidades municipales de atención técnica agrícola (UMATA).

Teniendo en cuenta la lectura anterior, se procede a calificar bajo un enfoque de Red como organización global, definiendo así las fortalezas o debilidades, los resultados encontrados se registran en la tabla 4.

Tabla 4. Diagnóstico del Subsistema de Orientación Estratégica. Planeación, Seguimiento y Evaluación. Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

Criterios Orientadores	Debilidad		Fortaleza		Observaciones	
	1	2	3	4		
a. La organización identifica y prioriza periódicamente los problemas o necesidades que busca satisfacer o las capacidades que espera potenciar, con su quehacer.		x			No en conjunto.	
b. Tiene en cuenta y revisa periódicamente, para su actuación, su misión y visión.	X				No misión, visión global.	
c. Cuenta con planes estratégicos y operativos.	X				No en conjunto	
d. Verifica si logra lo planeado y cómo lo hace.	X				No hay plan.	
e. Cuenta con indicadores e instrumentos para recopilación de la información que le permite mirar lo que hace y logra en sus planes, programas y proyectos.	X				Ausencia de Indicadores.	
f. Hace ajustes y toma decisiones oportunamente frente a sus planes, programas y proyectos de acuerdo con el análisis de los avances en la ejecución y los cambios en el contexto.	X				No hay programación.	
g. Utiliza los resultados del seguimiento como insumo para evaluar sus procesos, aprender de la experiencia y emprender nuevos planes.	X				No hay seguimiento.	
h. Ajusta sus planes, programas y proyectos de acuerdo con la verificación y análisis de efectos e impactos de lo que ha realizado.	X				No hay seguimiento.	
i. Tiene personas que cuentan con los conocimientos necesarios para hacer procesos de planeación, seguimiento y evaluación.	x				No al interior de la organización.	
j. Cuenta con una metodología específica para hacer sus procesos de planeación, seguimiento y evaluación.		x			No es propia.	
k. Destina el tiempo, los responsables y recursos necesarios para la realización de la planeación, el seguimiento y la evaluación.		x			No al interior de la organización.	
En conclusión, respecto a Planeación, seguimiento y evaluación de La Red de Productores de Café de Calidad es:			FUERTE		DÉBIL	X

Como puede apreciarse en los resultados anteriores existe una marcada debilidad en la formulación, gestión, seguimiento y evaluación de proyectos acordes a la

problemática de la Red de productores en una visión integral, de conjunto y ésta a su vez articulado a su razón de ser y quehacer que se deben manifestar en su misión y visión institucional; esta debilidad al parecer tiene origen en el desconocimiento de sus integrantes; pues no existen al interior de la organización, personas que cuenten con los conocimientos y metodologías necesarios para hacer procesos de planeación, seguimiento y evaluación.

Por lo tanto, se puede afirmar que la Red, no ejerce la planificación en el corto ni mediano plazo; Atiende en forma inmediata las situaciones previsibles y de coyuntura y obedece a una visión local de su accionar.

d) Estrategias Para la Sostenibilidad

Es la capacidad humana, técnica y financiera con la que cuenta la organización para generar las condiciones que le aseguren su permanencia en el tiempo en cumplimiento de los propósitos y objetivos para los que fue creada.

Tabla 5. Diagnóstico del Subsistema de Orientación Estratégica. Estrategias para la Sostenibilidad. Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

Criterios Orientadores	Debilidad		Fortaleza		Observaciones
	1	2	3	4	
a. La organización ha elaborado un diagnóstico y conoce sus principales debilidades y fortalezas para el sostenimiento de sus procesos y proyectos a futuro.		x			Lo hace con Fundación Social.
b. Ha diseñado una estrategia de sostenibilidad con metas establecidas para el corto, mediano y largo plazo.	x				No en su conjunto.
c. Tiene una estrategia definida para garantizar la cohesión y ampliación de su base social.			x		Libre el ingreso.
d. Ha identificado fuentes de generación de recursos propios a través de la producción y/o prestación de bienes y/o servicios.	x				No en su conjunto.
e. Ha definido una estrategia de financiación a partir de la identificación de distintas fuentes para acceder a recursos.	x				No.

En conclusión, respecto a Estrategias para la sostenibilidad de La Red de Productores de Café de Calidad es:	FUERTE		DÉBIL	X
--	---------------	--	--------------	----------

Como se puede observar, La Red de Productores, no realiza sus operaciones en conjunto, los esfuerzos se desarrollan en forma aislada, lo que lleva al desgaste de sus asociados y a la falta de motivación de los mismos.

Por lo tanto, es pertinente que la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño, inicie, paralelo a su proceso organizativo, un proceso de autosostenibilidad y fortalecimiento a futuro, teniendo en cuenta la capacidad empresarial de sus grupos de base, entendiendo como tal la creación y fortalecimiento de empresas productivas autosostenibles, que giren sobre la producción y comercialización del café de alta calidad, capaces de crear fuentes de trabajo permanentes, de insertar su producto en el mercado y generar utilidades; para ello debe proceder a la calificación de talento humano, registro sanitario, código de barras, desarrollo de marcas y denominaciones de origen, estudios de demanda y canales de comercialización, empaque, embalaje y en general toda la logística relacionada con el traslado de un buen producto, hasta el consumidor final.

e) Cultura de la Calidad.

Propósito permanente que tiene la organización, de adelantar de manera óptima cada una de sus acciones directivas, administrativas, productivas, de tal forma que satisfagan plena e integralmente las necesidades y expectativas de las personas o comunidades a quienes va dirigida su labor.

Frente al tema de la cultura de la calidad, en la organización se realizaron investigaciones previas sobre el potencial productivo de la región norte de Nariño, con la toma de muestras y tras constatar el enorme potencial de la región en el nicho de mercado de calidad, se suscribió un acuerdo de cooperación con VIRMAX de Colombia buscando básicamente generar competencias productivas y comerciales en los productores de café en la zona norte de Nariño.

VIRMAX de Colombia es una empresa comercializadora de cafés de alta calidad con un modelo comercial nuevo en la región que podría orientar el proceso.

El conocimiento de la calidad del café de Nariño, aún es un tema desconocido para los productores, el único ítem para medir la calidad de café del productor es el factor de rendimiento que trata sobre características externas del fruto como tamaño, forma, peso etc. Ítem importante pero no definitivo en la determinación de la calidad el otro factor, el de taza que mide la estructura del café es decir el sabor, cuerpo, aroma del fruto analizado en un laboratorio es de total incertidumbre para el productor.

De igual forma se considera que la certificación es muy importante; este proceso lo lleva a cabo empresas internacionales, hecho que redundaría en una tarea

compleja y costosa; por ahora, es fundamental que la Red de productores del norte de Nariño, avance en la exigencia de la calidad internamente, de esta forma avanzar en la búsqueda de la certificación internacional.

Teniendo en cuenta estas consideraciones acerca de la cultura de la calidad del producto, se procede a la calificación en términos de fortalezas y debilidades, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 6. Diagnóstico del Subsistema de Orientación Estratégica. Cultura de la Calidad. Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

Criterios orientadores	Debilidad		Fortaleza		Observaciones
	1	2	3	4	
a. La organización conoce las preferencias de los usuarios de sus productos y/o servicios.	x				Desconoce.
b. Estimula a sus integrantes para el desarrollo óptimo de sus acciones.		x			Inquietud en los socios.
c. Hace control de calidad a todas las acciones que adelanta, así como a todos los productos y servicios que ofrece.		X			Desconoce el proceso integral.
d. Hace ajustes periódicos a sus sistemas de administración, gestión y producción cuando detecta fallas o situaciones anómalas.	x				Hay necesidad de concertar.
e. Hace seguimiento y análisis a los niveles de aceptación de sus productos y servicios por parte de los clientes.	x				No.

En conclusión, respecto a la Cultura de la Calidad de La Red de Productores de Café de Calidad es:	FUERTE		DÉBIL	X
--	---------------	--	--------------	---

De la lectura anterior se puede observar que existe desconocimiento por parte de los productores acerca de la calidad del producto que ofrecen al mercado, como es, en este caso, el café; es una tarea que debe realizar la organización en su conjunto; pues, es importante regular y estandarizar la producción de café de calidad a través de pautas de beneficio del café, recolección; este esfuerzo, se considera de utilidad para el proceso y el caficultor.

Por lo tanto, los productores consideran la necesidad de la construcción de reglas de juego para darle mayor calidad al proceso; así lo afirma uno de ellos: “Lo importante es conservar la calidad, pero esa calidad debe ser concertada, pero esto solo no funciona, es necesario buscar quien compre³⁰”.

❖ **Subsistema Sociopolítico**

La organización, como tal, es un sujeto, o si se quiere, un agente político. Su puesta en acción la confrontan con un escenario en el que la diversidad de componentes, intereses, valores, formas de actuación y pensamiento, e incluso condiciones físicas y naturales, potencian o limitan su quehacer e inciden de manera significativa en el rumbo que tomen sus acciones y en las posibilidades de éxito de sus apuestas y las de las comunidades para y con quiénes actúa. Por tal razón, su primera tarea, será ubicar su espacio de trabajo, con quiénes interactúa, e identificar diferencias, coincidencias y posibilidades de construir acuerdos o consensos. Lo anterior, tanto en relación con otras organizaciones sociales, como con aquellas personas, entidades o instituciones que representan al Estado.

Por lo tanto, para efectos del presente diagnóstico se han tomado los siguientes temas que conforman el subsistema sociopolítico:

- Conocimiento y seguimiento de políticas, planes de desarrollo, programas y proyectos. Espacios y mecanismos de participación.
- Negociación y Concertación.
- Articulación al tejido social.
- Comunicación para el desarrollo.
- Planeación participativa.
- Visibilización de las organizaciones como actores sociales.

Estos componentes están contenidos en la figura 6, que hace relación al Subsistema Sociopolítico.

³⁰ Productor participante en la segunda reunión de la Red de Productores. 6 de Julio de 2007.

Figura 6. Componentes del Subsistema Sociopolítico



A continuación se manifiestan los hallazgos de esta investigación con respecto al Subsistema Sociopolítico.

a) Conocimientos de Políticas, Planes de Desarrollo, Programas y Proyectos. Espacios y Mecanismos de Participación.

Este ítem se relaciona con el conocimiento que tiene la Red de Productores, de las políticas, planes de desarrollo, programas y proyectos de gobierno vigentes en su territorio y al ejercicio de control social que se le hace a la gestión del Estado.

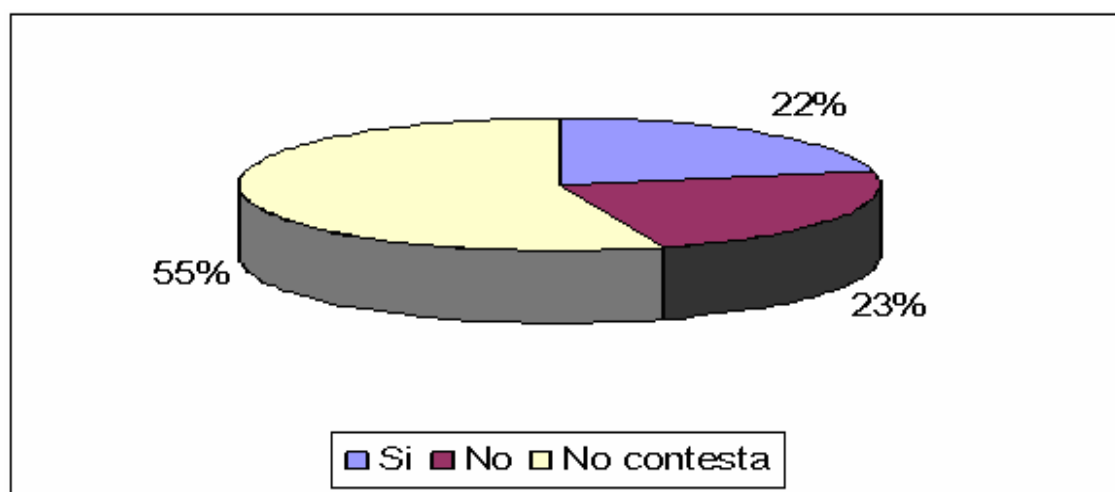
Al respecto, se conoció que los municipios de San Pablo y Taminango se destacan en la región por la promoción de procesos participativos. En estos municipios hay una nascente cultura de lo público, con una importante presencia

de líderes comunitarios y organizaciones sociales que apuestan al fortalecimiento de una nueva cultura política para la inclusión social.

En el municipio de Taminango se han desarrollado desde la administración municipal importantes ejercicios de rendición pública de cuentas a los que se ha convocado a las instituciones y comunidades. En el municipio de Taminango existe un importante tejido de organizaciones liderado por la ASACT (Asociación Agroambiental y Cultural de Taminango) y otras organizaciones, quienes asume liderazgo político orientado a la participación ciudadana. Las instituciones educativas del municipio de Taminango, en particular la Institución Educativa Pablo VI, juegan un papel primordial en los procesos de participación, siendo escenario para la convocatoria y debate sobre lo público. Sin embargo, como puede observarse, es un esfuerzo en dos de los siete municipios de cobertura de la Red de Productores, objetivo de esta investigación.

Al indagar respecto a la participación en la elaboración de los planes de desarrollo en los siete municipios, se encontró que el 22% de los representantes legales ha participado en alguna forma en su elaboración, mientras el 23% son concientes de no haberlo hecho. Preocupa que el 55% restante de los representantes legales, no saben qué responder al respecto. (Véase Gráfico 1. Participación en el Plan de Desarrollo Municipal).

Gráfico 1. Participación en el Plan de Desarrollo Municipal. Organizaciones Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

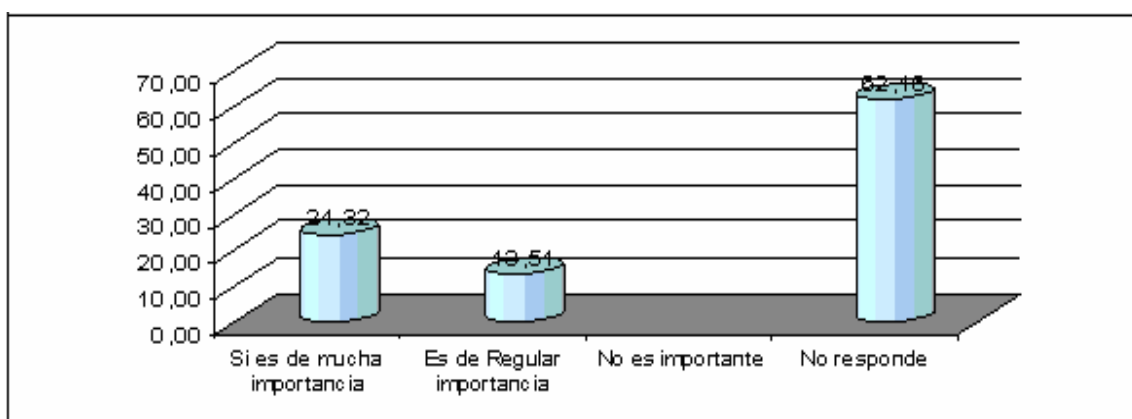


Fuente. Fundación Social 2007.

En cuanto a las percepciones que existen frente al plan de desarrollo municipal, se presenta el resultado en el gráfico 2, donde un 24% lo estima y valora como un

espacio positivo porque brinda la posibilidad de contribuir al bienestar de las comunidades a través de la canalización de recursos públicos; Se expresaron, igualmente, los aspectos negativos, indicando que su construcción está lejana de las propias comunidades y por lo tanto no da respuesta a sus verdaderas necesidades y expectativas, razones por las cuales un 13,5% lo considera de regular importancia. No obstante un 60% de los representantes legales no sabe que responder sobre los beneficios del plan.

Gráfico 2. Percepción de la Importancia del Plan de Desarrollo Municipal



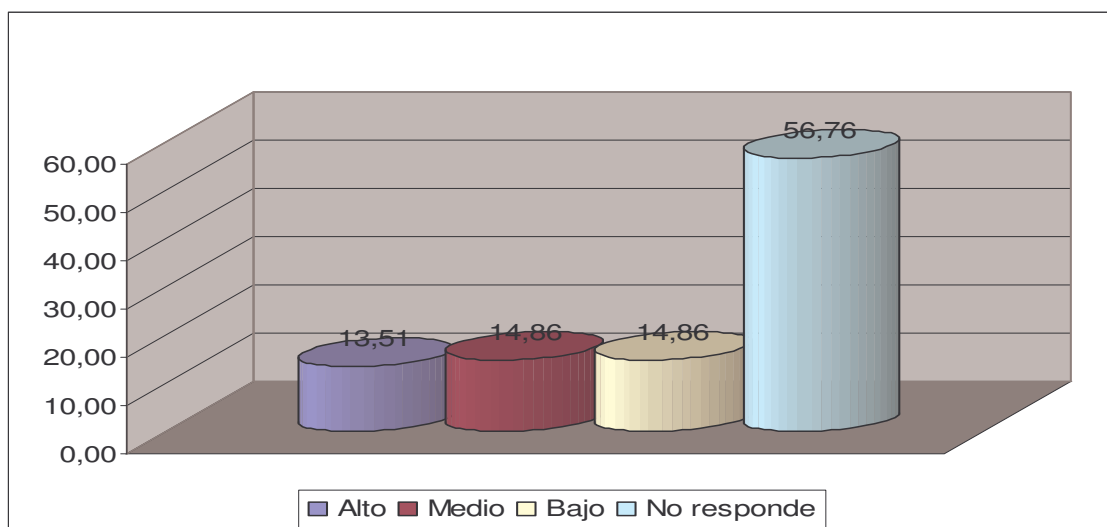
Fuente. Fundación Social 2007.

Los participantes manifiestan que han sido convocados a las reuniones de estructuración del plan, sin embargo los bajos impactos, politiquería y manejos inadecuados han motivado respuestas negativas de las comunidades, redundando en una escasa credibilidad y escasa concurrencia.

Por lo anterior el plan de desarrollo se percibe alejado de las comunidades aunque se realice en las veredas y corregimientos, puesto que finalmente se elabora en otras instancias, y muchos de los proyectos contemplados y priorizados socialmente no se llevan a cabo. En este sentido, fue manifiesta la necesidad de desarrollar mecanismos y competencias ciudadanas para el control social de estos planes y de los importantes recursos comprometidos.

Pocas personas dieron respuesta a las preguntas referidas a los proyectos de las organizaciones relacionados con el plan de desarrollo municipal. Al indagar por los proyectos de las organizaciones que tienen relación con el plan de desarrollo, el 13,5% consideró que sus proyectos tienen un alto nivel de relación, el 14,86% considera que tal relación es mediana, un mismo 14,86% considera baja tal relación y un 56,7% no señaló relación alguna. (Véase gráfico 3).

Gráfico 3. Nivel de Relación de los Proyectos Grupales con Plan de Desarrollo



Fuente. Fundación Social 2007.

En las alcaldías municipales se dispone de información y distintas cartografías sociales, además de diferentes diagnósticos, particularmente municipales y sectoriales que acompañan a los planes de desarrollo y a los esquemas de ordenamiento. Estos, con frecuencia, no pueden estimarse de gran confiabilidad pues, en muchos casos, también son objeto de copia indiscriminada. Las comunidades tienen dificultades para acceder a esta información.

La elaboración de los planes de desarrollo permite una mínima participación de los representantes de los grupos; indican que la mayoría de ellos no pudo participar por cuanto no se enteró del hecho y además, por no tener la información suficiente al respecto. De igual manera se reconoció la baja convocatoria y participación en la realización de ajustes a los planes de desarrollo. Las pocas personas que han participado indican: “hasta ahora se están efectuando ajustes”; otros en cambio, señalan que los ajustes no se han realizado, o no se han enterado si éstos se hicieron.

Esta investigación, buscó la opinión de las propias comunidades respecto a los problemas que competen a los gobiernos locales y que afectan a sus zonas, encontrando gran diversidad de respuestas, unas muy particulares y subjetivas, y otras comunes, muy sentidas. Los temas recurrentes en las respuestas están relacionados con el ambiente, la infraestructura, ambientales, educativos y políticos.

Relatando desde una mirada general, es recurrente la problemática generada por el mal estado de las vías que afecta directamente a las familias campesinas y a las organizaciones que producen y comercializan sus productos con otros

corregimientos y municipios. Todavía existen veredas sin electrificación. Se insiste en la ausencia de programas adecuados para mejorar el saneamiento básico, la escasez de escenarios deportivos; se insiste también en la escasez de alternativas de manejo del tiempo libre y para la expresión cultural, y la ausencia de maestros en las escuelas y colegios, particularmente grados 10 y 11, donde las plazas no se han surtido.

Los problemas socioeconómicos se expresan en el bajo nivel de desarrollo social, el desempleo, la falta de ingresos, las dificultades y precariedad en la atención de la salud. Problemas marcados como prioritarios son los generados por los sistemas de estratificación social que no consideran las particularidades del sector rural.

Aunque hay algunos avances que ayudan a superar en parte esta situación estimada como histórica por las comunidades, los niveles de insatisfacción han generado grandes barreras entre las administraciones municipales, los organismos afines, los funcionarios públicos y las comunidades. Hoy las comunidades comprenden que se deben crear nuevos vínculos y que debe mediar entre estos actores y esas propuestas construidas colectivamente que obligan a generar control social.

Esta lectura relacionada con los conocimientos de políticas, planes de desarrollo, programas y proyectos de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño, permitió calificar los criterios orientadores en términos de fortalezas y debilidades así: (Véase Tabla 7.)

Tabla 7. Diagnóstico del Subsistema Sociopolítico. Conocimientos de Políticas, Planes de Desarrollo, Programas y Proyectos. Espacios y Mecanismos de Participación. Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

Criterios Orientadores	Debilidad		Fortaleza		Observaciones
	1	2	3	4	
a. La organización conoce las políticas públicas que están relacionadas con su razón de ser.		X			Es parcial.
b. Está actualizada sobre los planes, programas y proyectos que materializan la política y la relación que tienen con sus propios planes, programas o proyectos.		X			Se refiere únicamente a plan de desarrollo municipal.
c. Tiene en cuenta las políticas públicas para orientar sus actuaciones.	X				Hay desarticulación.
d. Conoce los mecanismos para hacerle seguimiento a la gestión pública.		X			Hay desconocimiento.
e. Participa activamente en los procesos de control, seguimiento y evaluación a la gestión pública.	X				Hay desarticulación.
f. Mantiene una interlocución permanente con las diferentes instancias gubernamentales.		x			En algunos municipios.

En conclusión, respecto a Conocimientos de La Red de Productores de Café de Calidad acerca de políticas, planes de desarrollo, programas y proyectos:	FUERTE		DÉBIL	X
---	---------------	--	--------------	----------

Como se puede observar el resultado relacionado con los conocimientos de políticas, planes de desarrollo, programas y proyectos de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño, es débil; por cuanto aún desconoce las políticas públicas con respecto a su quehacer, posee poco conocimiento acerca de los planes, programas y proyectos que materializan la política y la relación que tienen con sus propios planes, programas o proyectos y por ende no participa activamente.

b) Articulación al tejido social.

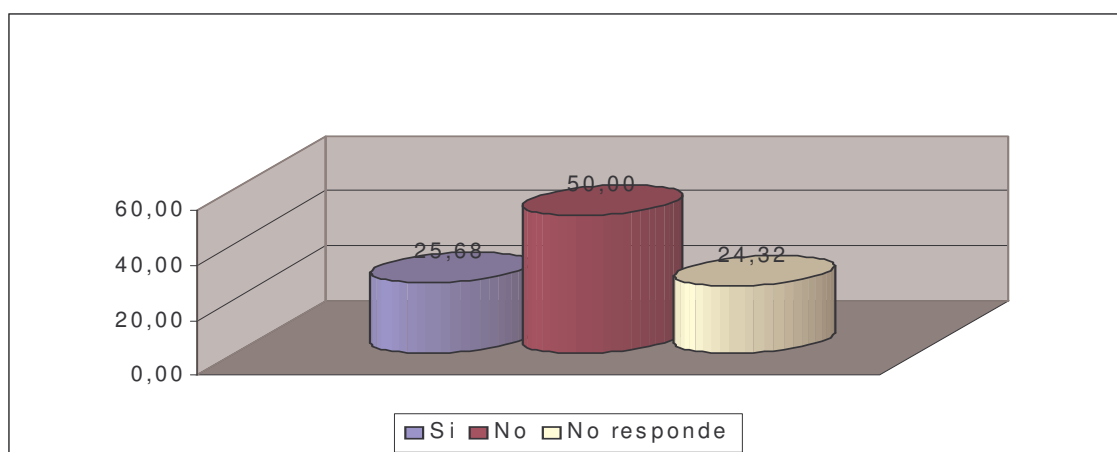
Se refiere al proceso para establecer y afianzar relaciones con otras organizaciones y agentes sociales (Estado, organizaciones similares, ONG,

agencias de cooperación, entidades crediticias, etc.) con el propósito de aunar esfuerzos en la búsqueda de alternativas encaminadas a alcanzar el bienestar de la comunidad del territorio se actúa.

La situación política de la Red de Productores y su articulación al tejido social se valoró desde algunos problemas como el acceso restringido a los espacios de poder, la ausencia y baja calidad de la participación de la comunidad en lo público; en sus comentarios se evidencia la forma como políticos y líderes comunitarios atraen los votos de la población y el trabajo particular dirigido al beneficio de unos pocos: "... yo veo que hay problemas, porque muchas veces las elecciones de nuestros gobernantes no hacen por que sean de una idea social, sino mas que todo de intereses particulares, las elecciones se han convertido como en un juego en el cual, el que más dinero, mas mentiras tenga, consigue ganar cualquier tipo de campaña o cargo público; esta situación no nos ha permitido adelantar relaciones con otras organizaciones"³¹.

Frente a esta situación, y a pesar del tiempo de trabajo conjunto que tienen las organizaciones se encontró que el 50% de las organizaciones y sus líderes no han accedido aún, a procesos de formación en planeación participativa y que quienes la han recibido, un 25.6%, necesitan fortalecer y acrecentar nuevas competencias. Esta baja cobertura, impide también una visión de conjunto de la problemática social y permite el fraccionamiento de las soluciones. (Véase Gráfico 4. Capacitación sobre planeación participativa).

Gráfico 4. Capacitación en Planeación Participativa en Organizaciones de la Red de Productores de Café de Calidad en el Norte de Nariño.



Además, muchas de las organizaciones que conforman la Red de Productores de Café de Calidad del norte de Nariño, son frágiles y con baja capacidad de gestión;

³¹ Ibid.

generan propuestas propias, importantes y pertinentes, pero no disponen de la experiencia y metodologías para concretar y gestionar sus proyectos; generan dependencia de los consultores.

En la tabla 8, se presenta el resultado del diagnóstico en relación con la articulación al tejido social de la Red de Productores de Café de Calidad del norte de Nariño.

Tabla 8. Diagnóstico del Subsistema Sociopolítico. Articulación al Tejido Social. Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

Criterios Orientadores	Debilidad		Fortaleza		Observaciones
	1	2	3	4	
a. La organización valora acciones y saberes de otros, los reconoce como interlocutores y concibe pertinente adelantar acciones conjuntas.		x			Reconocimiento parcial.
b. Ha puesto al servicio de otras sus fortalezas ayudando a la consolidación de acciones colectivas.		X			Accionar parcial.
c. Propicia la creación de espacios de diálogo e intercambio con otras organizaciones similares		X			Propiciado por Fundación Social.
d. Ha establecido alianzas con otras organizaciones en torno a proyectos específicos.	x				No.
e. Pertenece a redes, gremios, asociaciones u organizaciones de mayor nivel.		x			A la Minga de Sueños, pero no por gestión propia.
En conclusión, respecto a la Articulación al tejido social de La Red de Productores de Café de Calidad es:			FUERTE		DÉBIL X

c) Comunicación Para el Desarrollo, Negociación y Concertación.

Se trata del diálogo e intercambio permanente de saberes, que se mantiene con las personas y las demás organizaciones del entorno, para compartir y dar a conocer lo que se hace, lo que se piensa y las experiencias acumuladas, como una manera de posicionarse ante su comunidad y su territorio y aportar a la construcción colectiva del desarrollo.

Mediante la investigación se conoció que la organización ha propiciado el acercamiento a organizaciones como Federación Nacional de Cafeteros y el Sena, interesados hoy en constituir alianzas con organizaciones e instituciones de apoyo para fortalecer la producción de cafés de calidad en la zona norte de Nariño. La presencia institucional le a dado un matiz distinto a lo que se venia realizando, cualificando el proceso organizativo en perspectivas de sostenibilidad del proceso.

Entre los productos obtenidos de estos encuentros se concertó un encuentro con representantes de la Federación de Caficultores de Nariño, SENA, Universidad de Nariño, Agencia de Desarrollo Local, Alcaldía de La Unión, Fundación Social, Corporación Minga de Sueños, donde se trataron temas sobre oferta institucional para fortalecer la Red de Productores.

Por otra parte, en esta investigación, se determinó que la capacidad de convocatoria, el diseño de propuestas de alcance colectivo, y la habilidad de concertación en instancias de decisión, del 70% de las organizaciones, está marcada por grandes debilidades. No obstante existen organizaciones, las de segundo grado, que han fortalecido sus habilidades para la generación de propuestas (planes corporativos, proyectos productivos y de formación) resultado de las competencias adquiridas en procesos de formación organizacional y política, y afianzadas por la práctica significativa (es el caso de ASACT, en Taminango y la Asociación Agroambiental en San Pablo).

Tabla 9. Diagnóstico del Subsistema Sociopolítico. Comunicación, Concertación y Negociación para el Desarrollo. Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

Criterios Orientadores	Debilidad		Fortaleza		Observaciones
	1	2	3	4	
a. La organización adelanta diálogos e intercambio permanente de saberes para dar a conocer en el entorno, sus proyectos y acciones.	x				No en su conjunto.
b. Adelanta acciones de comunicación, para alcanzar sus propósitos.	X				
c. Cuenta con una estrategia de comunicación con propósitos, destinatarios y medios.	X				
d. Se relaciona con otros a partir del conocimiento de sus capacidades, valores, intereses y aptitudes.	X				

La Comunicación, negociación y concertación para el desarrollo de La Red de Productores de Café de Calidad es:	FUERTE		DÉBIL	X
--	---------------	--	--------------	----------

d) Visibilización de la Red como Agente Social.

Estrategias que lleva a cabo una organización, dirigidas a que otras organizaciones sociales, la comunidad en general y los demás agentes, públicos y privados del territorio reconozcan el papel que cumple en este y cómo aporta a la construcción de una mejor sociedad.

El propósito de las organizaciones que conforman la Red de Productores es ganar visibilidad en la planeación y gestión participativa del desarrollo territorial que es el centro de la dinámica de construcción de región, en este caso con el apoyo del sector económico generador de mayor valor agregado, para avanzar en la construcción de un nuevo sentido de lo público y la existencia de un propósito colectivo macicense, por esta razón ha participado en jornadas realizadas por las Alcaldías municipales. (Véase figura 7. Participación masiva de las organizaciones de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño).

Figura 7. Organizaciones de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.



Tabla 10. Diagnóstico del Subsistema Sociopolítico. Visibilización de la red como Agente Social. Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

Criterios Orientadores	Debilidad		Fortaleza		Observaciones
	1	2	3	4	
a. La organización mantiene una interlocución permanente con las organizaciones comunitarias y con las entidades públicas y privadas que existen en su territorio.		x			No como Red de productores.
b. Es reconocida como parte importante del conjunto de esas organizaciones.		X			Pero aún necesita mayor fortalecimiento
c. Es tomada en cuenta en los procesos de decisión y en los eventos importantes que se realizan en su territorio.		X			No como Red, como Minga de Sueños.
d. Utiliza diversas estrategias para darse a conocer y posicionarse en su entorno.		x			Esfuerzos parciales
e. Cuenta con la capacidad de informar permanentemente sobre sus acciones y proyectos, tanto a la comunidad como a las instituciones privadas y públicas de su entorno.	x				No posee estrategia de comunicación.
f. Evalúa permanentemente su trabajo y los alcances del mismo en cuanto al desarrollo de su territorio.	x				No realiza este ejercicio
g. Es reconocido el impacto que sus proyectos alcanzan en beneficio de las comunidades de su territorio.	x				Resultados parciales.
En conclusión, respecto a la Visibilización de la red como agente social:		FUERTE			DÉBIL X

Una vez realizado el diagnóstico desde el punto de vista sociopolítico, se observa a la Red de Productores como una organización con resultados dispersos, no se evidencian unidad de acciones, proyectos, comunicación, negociación y concertación; características que ubican en una calificación de debilidad.

❖ **Subsistema Humano**

Las personas son la organización, son ellas las que ponen a disposición sus anhelos, sus creencias, sus saberes y experiencias; destinan y sacrifican muchas veces su tiempo en aras de contribuir al propósito colectivo con el que se comprometieron y del que en algún momento decidieron hacer parte.

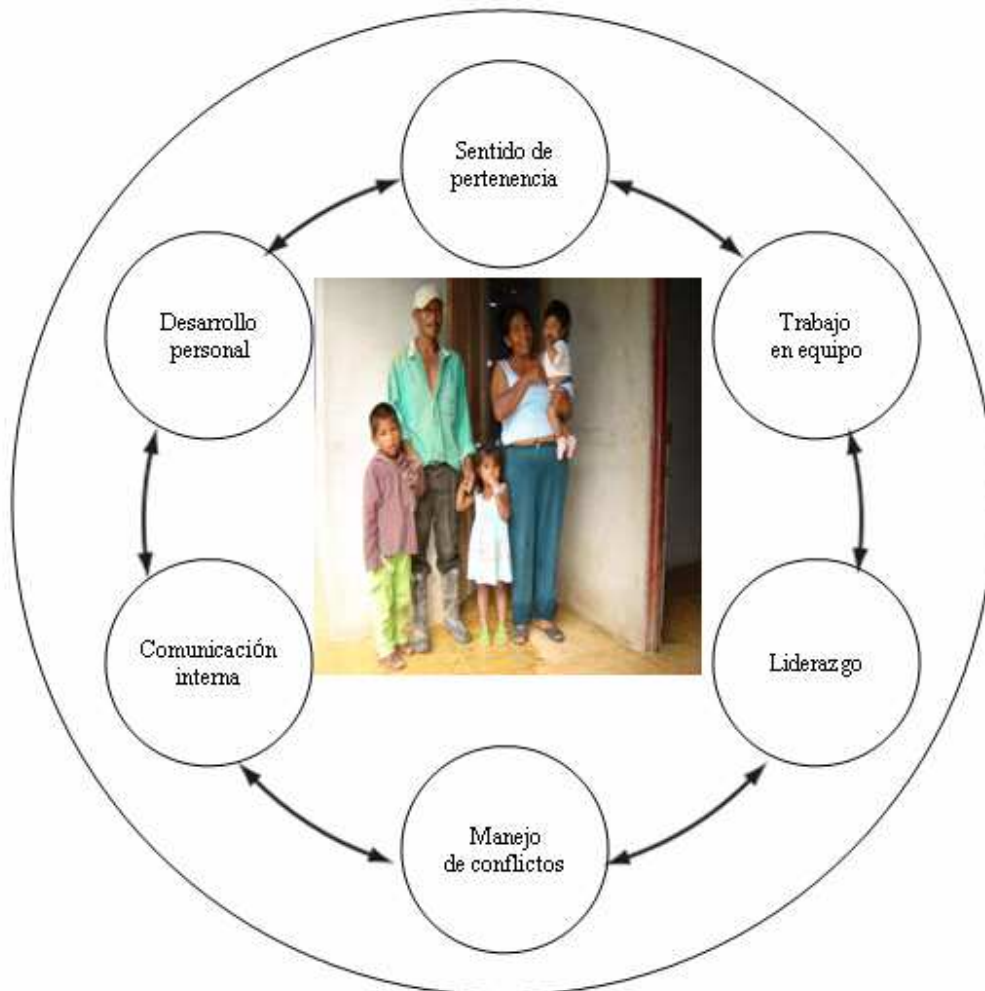
El sentido de pertenencia desarrollado por sus integrantes, la identidad con los principios y valores promovidos por la organización, la responsabilidad que le exigen cada una de las actividades que se le asignan, el cumplimiento de sus obligaciones laborales, financieras, de trabajo con las comunidades, son las que constituyen y dan cuerpo a su cohesión social y de las que depende en gran medida su sostenibilidad y posibilidades de permanencia en el tiempo. Esto es, desde luego, una realidad que paulatinamente se construye, que hace parte de su proceso mismo de crecimiento, pues, en sí misma, la organización estará siempre en un estado continuo de formación y desarrollo.

Por lo anterior, para este diagnóstico se han definido como componentes del subsistema humano los siguientes:

- a) Sentido de Pertenencia
- b) Trabajo en Equipo
- c) Liderazgo
- d) Manejo de Conflictos
- e) Comunicación Interna
- f) Desarrollo Personal

Estos componentes se representan en la figura 8, así:

Figura 8. Componentes del Subsistema Humano



A continuación se presenta el diagnóstico de cada uno de ellos:

a) Sentido de Pertenencia

Se entiende como sentido de pertenencia a la identificación que tienen los miembros de la organización con sus principios, misión y visión y que en la práctica se traduce en un compromiso de búsqueda de los objetivos y metas organizacionales y el cumplimiento de actividades, tareas y responsabilidades que esta asume.

Al respecto, aunque las personas de la organización no se identifican y actúan de acuerdo con los principios, misión y visión institucionales, por cuanto no poseen estos elementos en conjunto, como Red de productores, si se sienten orgullosas de pertenecer a la Red, pues participan en las actividades que se realizan en la organización; así lo confirma Orlando, un líder que reconoce los beneficios de estar organizados, “Lo que hizo que saliera bueno, lo principal fue trabajo en minga, y sentido de pertenencia sobre lo que se esta produciendo, que no haya café verde, aunque es poco café este sale bien, así analizamos bien como estamos haciendo el proceso”³².

Con esta lectura, se procede a la calificación del sentido de pertenencia de los productores asociados a la Red, en términos de fortalezas y debilidades (Véase Tabla 11.)

Tabla 11. Diagnóstico del Subsistema Humano. Sentido de Pertenencia. Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

Criterios Orientadores	Debilidad		Fortaleza		Observaciones
	1	2	3	4	
a. Las personas de la organización se identifican y actúan de acuerdo con los principios, misión y visión institucionales.	x				No existe misión, visión en conjunto.
b. Se sienten orgullosas de pertenecer a ella.				x	Existe afecto a la organización.
c. Se distinguen por la mística y dedicación que le imprimen al trabajo.				x	Aunque desconocen muchos aspectos.
d. Participan de manera activa y voluntaria en las actividades colectivas que realiza la organización.				x	Se observa en diferentes eventos.

En conclusión, respecto al Sentido de Pertenencia de La Red de Productores de Café de Calidad es:	FUERTE	X	DÉBIL	
---	---------------	---	--------------	--

Es importante resaltar este aspecto que se califica con un resultado positivo, pues este factor permite potencializar el resto de factores; por que la esencia de la organización de Red son las personas quienes representan a los productores de café.

³² Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño. II Encuentro. La Unión Julio del 2007.

b) Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo hace referencia a la interacción de varias personas que comparten un mismo objetivo y que en función de ello hacen un intercambio abierto de ideas, experiencias y conocimientos y definen unas reglas de trabajo compartido.

En este ámbito, se conocieron tres eventos de intercambio zonal de productos, los cuales fueron realizados con el ánimo de abrir nuevas iniciativas de intercambio y/o comercialización de productos, en el marco de la economía solidaria, así: Uno, los municipios de La Unión, San Pablo, y San Pedro de Cartago; otro, con los municipios de Taminango, San Lorenzo y Arboleda, y otro con los municipios de El Tambo Nariño y La Florida.

De igual forma se programaron cinco (5) experiencias de intercambio de saberes, dentro de las acciones iniciales de la red, así: 2 sobre producción, 2 sobre transformación y 1 sobre comercialización de productos de la subregión. Dichas experiencias tienen como propósito dar a conocer y conocer nuevas formas de trabajo, y generar relaciones con otras redes y organizaciones de productores con las cuales se pueden adelantar futuros convenios o acciones conjuntas. Estos eventos fueron organizados y gestionados por Pastoral Social.

Los encuentros contaron con la participación de representantes de los municipios de San Lorenzo, San Pablo, La Unión, Arboleda Berruecos, Cartago y Taminango e instituciones como el SENA la Federación Nacional de Cafeteros, Universidad de Nariño, ASPROUNIÓN, Fundación Social y la Alcaldía de La Unión con la presencia del secretario de Gobierno del municipio. La presencia institucional le a dado un matiz distinto a lo que se venía realizando, cualificando el proceso organizativo en perspectivas de incidir en una de las condiciones básicas del desarrollo la inserción a los mercados productivos.

Conformada la red de productores con organizaciones cafeteras de la Corporación Minga de Sueños se decide constituir una estructura orgánica que dinamice el proceso, se escogió un grupo de productores de los seis municipios, se analizó el objeto de la estructura orgánica de la red, este no sería otro escenario organizativo tradicional con un presidente, vicepresidente, vocales etc. sino más bien un grupo que dinamice las relaciones organizativas de cada municipio teniendo en cuenta los grupos de gestión, los monitores y la Junta directiva de la Corporación Minga de Sueños.

Con base en esta lectura, se procede a la evaluación del factor de trabajo en equipo, identificando tanto las fortalezas como debilidades, las cuales se expresan en la tabla 12.

Tabla 12. Diagnóstico del Subsistema Humano. Trabajo en Equipo. Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

Criterios Orientadores	Debilidad		Fortaleza		Observaciones
	1	2	3	4	
a. La organización crea las condiciones y espacios necesarios para que se pueda dar el trabajo en equipo, por ejemplo, reuniones periódicas, comités para la realización de tareas específicas, jornadas de integración, espacios de reflexión, etc.			x		Aunque no son de su iniciativa.
b. Existe disposición y confianza entre los miembros de la organización para hacer el trabajo de manera coordinada.			x		Aunque no en la organización de Red.
c. La organización asigna responsabilidades que pueden ser trabajadas conjuntamente entre sus diferentes áreas.			X		Si a través de Asamblea.
d. La cooperación y la complementariedad son características del estilo del trabajo en la organización.		X			En algunas organizaciones.

En conclusión, respecto al Trabajo en Equipo de La Red de Productores de Café de Calidad es:	FUERTE	X	DÉBIL	
--	---------------	---	--------------	--

Como se puede apreciar, no es el sentir de la totalidad de las organizaciones, pues obedece a esfuerzos de las instituciones que las están acompañando en su proceso organizativo, aún así se observa la disposición de los productores al trabajo en equipo, tras una buena orientación y coordinación de esfuerzos.

c) Liderazgo

Se entiende como liderazgo, la capacidad de orientación, apoyo o delegación que se establece entre los miembros de una organización para la búsqueda de metas comunes partiendo de sus conocimientos y habilidades.

El liderazgo hace parte del capital humano de un grupo social y es entendido como la capacidad que tienen las personas para promover la participación de otros. Esta característica se analiza desde su reconocimiento, trayectoria, moralidad, efectividad, seriedad, disposición al servicio social, honradez, respeto y

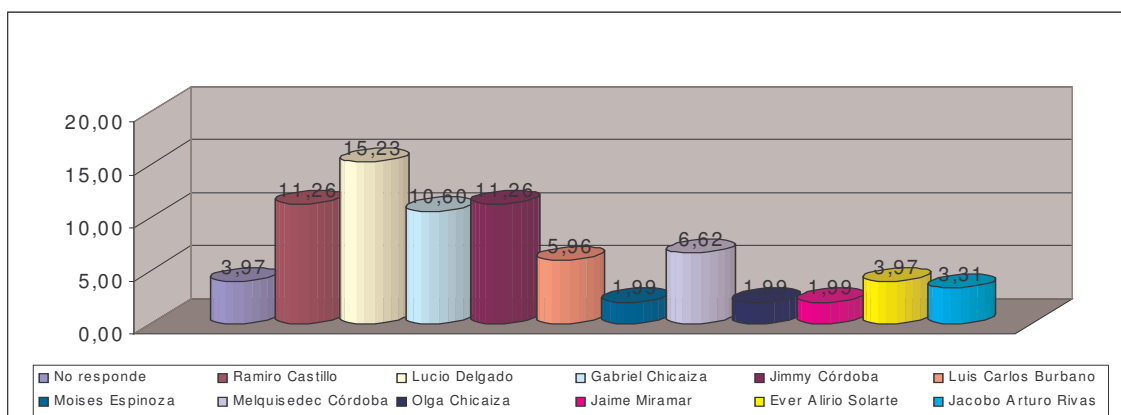
solidaridad, capacidad de convocatoria y gestión; representación de los intereses locales y regionales³³.

Es importante tener en cuenta la naturaleza de las organizaciones sociales, donde la presencia del líder es esencial. Es el líder quien regula, dirige y anima las distintas formas de intercambio al interior de los grupos, entre los grupos, y organizaciones e instituciones externas. El líder es quien convoca, moviliza, asigna funciones, estimula el trabajo, la cooperación, el intercambio de los miembros.

En la medida del reconocimiento, la trayectoria, la experiencia, el intercambio con otros y los resultados, la acción del líder al interior del grupo se torna en jefatura, es decir, en un ejercicio de poder legitimado por la comunidad.

“Dentro de la investigación se encontró que en la mayoría de las organizaciones son dos o tres personas las que animan, confortan y movilizan permanentemente su organización. El líder más destacado, goza de mejor habilidad para la comunicación, conoce la vereda, el corregimiento, los municipios, los procesos organizativos, se aproxima a las instituciones y da cuenta de los cambios políticos. Es quien, generalmente, ocupa la dignidad de máxima autoridad (presidente, representante legal, coordinador, monitor) al interior de la organización”³⁴.

Gráfico 5. Líderes de las Organizaciones de la Red de Productores de Café de Calidad en el Norte de Nariño.



Fuente: Fundación Social. 2007.

³³ QUINTERO, Marín Rodrigo, Desarrollo Integral Local. Editor. Sept. 2004.

³⁴ OBANDO, Ibarra Arturo, Diagnostico de instituciones y organizaciones asentadas en los municipios de San Pablo, La Unión, San Pedro de Cartago, San Lorenzo, Taminango, Arboleda y el Tambo, Pasto, Junio de 2007

Al perfilar los nuevos liderazgos de los grupos, se encontró que los asociados de los grupos identifican y balancean las características individuales de las personas, y luego los ubican en posiciones de autoridad. Demandan de ellos tiempo para invertir en una acción dinamizadora de la interacción, la gestión y los resultados. El manejo de recursos financieros se designa siempre en aquellos que visiblemente demuestran espíritu de cooperación, transparencia y confianza. Los roles de control al interior de los grupos, la figura de los fiscales por ejemplo, se indicó en un 65% como generadora de conflicto, debido a una interacción controladora que su función exige.

No obstante, la legitimidad del líder está en la escala de la credibilidad que pueda éste sostener en su colectivo y la credibilidad se pesa en términos de la labor y efectos que puedan ser visiblemente percibidos. La credibilidad, entonces, es evidente en la respuesta a los llamados del líder a la acción grupal. De hecho, credibilidad y respuesta a la convocatoria son directamente proporcionales en el diario vivir de la organización.

La demanda hacia quienes ellos identifican y reconocen legítimamente como líderes se expresa en términos de las soluciones que éstos puedan aportar a situaciones económicas, ambientales, sociales y de interacción cultural apremiantes. La búsqueda de soluciones políticas hoy es naciente y aún frágil, no obstante se encontró que hoy se les otorga un carácter importante y un sentido de valoración creciente en los imaginarios de los grupos.

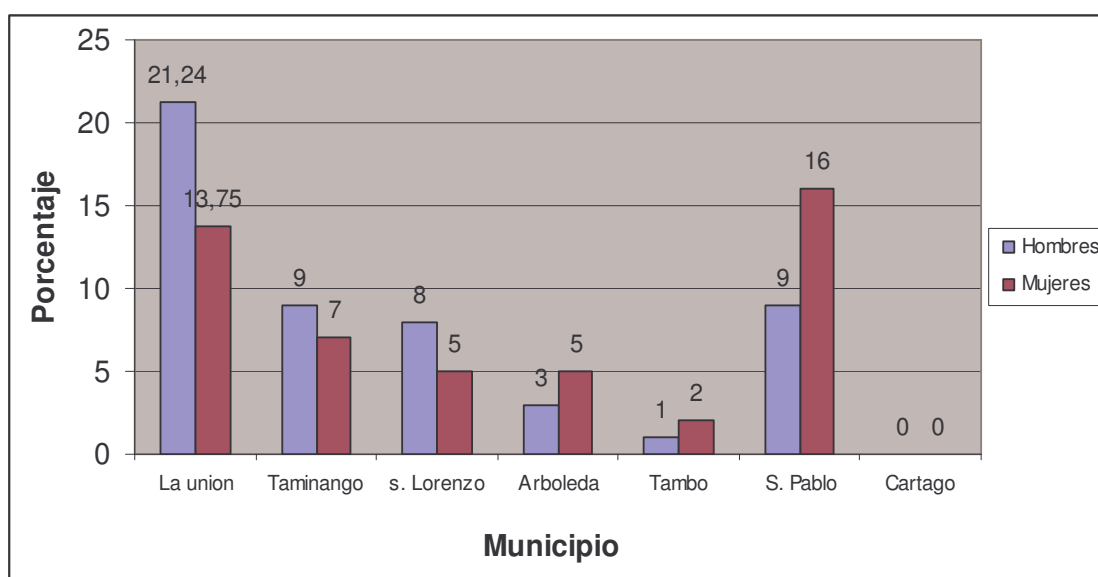
Además, se pudo percibir en las organizaciones, una tendencia creciente hacia el liderazgo femenino. En ellas es evidente el despertar a la conciencia de la organización como acción transformadora de la sociedad, la familia y el individuo, así se puede confirmar en la imagen que ofrece la figura 9.

Figura 9. La Presencia Femenina en la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.



Este hallazgo es fundamental para la Red de Productores, por cuanto se presenta una importante presencia femenina en las organizaciones de base; así se puede apreciar en la gráfica 6; pues en los diferentes grupos existe un total de 3.366 integrantes, analizando el gráfico 6, se puede deducir que el 51.24% de los miembros son hombres y el 48.75% son mujeres.

Gráfico 6. Participación Porcentual Según Género Sobre el Total de la Población.



Fuente: OBANDO, Ibarra Arturo, Diagnostico De Instituciones Y Organizaciones Sociales. Pasto, Junio de 2007.

Además, según el estudio antes mencionado, se puede afirmar que en los municipios de Arboleda, San Pablo y El Tambo, las organizaciones están constituidas por un mayor número de mujeres; por consiguiente es un grupo homogéneo, lo que indica que en este grupo social existe igualdad de condiciones tanto para hombres como para mujeres y que las mujeres están ejerciendo un papel importante dentro de esta comunidad, demostrando que su trabajo es elemental en el núcleo familiar, también en el ámbito productivo, comercial y organizativo.

Con base en la situación del liderazgo encontrada en la Red de Productores, se presenta la calificación correspondiente en la tabla 13.

Tabla 13. Diagnóstico del Subsistema Humano. Liderazgo. Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

Criterios Orientadores	Debilidad		Fortaleza		Observaciones
	1	2	3	4	
a. La organización promueve entre sus integrantes el liderazgo de procesos.		x			No en la Red en su conjunto.
b. Ofrece formación para adquirir habilidades en liderazgo.		x			Requiere fortalecer.
c. Se caracteriza por un liderazgo que propicia la construcción colectiva, compañía y da orientaciones.		x			Es parcial.
En conclusión, respecto al Liderazgo de La Red de Productores de Café de Calidad es:			FUERTE		DÉBIL X

Cómo se puede observar en la información que se registra en la tabla anterior, aunque se reconoce la existencia de líderes en las organizaciones; no existe un liderazgo marcado en la Red de Productores como una Organización global que interactúa en conjunto.

d) Manejo de Conflictos

El manejo de conflictos se refiere al tratamiento que se da a situaciones de tensión inherentes a las relaciones interpersonales y entre organizaciones, bien sea por problemas en las relaciones, por oposición consciente frente a situaciones específicas, por diferencias no resueltas, por choque de intereses o pensamientos, por sentimientos que causan malestar y por valores no compartidos.

En el caso de la Red de Productores de café, cuentan ello, con los reglamentos internos, que aunque corresponden a la Minga de Sueños en general, les ha permitido disponer de unos acuerdos relacionados con los actos sancionables, sanciones y procedimientos disciplinarios, los cuales se encuentran consignados en el capítulo 5. de los estatutos de la organización; donde establece como órgano competente: La Junta Directiva conjuntamente con el comité de ética, es el órgano competente para aplicar las sanciones disciplinarias o decretar la expulsión.

Tabla 14. Diagnóstico del Subsistema Humano. Manejo de Conflictos. Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

Criterios Orientadores	Debilidad		Fortaleza		Observaciones
	1	2	3	4	
a. Los conflictos y crisis que se presentan son tomados como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento para la organización.			X		Ocasiona ajuste de estatutos
b. Los conflictos son reconocidos, se tratan adecuadamente y no se evaden.			X		Se establecen por estatutos
c. La organización privilegia el tratamiento abierto de las diferencias y el análisis de los asuntos conflictivos.			X		Este tratamiento es parcial
d. Utiliza diferentes métodos y técnicas para tratar los conflictos dependiendo de los problemas o situaciones que se presentan.		X			Según lo establecido por estatutos.
e. Propicia espacios para el tratamiento de los conflictos que se presentan.			X		En las reuniones de Minga
En conclusión, respecto al Manejo de Conflictos de La Red de Productores de Café de Calidad es:		FUERTE	X	DÉBIL	

Si bien es cierto, en la calificación que se registra en la tabla 14, resulta positiva; aún como Red de Productores en su conjunto, adolece de reglamentos propios que regulen el manejo de conflictos que se generen al interior de la misma.

e) Comunicación Interna

Dentro de la comunicación interna, se tiene en cuenta el conjunto de relaciones entre personas que comparten ideas, valores, sentimientos y experiencias, a partir de la producción y uso de expresiones verbales y no verbales y a través de distintos medios.

“La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas debido a que integra las funciones administrativas. Específicamente la comunicación es necesaria para: establecer y divulgar la metas de una empresa, elaborar planes para su logro, organizar recursos humanos y de otro tipo en la

forma mas eficaz y eficiente, seleccionar, desarrollar y evaluar a los otros miembros de la organización, conducir, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas deseen contribuir, controlar el desempeño además informar de los procesos que se lleven a cabo en la organización, también es el medio para modificar la conducta, para efectuar cambios, para hacer que la información resulte productiva. En su sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa es efectuar cambios; influyendo sobre las acciones para el beneficio de la misma”.³⁵

Una comunicación eficaz es un requerimiento de primer orden para mantener la excelencia en una persona o empresa. Una adecuada comunicación favorece un buen entendimiento, lo cual es un factor de motivación y compromiso; además es una fuente de energía que generará altos rendimientos positivos, asimismo de hacer más humana la convivencia. Saber expresarse bien es una herramienta fundamental para el desempeño de las actividades cotidianas, implica poder transmitir efectivamente conceptos, ideas, órdenes e información. Cuando estos conceptos no se comunican bien, se observa una falta de incentivos y carencia de objetivos claros y precisos. Esto ocasiona una pérdida de tiempo y pérdida de información oportuna, llevando a la ruina a una empresa que aun se esta organizando.

La Red de Productores no cuenta con un sistema de comunicación claro y efectivo que agilice los procesos internos como reuniones y externos como gestiones con entidades gubernamentales; por lo tanto es necesario adecuar un sistema de comunicación que agilice acciones, coordine actividades e integre los diferentes municipios al proceso de desarrollo organizacional. La falta de un sistema de comunicación estable obstaculiza la toma de decisiones y las respectivas medidas para solucionar los problemas que se presentan cotidianamente respecto a la producción y comercialización del café entre otros, además de los diferentes adelantos que realizan los líderes para el crecimiento administrativo de la Red de Productores.

Una opinión que confirma que en la Red de Productores existen dificultades para una comunicación eficiente en los diversos nodos que conforman la Red debido a la dispersión de los miembros se menciona a continuación: “Leonor: hay inconveniente por que la cabecera del municipio no es cafetera, así que la información relacionada con la conformación de la red no llega a los municipios o parte del municipio que si son productoras de café. Es importante nombrar un representante para tener mayor comunicación con el proceso y el proyecto”³⁶.

³⁶ Intervención. PANTOJA, Rodríguez Leonor, Vereda Rosaflorida. Segunda reunión Red de Productores. Minga de sueños.6 de Julio de 2007.

Las relaciones entre los integrantes de la Red de Productores es un proceso comunicacional, a través del mismo, se emite y obtiene información por tal razón se ve necesaria la necesidad de implementar un sistema de comunicación que integre y mantenga viva la relación entre ellos, transmitiendo experiencias productivas y enseñando métodos para el aprovechamiento de los recursos disponibles. Al mismo tiempo una buena comunicación permite conocer las necesidades de los miembros y de los clientes para poder satisfacerlas.

Para trabajar eficazmente un líder necesita obtener información adecuada para llevar a cabo las funciones y las actividades de la organización, logrando transmitir las a los demás miembros para una conjunta y efectiva toma de decisiones, así construyendo, transmitiendo y preservando una clara visión, misión, valores, y objetivos de la Red de Productores, además existe la necesidad de que la comunicación sea descentralizada, en la cual todos los miembros se comuniquen de manera directa y compartan la información dado que la Red de Productores se encuentra en varios lugares de la zona norte de Nariño.

Con base en la lectura de la realidad relacionada con la comunicación de la Red de Productores, se procede a su calificación, siguiendo los criterios orientadores, véase tabla 15.

Tabla 15. Diagnóstico del Subsistema Humano. Comunicación Interna. Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

Criterios orientadores	Debilidad		Fortaleza		Observaciones
	1	2	3	4	
a. Los miembros de la organización dialogan sobre resultados, logros, nuevos proyectos, procedimientos, decisiones tomadas y criterios de actuación.		X			La Red de Productores de Café de Calidad no cuenta con un sistema de comunicación interna.
b. La organización propicia la comunicación entre sus miembros y dispone de medios apropiados para ello.		X			
c. La comunicación favorece la expresión de sentimientos y emociones enriqueciendo así las relaciones.		X			
d. La organización cuenta con una estrategia de comunicación interna con	X				

sus respectivos propósitos, destinatarios y medios.					
En conclusión, respecto a la Comunicación Interna de La Red de Productores de Café de Calidad es:	FUERTE		DÉBIL	X	

En síntesis la calificación del factor comunicación es débil; es importante tener en cuenta que la creación de un sistema de comunicación efectivo dentro de la Red de Productores ayuda a identificar problemas, puede utilizarse para corregir situaciones en su beneficio, motiva a los miembros y además integra todos los municipios.

f) Desarrollo Personal

Se entiende para efectos del presente diagnóstico, al desarrollo personal, como el proceso en el cual la persona se compromete consigo misma a lograr un equilibrio que le permita expresar su potencial como ser humano, y así vivir una vida llena de satisfacciones.

En el campo del desarrollo personal se observan aspectos positivos, como la disponibilidad de los productores para trabajar en equipo, el desarrollo de líderes en las organizaciones de base; sin embargo, existen otros aspectos que limitan el desarrollo; es importante aclarar que no se trata de la generalidad de los productos; en este ámbito, se pueden mencionar los siguientes:

- Características personales:

El incumplimiento, la falta de responsabilidad, la falta de voluntad para hacer las cosas, la falta de liderazgo, la inconstancia, falta de cualidades y valores como el compromiso, transparencia, seriedad, voluntad y entrega, de igual manera limita la confianza el individualismo y la deshonestidad.

- Proliferación de la politiquería:

Entendida como una distorsión de la política que aprovecha el poder público para beneficio personal, la politiquería se alude como factor limitante de la confianza.

- Discontinuidad de procesos:

Los procesos institucionales generalmente son fugaces en el tiempo y en el espacio. La mayoría de los proyectos que se ejecutan, no se conciben como un proceso continuo y sostenible (su duración promedio se encuentra en un rango comprendido ente 6 y 12 meses), en tanto corresponden a iniciativas institucionales, procesos de cooperación o gestiones ante alcaldías y otras

instancias, que no consiguen generar los impactos esperados, aunque en sus inicios despiertan grandes expectativas.

Los resultados no son verificables, ni se han desarrollado habilidades en las organizaciones para control y seguimiento sobre los impactos y recursos invertidos.

- Bajos niveles de formación:

La falta de formación, afirman los participantes, el escaso conocimiento de la región, la falta de idoneidad y de conocimiento del trabajo comunitario, se traducen en factores que debilitan la confianza. A nivel colectivo refieren la falta de participación, comunicación y de establecimiento de objetivos comunes.

- Nivel de Escolaridad de los productores en educación formal y no formal

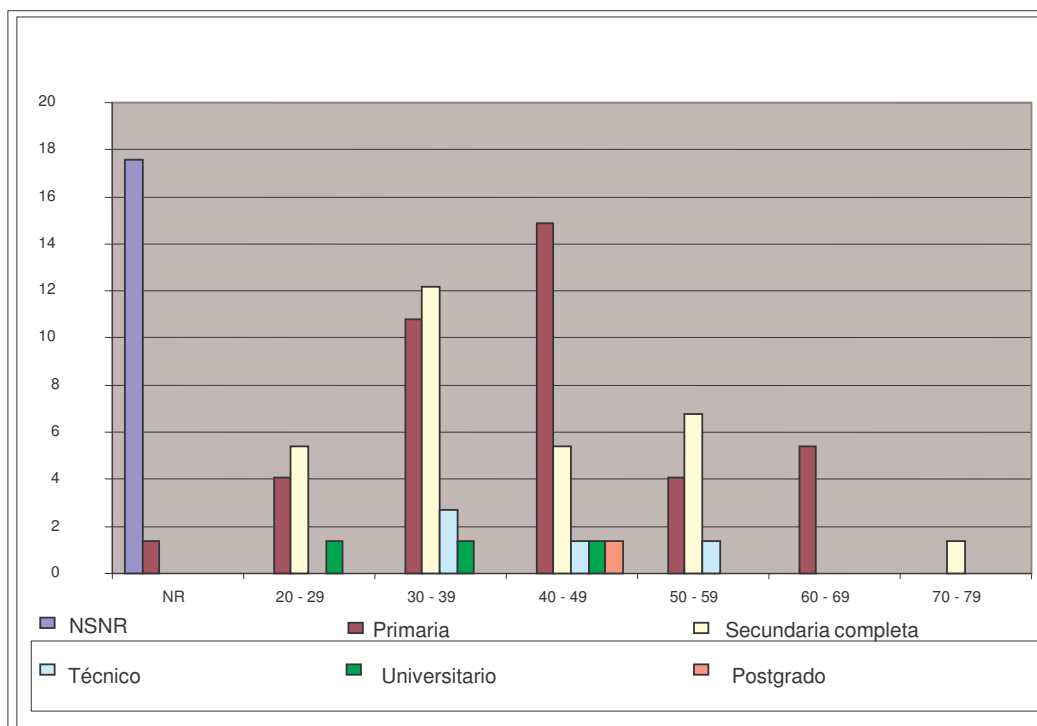
En el ámbito de la educación formal, las organizaciones pertenecientes a La Red de Productores, tienen la ventaja que varias instituciones educativas hacen parte de ella, entre sus objetivos se orientan a mejorar el nivel educativo y la sostenibilidad, para lo cual desarrollan proyectos productivos y educación para adultos.

Entre las instituciones educativas se destacan: la Institución Educativa de Desarrollo Rural, en El Sauce, municipio de La Unión; la Tele secundaria de Chaguarurco en La Unión; la Institución Educativa Pablo VI de Taminango y la Institución Educativa San Gerardo en el municipio de San Lorenzo.

“Esta es una participación importante de la institucionalidad educativa al proceso de organización campesina. Es el mejor ejemplo de tejido social entre organizaciones e instituciones. La institución educativa hace presencia y aporta en la construcción de la Red de Productores.”³⁷.

³⁷ Ibid.

Grafico 7. Nivel Educativo de los Representantes Legales por Rangos de Edad



Fuente: OBANDO, Ibarra Arturo, Diagnostico De Instituciones Y Organizaciones Sociales. Pasto, Junio de 2007.

De la anterior grafica se puede afirmar que los niveles educativos predominantes de los miembros que conforman la Red de Productores, son el primario y el secundario. Pocos miembros de las organizaciones alcanzan niveles de formación técnicos o universitarios, y es inexistente el número de personas que han accedido al nivel de postgrado. El rango de edades de 30 a 39 años presenta relativamente el mejor nivel educativo en básica primaria, bachillerato y técnica.

Por tanto la comunidad tiene escaso nivel educativo, lo que significa que esta población trabaja por conocimiento empírico. La intervención de las instituciones educativas beneficia al campesino, ya que les enseña a mejorar la producción de sus tierras; sin embargo es necesario que se brinde capacitaciones de emprendimiento y empresa, la manera de organizarla y administrarla, permitiendo de esta manera mejorar el nivel competitivo.

La educación no formal ha beneficiado a la formación individual y colectiva del talento humano de la región, en particular de aquellas personas vinculadas a organizaciones campesinas. Además del factor económico, los diferentes grupos consideran que la dinámica organizacional se sostiene de las capacitaciones que

brindan las diferentes entidades públicas y privadas, que mejoran las capacidades para participar en forma organizada.

Los integrantes de la Red de Productores reconocen que la educación no formal, brinda respuestas de corto plazo a necesidades de conocimiento, desarrollo de habilidades y destrezas, supliendo la dificultad que tienen las comunidades rurales para acceder a la educación secundaria y superior.

Raquel Lasso miembro de la organización concluye: "...nosotros hemos desarrollado procesos de capacitación en agro ecología, con el fin de inducir a nuestros productores y agricultores a la producción limpia, que si bien en el momento no genera ingresos económicos, genera una mejor calidad de vida, porque los alimentos que se van a consumir son sanos, y en el largo plazo va a aumentar los ingresos económicos, ya que hemos visto que la producción limpia es mas rentable, debido a que el comercio en estas condiciones tiene mayores oportunidades...."³⁸

La educación no formal ha contribuido principalmente con los integrantes adultos de la Red de Productores para construir y a acumular conocimientos sobre la transformación de productos, minimizando costos e incrementando elementos para el manejo de una empresa.

Por otra parte, es importante reconocer que instituciones como las Alcaldías Municipales, Cámara de Comercio, ASOPATÍA, CIMA, Federación de Cafeteros, Diócesis de Pasto, II Laboratorio de Paz, Diócesis de Pasto a través de diferentes pastorales, parroquias de la región, y grupos eclesiales como las Escuelas de Animación Pastoral, entre otros, han hecho aportes muy importantes al fortalecimiento de los grupos campesinos con formación no formal en Derechos Humanos y Convivencia, Escuelas de Democracia y Paz, protección del ambiente, producción sostenible, adopción de tecnologías apropiadas, respecto y valoración de la diversidad y participación ciudadana, acciones que se han encaminado al mejoramiento de la calidad de vida campesina. Así lo afirman los mismos dirigentes de las organizaciones:

"Hemos aprovechado las capacitaciones que nos han brindado diferentes entidades y que nos ayudan a mejorar el empleo; indirectamente están buscando que nos fortalezcamos más y que surjamos como una microempresa fuerte que va a generar empleo: Entre estas entidades podemos nombrar a la Cámara de Comercio. En este ultimo año, el grupo entró en su proceso de producción de vinos, jabón crema y champú, productos que son de muy buena calidad. También nos ha apoyado la Pastoral Social, que ha venido trabajando con nosotros y también ha apoyado los proyectos que hemos presentado a Paz y Desarrollo, al

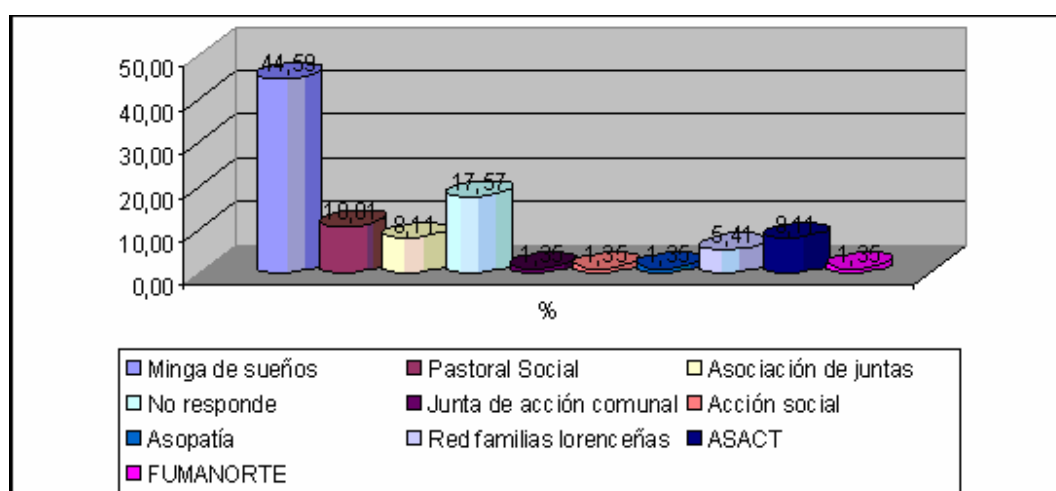
³⁸ Entrevista a Raquel Lasso, representante legal de FUDAM, San Pedro de Cartago. Diciembre de 2006

Ministerio de agricultura con el programa PADEMÉR. Esto ha hecho que surjamos como microempresa y que generemos empleo”³⁹.

En gran valor se estima el aporte hecho en los tres últimos años por parte de la alianza institucional constituida por la Fundación Social, la Pastoral Social y el Programa Suyusama, en tanto han contribuido a los saltos cualitativos de las organizaciones hacia la articulación entre los grupos, la articulación con la institucionalidad y la formación en planificación y gestión participativa en marcos de desarrollo humano sostenible⁴⁰.

En el gráfico 8, se pueden observar las organizaciones que han venido apoyando el desarrollo personal de los productores de café de calidad en el norte de Nariño.

Gráfico 8. Organizaciones que Promueven el Desarrollo en el Alto Patía.



Fuente: Fundación Social 2007.

Entre las fortalezas encontradas hay que destacar la disposición de líderes y miembros de las organizaciones de la Minga de Sueños para abordar los retos del Desarrollo Humano Integral y Sostenible. Igualmente, las organizaciones son ahora más hábiles, más competentes, más listas para abordar el desarrollo en

³⁹ CHICAIZA Homero. Productor de café en la Vereda El Sauce. La Unión, Diciembre de 2006

⁴⁰ CORPORACIÓN MINGA DE SUEÑOS. Información según taller de construcción participativa de la estrategia de formación. Municipios de Cartago y La Unión. Marzo de 2007.

interlocución con otros. Han desarrollado confianza en sí mismas y en otros actores.

Ha sido una larga siembra de muchos actores sociales y de una voluntad perenne de los grupos y de sus líderes, que han encontrado en la organización y en la formación en derechos humanos, la democracia, la convivencia, la producción sostenible, la seguridad alimentaria, valor de la familia, todo un caldo de cultivo para contribuir, en un nuevo ciclo de desarrollo, a la participación ciudadana, a los proyectos comunes, a la incidencia organizada en las decisiones que conciernen a las colectividades, y a la construcción de política públicas; sin embargo, aún los propios esfuerzos de la Red de Productores de Café de Calidad, son débiles, pues los procesos que han sucedido en este ámbito han correspondido a las organizaciones externas a ella misma.

Con base en la lectura anterior, se procede a la calificación del factor relacionado con el desarrollo personal, según los criterios orientadores que se encuentran en la tabla 16, así:

Tabla 16. Diagnóstico del Subsistema Humano. Desarrollo Personal. Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

Criterios Orientadores	Debilidad		Fortaleza		Observaciones
	1	2	3	4	
a. La organización conoce suficientemente el potencial humano de sus integrantes.		x			No lo suficiente.
b. Permite que las personas pongan a su servicio todas las fortalezas y potencialidades que tienen.		x			No todos los productores.
c. Estimula la realización personal de sus miembros.		x			No de todos.
d. Todos los miembros de la organización tienen las mismas posibilidades de aprender, crecer y ser cada vez mejores.			x		Las entidades que acompañan así lo promueven.
e. El desarrollo personal es un tema abordado por la organización y además está ligado a otras estrategias para el mejoramiento continuo.			x		Es el propósito de las entidades que acompañan a la Red.
f. La organización cuenta con un plan para el desarrollo de su talento humano.		x			No hay un plan orientador.

En conclusión, respecto al Desarrollo Personal de La Red de Productores de Café de Calidad es:	FUERTE		DÉBIL	X
--	---------------	--	--------------	----------

Como se puede observar es necesario, trabajar en forma decidida al interior de la organización, por propiciar el desarrollo personal de todos y cada uno de los productores que conforman la Red.

❖ **Subsistema Productivo**

La puesta en marcha de proyectos productivos es una alternativa a la que acuden las organizaciones, ya que representan una opción importante, bien sea para contribuir al autosostenimiento o para la generación de posibilidades de empleo e ingresos.

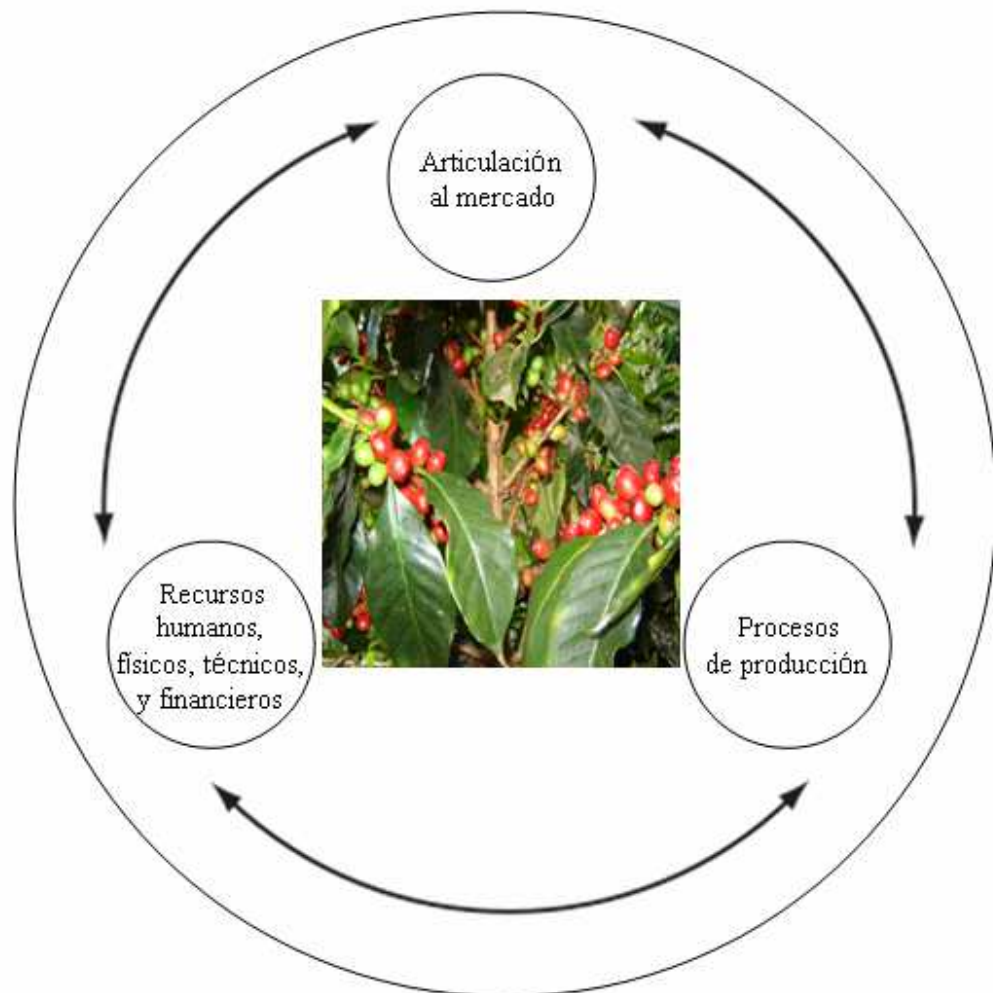
Un proyecto productivo demanda rigor técnico, así como la elaboración de estudios previos, dirigidos a que la producción de un bien o la prestación de un servicio, satisfaga las necesidades de los usuarios o consumidores. Hay que recordar que quien demanda un producto o utiliza un servicio, actúa siempre con un criterio de búsqueda de cumplimiento pleno de sus expectativas, en cuanto a calidad, costo, precio, volumen y oportunidad de compra; estos son, entonces, los retos para quienes actúan como oferentes o vendedores.

Por lo anterior, para efectos de este diagnóstico que permita identificar las necesidades organizacionales de la Red de Productores, se tienen en cuenta los siguientes factores:

- a) Articulación al mercado
- b) Proceso de producción
- c) Recursos humanos, físicos, técnicos y financieros.

Estos tres componentes del subsistema productivo se presentan en la figura 10.

Figura 10. Subsistema Productivo



A continuación se presentan los resultados de cada uno de ellos, mediante el desarrollo de esta investigación, así:

a) Articulación al Mercado

La articulación al mercado se refiere a la colocación de los productos y/o servicios que ofrece la Red de Productores en escenarios de compra y venta locales, nacionales o internacionales, en condiciones de competitividad y con posibilidad de generar utilidades y adecuados niveles de rentabilidad.

El café es una de las bebidas más populares en el mundo occidental y se considera como un producto básico de gran importancia para la economía de varios países productores que, en algunos casos como el de Colombia, dependen en buena medida de su venta a los países consumidores como fuente de divisas.

En el ámbito internacional se diferencian cuatro calidades básicas de café, que de acuerdo a su lugar de origen, son los siguientes: suaves colombianos, cultivados en Colombia, Kenia y Tanzania; otros suaves, que crecen en Centroamérica (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Nicaragua), México, India, Zaire, etc.; arábigos no lavados (naturales), que provienen principalmente de Brasil, Etiopía, Bolivia; y robustas, de Vietnam, Indonesia, Costa de Marfil, Uganda, Nigeria y Angola, entre otros.

El más importante flujo de comercio de esta cadena se da en términos de café verde, ya que, aunque las exportaciones de café tostado han tenido una dinámica ascendente durante la última década, con una tasa de crecimiento promedio anual del 5,1%, representan solo alrededor del 7% del comercio de café verde.

Seis países concentran el 68% de la producción mundial de café verde: Brasil, Vietnam, Indonesia, Colombia, México e India. Es un mercado bastante concentrado, pues tan solo Brasil origina el 31,8%, con una oferta cercana a los 2 millones y medio de toneladas, es decir, alrededor de 50 millones de sacos al año. (Fuente agrocadenas).

Colombia, con alrededor de 700.000 toneladas en el año 2004 (más de 12 millones de sacos), participa con el 8,8% del total de la producción mundial, e históricamente había venido ocupado el segundo puesto como productor, pero en el 2004, Vietnam e Indonesia superaron la producción nacional en más de 100.000 y 20.000 Toneladas, respectivamente, relegándolo al cuarto lugar. Es de resaltar la dinámica de Vietnam, cuya participación en el mercado internacional se incrementó notablemente al pasar de la posición 47 como exportador en 1979, a la número 15 en 1990 y al segundo lugar actualmente.

La zona Norte del Departamento de Nariño se caracteriza por el predominio del sector primario (agropecuario) de la economía. La base productiva, es de una economía campesina. En una economía campesina, las unidades productivas son de tipo familiar, la mano de obra empleada se conforma por el núcleo familiar, lo cual no excluye el contrato ocasional de fuerza de trabajo en una magnitud que no constituye una fuente de acumulación.

Según información de la Secretaria de Agricultura, el café se ha convertido en el primer producto agrícola en extensión en el Norte de Nariño con 10.439 hectáreas (Ha) en producción, que producen 17.632 toneladas de café solo y asociado a otros productos. Representa el 52% del total del área cosechada en Nariño, que es aproximadamente de 34.215 toneladas. Esto demuestra la importancia en la

generación de ingresos y empleo del café para muchas familias del Norte de Nariño.

La participación del café en la economía regional del Norte de Nariño, se ha venido incrementando paulatinamente, el café históricamente ha sido el producto líder a pesar de la crisis cafetera de años anteriores.

A pesar que la producción de café en Colombia ha presentado una tendencia descendente entre 1994 y 2004, con una tasa de decrecimiento de -0,9% promedio anual. De 12.031.000 sacos producidos en 1994, se pasó a 11.343.000 en el 2004, lo que indica que se dejaron de producir unos 688.000 sacos entre estos años (Fuente agrocadenas). Esto como consecuencia de los excesos mundiales de oferta y bajas cotizaciones del grano que caracterizaron la mayor parte de esta época. Sin embargo en el Norte de Nariño, el área sembrada de café se está incrementando cada año, como una actividad de pequeños productores, caracterizados, en su mayoría, por depender casi exclusivamente del café y por vivir bajo unas condiciones sociales de bastante pobreza.

Los rendimientos de café por hectárea en la zona norte de Nariño en promedio para los siete municipios son de 1.412,5 kilogramos/hectárea. El municipio que posee el mayor rendimiento de café por hectárea cultivada es el municipio de La Unión que obtiene 2.200 Kgrs/Ha, seguido de los municipios de San Pablo, San Lorenzo y Cartago que poseen rendimientos de 1.800, 1.600, 1.450, kgrs/Ha respectivamente (Fuente anuario estadístico Secretaría de Agricultura de Nariño, 2006), que se consideran entre los más altos del Norte del Departamento.

Los municipios de San Lorenzo y Cartago se caracterizan por obtener los mayores rendimientos por hectárea cultivada de café, presentan rendimientos de 1.600 y 1.450 Kilogramos por Hectárea respectivamente, que se consideran entre los más altos del Norte del Departamento; después del municipio de La Unión, que es el municipio que más rendimiento obtiene por hectárea cultivada de todo el Norte del Departamento 2.200 kgrs/Ha, fuente anuario estadístico del Departamento de Nariño 2005.

En el tema comercial los monopolios comerciales del café de Nariño no incentivan la producción de calidad, no existe una discriminación de precio según la calidad, más bien desmotivan su producción mezclándolo con cafés corrientes traídos de otras partes para cumplir con la cantidad comprometida en la comercialización (cantidad o calidad) perdiendo el impacto por calidad.

Por la práctica comercial antes descrita se reduce la calidad de café, el prestigio que tiene el café de Nariño en los mercados mundiales conseguido por muchos años está hoy en día amenazado.

Por otra parte, la articulación de la Red de Productores de Café de Calidad del norte de Nariño, se ha visto también afectada, por deficiencias en la

infraestructura, el problema sentido por la población, lo constituye el mal estado de las vías que afecta directamente a las organizaciones que producen y comercializan sus productos con otros municipios del ámbito departamental, así se puede confirmar en la figura 11, así:

Figura 11. Infraestructura En Mal Estado



En algunos municipios no obstante se ha visto cambio en las vías especialmente en cuanto a pavimentación.

En cuanto a la valoración de los canales de distribución y comercialización utilizados el 80% de los productores de café, utilizan intermediarios privados que compran lotes pequeños, y la Cooperativa de Cafeteros de Nariño. Al respecto tan solo el 10% de los productores afirman vender bien, el 70% lo consideran regular, el 10% mal y el restante 10% no responde.

Figura 12. Acopio del Café



En esta fase el caficultor muestra desconocimiento del negocio, ya que el acopio y compra se hacen a través de terceros, (exportadores, trilladoras y particulares), especialmente por las cooperativas, donde los caficultores son dueños, pero no tienen claridad suficiente del papel que juegan estas en el negocio. Confunden canales de distribución propios con los comerciantes que les compran el café, un 70% cree hacer venta directa y un 40% afirma tener vendedores propios.

Con base en esta lectura, se procede a identificar la situación actual de la producción del café y su articulación al mercado, de acuerdo a los criterios orientadores que se expresan en la tabla 17.

Tabla 17. Diagnóstico del Subsistema Productivo. Articulación al Mercado. Red de Productores de café de Calidad del Norte de Nariño.

Criterios Orientadores	Debilidad		Fortaleza		Observaciones
	1	2	3	4	
a. La organización realiza estudios de mercado antes de decidirse a sacar un producto o servicio.	X				La Red de Productores de café de calidad no cuenta con los estudios necesarios para su articulación al mercado.
b. Tiene estudios que miden la capacidad de sus productos y/o servicios para competir con los ofrecidos por otros, respondiendo a las exigencias de quiénes los demandan.	X				
c. Ha identificado canales de distribución antes de iniciar el proceso de comercialización y mercadeo de sus productos o servicios.	X				
d. Cuenta con estrategias de comercialización y mercadeo. (Acciones dirigidas al posicionamiento del producto y/o servicio en el mercado)	X				
e. Evalúa si sus productos y/o servicios están posicionados y son de aceptación en el mercado.	X				

En conclusión, respecto a la Articulación al mercado de La Red de Productores de Café de Calidad es:	FUERTE		DÉBIL	X
--	--------	--	-------	---

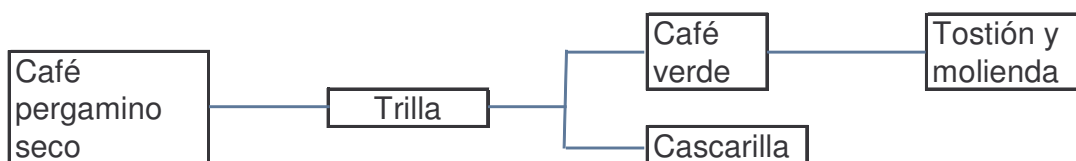
b) Procesos de Producción

Los procesos de producción, son fases que establece la organización para que las materias primas e insumos se transformen en productos, mediante la utilización de mano de obra, espacios de trabajo, equipos y herramientas productivas.

La cadena productiva del café es de carácter mundial y tiene, en el territorio, el eslabón referido a la producción, beneficio, comercialización y transporte de café pergamino seco, con el cual se inicia la fase industrial. A partir de allí el café pergamino queda enajenado, porque la trilla y el café verde están fuera del territorio, y tostión y molienda fuera del país.

Para llegar al café pergamino, el caficultor ha debido, cultivarlo cosecharlo beneficiarlo, esta última fase se logra mediante una actividad de tipo industrial que es realizada en forma individual. El beneficio del café no tiene análisis económico y se puede considerar la etapa donde más inversión en activos hay, pero la más ineficiente del proceso.

Figura 13. Eslabones Importantes De La Cadena Productiva Del Café.



Fuente: Departamento Nacional de Planeación (DNP).

Es importante anotar que los derivados del café se producen desde el eslabón de la trilla, porque antes solamente se produce el producto primario: café pergamino. Tostión y molienda son los negocios de las grandes compañías internacionales.

Al respecto revela el Departamento Nacional de Planeación (DNP) que “Aun cuando Estados Unidos es el principal comprador de café colombiano, Canadá y Alemania –países que no producen café – son proveedores más importantes que Colombia en ese mercado. La incorporación de valor al producto primario es realizada en países industrializados, confiriéndole origen al producto final, fundamentalmente café tostado, molido, mezclado y empacado. Parece paradójico, pero el café canadiense o el café alemán, superan a la industria colombiana en satisfacer la demanda de Estados Unidos”⁴¹.

⁴¹.

http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE_Desarrollo_Emp_industrial/café.

Solamente en el municipio de La Unión, el 90% de los productores entrevistados reconoce la existencia del eslabón primario de la cadena, en las actividades primarias de producción de café. En el resto de municipios los productores entrevistados muestran desconocimiento sobre el encadenamiento productivo del café.

De hecho la cadena productiva del café no es reconocida ni siquiera por las instancias gubernamentales, por cuanto no existe pacto de competitividad firmado. La cadena productiva del café existe de hecho y se presenta también de hecho en la zona una minicadena orientada al mercado interno de café tostado, igualmente sin ningún pacto de competitividad.

Vale la pena hacer en este punto una importante anotación acerca de nuevos encadenamientos productivos para el café, que se pueden dar en el macizo a raíz del auge en el país y el mundo del consumo de biocombustibles.

El Centro nacional de Investigaciones de Café -CENICAFE- afirma que el azúcar contenido en la pulpa del grano es suficiente para convertir este deshecho del proceso del café en materia prima para la producción de biocombustibles y satisfacer el apetito mundial por combustibles no fósiles y menos contaminantes⁴². Se señala que la fermentación alcohólica de un litro de mucílago de café produce 41.45 mililitros de alcohol carburante. De esta forma se señala que tanto desde la pulpa como desde el mucílago, se puede obtener alcohol carburante y pone a competir al café con otros productos como la caña, la remolacha y el maíz en la producción de biocombustible sin necesidad de ampliar la frontera agrícola, con un dato adicional: utilizar la pulpa de café que es un desecho de la producción no es lo mismo que utilizar maíz, caña o remolacha productos básicos de consumo.

Comenta la Revista Agronegocios ya referenciada, que la Federación de Cafeteros pondrá a funcionar a mediados de 2008 una planta experimental de biocombustibles con expectativa de iniciar en breve el montaje de varias plantas en regiones donde se concentra la producción cafetera.

Se concluye que de ser así, el café entraría a hacer parte de otra cadena de valor, la de alcohol carburante, esa sí con todos los eslabones dentro del país.

Con base en la lectura anterior, se procede a la calificación del proceso productivo, según los criterios orientadores, los cuales se muestran en tabla 18.

42 <http://www.larepublica.com.co/especiales/especiales/2007/agronegocios> 2007.

Tabla 18. Diagnóstico del Subsistema Productivo. Procesos de Producción. Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

Criterios Orientadores	Debilidad		Fortaleza		Observaciones
	1	2	3	4	
a. La organización conoce en detalle las fases de elaboración de cada producto o servicio que presta y ha definido tareas, tiempos y recursos.		x			Únicamente los productores de la Unión.
b. Hace los estudios técnicos necesarios antes de decidir el proceso de producción que va a seguir, la mano de obra y la maquinaria y equipo que necesita.	x				No hay estudios.
c. Evalúa periódicamente la distribución del producto y su incidencia en tiempos y costos de producción.	x				No realiza evaluación.
d. Evalúa permanentemente cada fase del proceso productivo y establece ajustes y correcciones cuando es necesario.	x				No realiza evaluación.

En conclusión, respecto al Proceso de producción de La Red de Productores de Café de Calidad es:	FUERTE		DÉBIL	X
--	---------------	--	--------------	----------

Como se puede observar en la calificación de la tabla 18, el proceso de producción recibe una ponderación débil.

c) Recursos humanos, físicos, técnicos y financieros

Se refiere a personas, bienes y dinero que requiere la organización para llevar a cabo su misión. Estos forman la base productiva o, lo que es lo mismo, su capacidad instalada; pues es de su adecuada utilización y combinación que dependen los resultados y el éxito de los proyectos que tenga en curso o decida emprender.

Al respecto, de los recursos de la organización, se conoció que la conformación del patrimonio de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño, se enmarca en los acuerdos realizados con la Minga de Sueños, según estatutos; dentro de los cuales, el patrimonio esta constituido por: Las cuotas de afiliación, en calidad de donación, realizadas por las organizaciones asociadas al momento de ingreso a la organización, cuotas extras, auxilios particulares, las donaciones, herencias y legados, los superávit de capital, valorizaciones, reservas y fondos de

naturaleza patrimonial creados para el fortalecimiento, los resultados económicos de actividades comerciales y/o de producción.

Además, también se tiene en cuenta los recursos provenientes por gestión propia los cuales son desarrollados por las organizaciones con el fin de sostener su dinámica organizacional, ellos realizan actividades para lograr su autofinanciación. El mecanismo más común es la generación periódica de aportes, que se cumple en 21 de las 74 organizaciones y en 6 por el desarrollo de ventas en su propio trabajo.

Con base en la lectura anterior se procede a la calificación que se presenta en la tabla 19, así:

Tabla 19. Diagnóstico del Subsistema Productivo. Recursos Humanos, Físicos, Técnicos Y Financieros. Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

Criterios Orientadores	Debilidad		Fortaleza		Observaciones
	1	2	3	4	
a. La organización mantiene inventarios actualizados de sus recursos físicos y técnicos.	x				No existe inventario
b. Planea, gestiona y administra los recursos humanos, físicos, técnicos y financieros necesarios para elaborar sus productos y prestar sus servicios.	x				No hay cultura de planeación
c. Evalúa permanentemente el grado de utilización o subutilización de sus recursos humanos, físicos, técnicos y financieros.	x				No hay evaluación
d. Hace mantenimiento preventivo y/o correctivo a los recursos físicos y técnicos de la empresa.	x				No hay cultura de la prevención
e. La organización mantiene programas permanentes de actualización y capacitación de su recurso humano.		x			Son esporádicos y son iniciativa de las instituciones que los promueven.

En conclusión, respecto a los recursos humanos, físicos, técnicos y financieros de La Red de Productores de Café de Calidad es:	FUERTE		DÉBIL	X
---	---------------	--	--------------	----------

En la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño, no existe la cultura del desarrollo de acciones orientadas al cuidado, preservación y crecimiento de los recursos físicos, técnicos y financieros; los esfuerzos que existen en este ámbito, corresponden a las organizaciones de base en forma aislada y dispersa; por estas características, su calificación es una organización débil.

2.1.2. Diagnóstico Administrativo: Como en toda sociedad o forma de organización económica, comunitaria, política o cultural, es necesario que se institucionalicen una serie de normas, estructuras de funcionamiento, procedimientos y, en general, reglas de juego que ordenen y controlen sus formas de actuación y garanticen de la manera más armónica posible su funcionamiento y desarrollo.

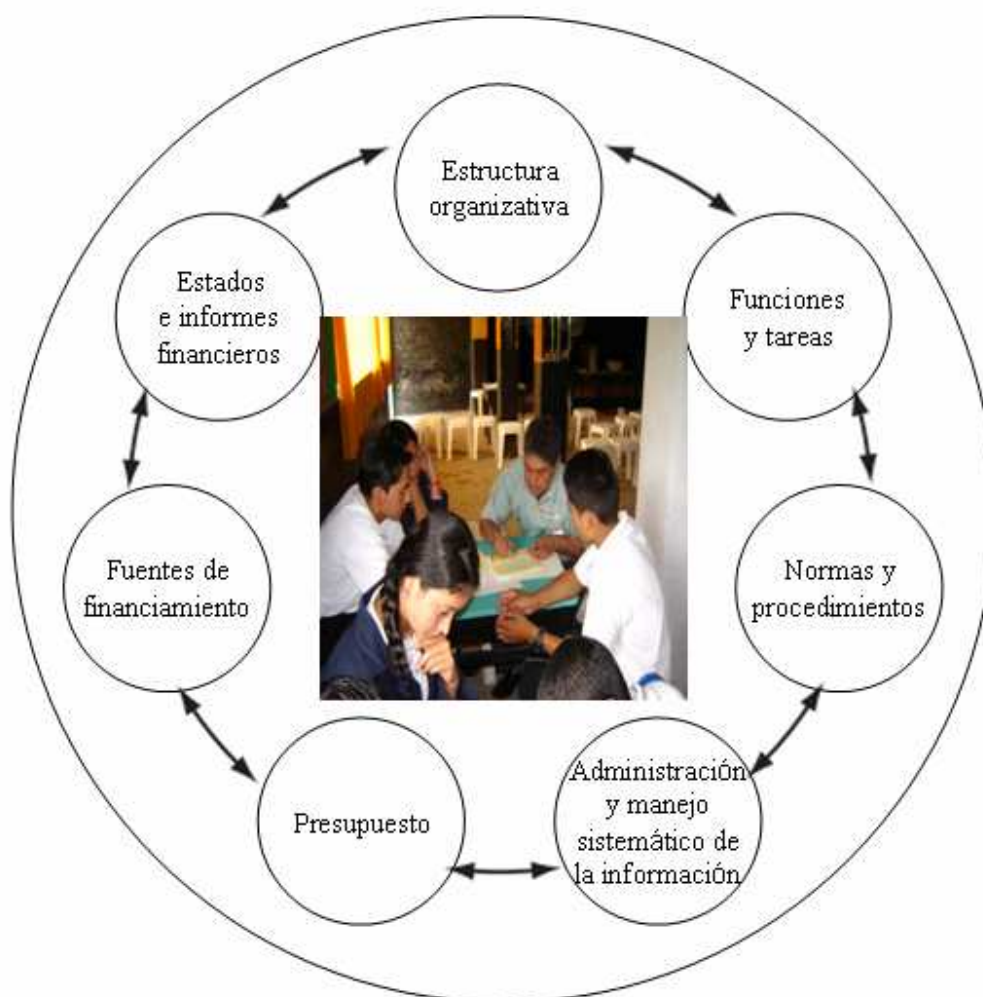
En últimas se trata de configurar un sistema de gestión funcional y operativo para las necesidades y propósitos de la organización y que se irá haciendo más complejo y exigente a medida que esta crece y se desarrolla.

Por lo anterior, para efectos del diagnóstico administrativo de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño, de tal forma que facilite la identificación de sus necesidades, se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Estructura Organizativa
- b) Funciones y Tareas
- c) Normas y Procedimientos
- d) Administración y Manejo Sistemático de la Información
- e) Presupuesto
- f) Fuentes de Financiamiento y
- g) Estados e Informes Financieros

Estos aspectos se encuentran en la figura 14, así:

Figura 14. Componentes del Diagnóstico Administrativo



A continuación se presenta el análisis de cada uno de ellos, así:

a) Estructura Organizativa

Es el conjunto de relaciones y medios (estatutos, reglamentos, organigrama, manual de funciones y manual de procedimientos) que utiliza la organización para distribuir, organizar el trabajo y establecer reglas de funcionamiento.

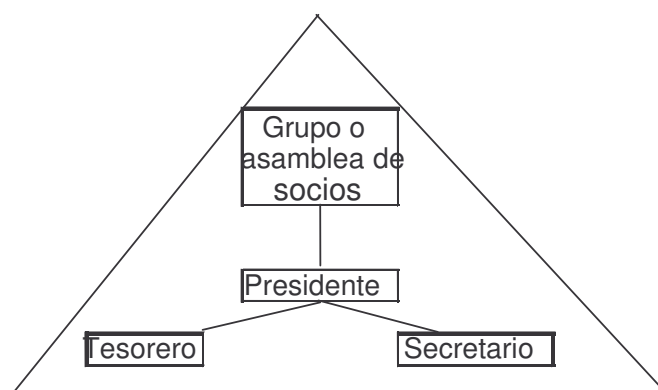
En una estructura organizacional generalmente se presentan dos aspectos, lo formal que se puede identificar con los elementos visibles, susceptibles de ser representados, modelados con el uso de diversas técnicas como, organigramas,

manuales de normas y reglas , procedimientos y sistematización de documentos entre otros; y lo informal, que se identifica con lo que no se ve o no esta escrito, entran aquí las relaciones de poder, los intereses grupales, las alianzas interpersonales, las imágenes, el lenguaje, los símbolos, la historia, las ceremonias, los mitos y todos los atributos conectados con la cultura de la organización, que generalmente más importa para entender la vida organizacional. En la Red de Productores es evidente la existencia de estructuras informales, que nacen del contacto entre los miembros de los grupos, de sus estándares culturales de comportamiento, afinidad e interés, constituyendo el sustento de la supervivencia de estos grupos, ya que no tienen en cuenta las complejidades organizacionales, faltando la formalización de los avances con que cuenta actualmente la organización.

Así entonces, cada grupo ha diseñado su propia estructura orgánica y ha establecido relaciones, creado funciones y determinado órganos. Al interior de estas estructuras básicas se distribuyen tareas y se asignan recursos humanos, técnicos y financieros necesarios para el cumplimiento de los fines propuestos, buscando el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia,

Gráficamente, la estructura organizativa dominante en los grupos sociales de la Red de productores es la siguiente:

Figura 15. Estructura Organizativa Formal De La Red De Productores.



Fuente: FUNDACIÓN, Social, Diagnostico de Organizaciones Sociales e Instituciones, Departamento de Nariño.

Como se puede apreciar la estructura organizativa de la Red de Productores es básica, dotada con centros únicos de poder: presidente, representante legal, coordinador, monitor o una figura acorde y grupo de asociados (similar a la

asamblea de socios). No se encontró en ellas especialización de funciones operativas, administrativas, financieras o de gestión.

La estructura organizacional interna de la Red de Productores no está conformada por comités, departamentos, jefaturas y no existe relaciones de poder y responsabilidad, sino que se concentra en personas que legítimamente se reconocen como líderes, ellos ostentan el mandato y la máxima autoridad, no obstante, la toma de decisiones la realiza la asamblea de socios, en la mayoría de los casos; aunque también existen los presidentes y las juntas directivas. En el marco de este estilo organizacional, la vida de los grupos gira alrededor de un liderazgo central, quien se encarga de diversidad de tareas y obligaciones, que no delega, generalmente, en otras personas.

Además, una de las debilidades más profundas en el sistema de control de la Red de Productores es que no se han estipulado mecanismos de control, ni definido lo que se quiere controlar, qué conductas se reconocen o sancionan y quien otorga estos beneficios o castigos, por lo tanto es de resaltar la importancia de creación de jerarquías al interior de la estructura organizacional, puesto que permite ejercer el principio de poder, fijando la forma más conveniente de aplicar obligaciones, autoridad y responsabilidad, que debe corresponder a cada miembro de la organización. Las líneas de autoridad constituyen el gobierno de la organización campesina, por consiguiente la red de productores debe establecer una gama de procedimientos normas y reglas, que les permita efectuar la distribución de tareas y funciones, estas reglas generalmente se deben consignar en manuales de procedimientos o funciones, para que no prevalezcan tácitamente al interior del grupo.

La Red de Productores trabaja con una estructura organizativa dominante en las organizaciones campesinas del lugar anteriormente nombrada y explicada; pero no posee una estructura propia que la guíe hacia el cumplimiento del objetivo; el mundo cambia con una rapidez increíble, en las últimas décadas la organización es vital para la sostenibilidad de cualquier empresa, su fortalecimiento y la manera de asumir retos entre ellos la producción y la comercialización, por tal razón es vital la creación de una estructura propia que este de acuerdo con el proceso que se ha venido siguiendo, para consolidarse como un ente productor y comercializador estable.

En síntesis la estructura organizativa de la Red de Productores, tiene una marcada tendencia a ser empírica, según estas características: es informal en la organización, cada grupo ha diseñado su propia estructura orgánica pero aun no tienen por escrito estos adelantos, al interior de estas estructuras básicas se distribuyen tareas y se asignan recursos humanos, técnicos y financieros necesarios para el cumplimiento de los fines propuestos, faltando la formalización de la estructura organizacional.

Con base en las anteriores apreciaciones se procede a la calificación según los criterios orientadores que se definen en la tabla 20, así:

Tabla 20. Diagnóstico Administrativo. Estructura Organizativa. Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

Criterios Orientadores	Debilidad		Fortaleza		Observaciones
	1	2	3	4	
a. La estructura de la organización es acorde con su forma jurídica y estatutos.	x				No posee identidad jurídica y estatutos
b. Es pertinente a su misión, necesidades y disponibilidad de recursos.	x				No existe coherencia.
c. La organización es flexible para adaptar su estructura a los cambios que se requieran en el logro de sus objetivos.	x				Es rígida
d. Es posible diferenciar claramente los roles y tareas de cada instancia de la organización.		x			No hay claridad en la definición.
e. La estructura de la organización refleja las relaciones jerárquicas, los canales formales de comunicación y las relaciones entre las distintas instancias y cargos.	x				No es aún incipiente
f. La organización cuenta con un organigrama.	x				No posee organigrama.
g. El organigrama es conocido por todos los miembros de la organización.	x				No lo posee

En conclusión, respecto a la Estructura Organizativa de La Red de Productores de Café de Calidad es:	FUERTE		DÉBIL	X
--	---------------	--	--------------	----------

Como se puede observar la calificación indica una estructura organizativa débil; fundamentalmente toda organización es constituida en torno a tareas comunes y en función de la obtención de un beneficio específico; por lo tanto, para alcanzar el objetivo por el que fue creada la Red de Productores, debe organizarse con una estructura que integre y coordine sus actividades, recursos y talento humano, teniendo en cuenta que ella, está integrada por miembros de varios municipios del departamento de Nariño, todos con miras en el desarrollo campesino y en búsqueda de mejorar la calidad de vida con la producción y comercialización de café, la creación de la estructura le permitirá a la organización alcanzar sus objetivos, entre ellos, lograr una adecuada disposición de recursos, facilitar la realización de las actividades y la coordinación de su funcionamiento, logrando

interrelación e interacción de personas, su autoridad, responsabilidad, moldeando así las actitudes de los integrantes para motivar, mejorar y aumentar su desempeño.

b) Funciones y Tareas

Es la división del trabajo en una organización que permite establecer los deberes y responsabilidades de cada uno de sus miembros de acuerdo con sus capacidades y los requerimientos de esta. En el caso que ocupa esta investigación, la Red de Productores de Café de Calidad del norte de Nariño, se acoge a los estatutos determinados para la Minga de Sueños, en los que se establecen las funciones de la asamblea general, de la junta directiva, del representante legal, del vicepresidente, del secretario, del tesorero y del vocal. Sin embargo, aunque existen los reglamentos para mingas de trabajo y comités en general, no se presenta unas funciones que orienten el quehacer empresarial de la organización. Con esta percepción, se procede a la calificación en la tabla 21, así:

Tabla 21. Diagnóstico Administrativo. Funciones y Tareas. Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

Criterios Orientadores	Debilidad		Fortaleza		Observaciones
	1	2	3	4	
a. La organización cuenta con un manual donde se definen los objetivos y funciones básicas de cada una de las instancias y cargos en la organización.	x				No posee.
b. Las funciones complementan el organigrama y están estrechamente relacionadas con los objetivos de la organización.	x				No hay organigrama
c. Las funciones son claras para todos los miembros de la organización.	x				No son propias.
d. Los miembros de la organización saben qué se espera de ellos, con quién deben coordinar su trabajo y a quién dirigirse en caso de necesitar apoyo para el cumplimiento de sus funciones.		x			Según estatutos de Minga de Sueños.
e. Las personas cumplen con los perfiles requeridos para el cargo que desempeñan.	x				No hay Perfiles.
f. Las funciones son tenidas en cuenta para evaluar el desempeño de las personas de la organización (talento humano).	x				No se evalúa el desempeño.
En conclusión, respecto a Funciones y Tareas de La Red de Productores de Café de Calidad es:	FUERTE				DÉBIL X

c) Normas y Procedimientos

Las Normas y Procedimientos son orientaciones que debe seguir de manera lógica la organización, para un desempeño acorde con su naturaleza jurídica, con las obligaciones que tiene con el medio y según sus necesidades de funcionamiento interno.

En coherencia con este planteamiento se procede a la calificación en la tabla 22, así:

Tabla 22. Diagnóstico Administrativo. Normas y Procedimientos. Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

Criterios Orientadores	Debilidad		Fortaleza		Observaciones		
	1	2	3	4			
a. La organización cuenta con normas y procedimientos acordes con la reglamentación de su forma jurídica, que apoyan su gestión.	x				La Red de Productores de Café de calidad del Norte de Nariño no posee sus propias normas y procedimientos		
b. Esas normas y procedimientos son ágiles, flexibles y responden tanto a sus necesidades como a las demandas del entorno.	x						
c. Todos los miembros de la organización conocen las normas y procedimientos.	x						
d. La organización cuenta con normas y procedimientos relacionados con la gestión de personal.	X						
e. Dispone de procedimientos definidos y claros para la producción y administración de bienes y servicios.	X						
f. Cumple con los requerimientos en materia tributaria.	X						
e. Tienen normas y procedimientos y estas se cumplen.	X						
En conclusión, respecto a Normas y Procedimientos de La Red de Productores de Café de Calidad es:			FUERTE			DÉBIL	X

Como puede observarse la calificación que se registra en la tabla anterior, la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño no posee sus propias normas y procedimientos en el campo empresarial, pues desde el ámbito social

ella se acoge a los estatutos, normas y procedimientos planteados por la Minga de Sueños.

d) Administración y Manejo de la Información. Fuentes de Financiamiento

Se entiende como administración y manejo de la información al ordenamiento lógico y clasificación que hace la organización de la información que produce y utiliza diariamente para ejecutar sus actividades y tomar decisiones. El análisis de esta información se realiza de acuerdo con los planes, programas y proyectos que adelanta; de igual forma, es importante tener en cuenta como fuentes de financiamiento a las alternativas que tiene la organización para acceder a recursos que complementen el capital requerido (bien sea de trabajo o de inversión) para el desarrollo de un plan, programa o proyecto.

Al respecto de las fuentes de financiamiento la Organización en su conjunto como Red de Productores, no cuenta con sus fuentes de financiamiento; sin embargo se resaltan los esfuerzos en forma aislada que adelantan los grupos de base.

Bajo este marco conceptual se procede a la calificación en la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño, obteniendo los siguientes resultados que se expresan en tabla 23.

Tabla 23. Diagnóstico Administrativo. Administración y Manejo de la Información. Fuentes de Financiamiento. Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

Criterios Orientadores	Debilidad		Fortaleza		Observaciones
	1	2	3	4	
a. La organización cuenta con un sistema de archivo y correspondencia.	x				No posee un manejo de la información.
b. El sistema de archivo y correspondencia permite utilizar la información de manera oportuna y confiable, facilitando las tareas cotidianas.	X				
c. La organización documenta la información sobre sus planes, programas y proyectos y sus realizaciones	X				
d. El sistema de información le permite analizar los avances de su gestión y tomar decisiones.	X				
e. Existen criterios unificados para la recepción y manejo de la información.	X				

f. La administración y manejo que se hace de la información, facilita los procesos de evaluación y sistematización.	X				No posee un manejo de la información.
g. La organización dispone de información sobre posibles fuentes de financiación local, nacional e internacional.		X			
h. Cuenta con diferentes fuentes de financiación.		X			

En conclusión, respecto a la Administración y Manejo de la Información y fuentes de financiamiento de La Red de Productores de Café de Calidad es:	FUERTE		DÉBIL	X
--	---------------	--	--------------	---

e) Estados e Informes Financieros. Presupuesto

Son medios para suministrar información contable y financiera de la organización a una fecha determinada, a personas y entidades interesadas y que se convierten en instrumentos para quienes tienen que tomar decisiones sobre inversión, búsqueda de financiación, análisis de ingresos y egresos y evaluación de la gestión administrativa y productiva.

Se dificulta en casi todas las organizaciones el manejo administrativo y contable, la teneduría de libros, documentación, y particularmente las obligaciones tributarias. Esta situación de gran debilidad ha acarreado problemas que han obligado al cierre de muchas. Estas debilidades evidentes restan a la organización de base capacidad y confiabilidad para manejar recursos. Es un caso recurrente, especialmente cuando la constitución de las organizaciones se ha provocado por presión de algunas instituciones que ofrecen recursos económicos para el desarrollo de proyectos pasajeros.

En la tabla 24, se califica el factor relacionado con estados e informes financieros, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 24. Diagnóstico Administrativo. Estados e Informes Financieros. Presupuesto. Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

Criterios Orientadores	Debilidad		Fortaleza		Observaciones	
	1	2	3	4		
a. La organización dispone de un sistema contable funcional y adecuado a sus necesidades.	X				La Red de productores de café de calidad no cuenta con un sistema administrativo que le permita manejar eficientemente los recursos.	
b. Cuenta con personal especializado o tiene apoyo externo para el diligenciamiento de su contabilidad.	X					
c. Lleva los libros contables requeridos por la ley y tiene los respectivos soportes: facturas, recibos, cuentas de cobro, etc.	X					
d. La contabilidad está ordenada y actualizada.	X					
e. A la fecha, dispone de estados financieros (balance general, estado de resultados, etc.).	X					
f. Las personas de la organización saben interpretar los estados financieros.	X					
g. Los estados financieros son utilizados como instrumentos para la toma de decisiones.	X					
h. La información financiera está disponible para ser suministrada a personas y entidades interesadas.	X					
En conclusión, respecto a los Estados e Informes Financieros de La Red de Productores de Café de Calidad es:		FUERTE			DÉBIL	X

2.2. PROPUESTA ORGANIZATIVA Y ADMINISTRATIVA QUE PERMITA ALCANZAR LA COMPETITIVIDAD Y MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES ACTUALES DE LA ORGANIZACIÓN.

Para diseñar la propuesta organizativa y administrativa que permita alcanzar la competitividad y mejoramiento de las condiciones actuales de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño, se elabora inicialmente un resumen del diagnóstico organizacional y administrativo de la Red, como resultado del ejercicio desarrollado en el capítulo anterior.

2.2.1. Resumen del Diagnóstico Organizacional y Administrativo de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño: Una vez culminada la lectura de las actuales condiciones desde el punto de vista organizacional y administrativo de la Red de Productores de Café, se presenta el resumen en la tabla 25, este ejercicio facilita la visualización de las necesidades de la organización y a su vez el diseño de la Propuesta que permita su fortalecimiento y así alcanzar la competitividad a la cual aspira.

Tabla 25. Resumen del Diagnóstico Organizacional y Administrativo de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

Criterios Orientadores DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL	Debilidad		Fortaleza	
	1	2	3	4
Subsistema de Orientación Estratégica				
Identidad organizacional	X			
Identidad Jurídica	X			
Planeación, seguimiento y evaluación	X			
Estrategias para la sostenibilidad	X			
Formulación y gestión de proyectos	X			
Cultura de la Calidad	X			
Subsistema Sociopolítico				
Conocimiento de políticas, planes de desarrollo, programas y proyectos.	X			
Articulación al Tejido Social	X			
Comunicación para el desarrollo	X			
Planeación Participativa	X			
Visibilización de la organización como agente social	X			
Negociación y concertación	X			
Subsistema Humano	X			
Sentido de Pertenencia			X	
Trabajo en Equipo			X	
Liderazgo	X			
Manejo de Conflictos			X	
Comunicación Interna	X			
Desarrollo Personal	X			
Subsistema Productivo	X			
Articulación al mercado	X			
Procesos de Producción	X			
Recursos humanos, físicos, técnicos y financieros	X			
Criterios orientadores DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA	Debilidad		Fortaleza	
	1	2	3	4
Estructura Organizativa	X			
Funciones y tareas	X			
Normas y Procedimientos	X			
Administración y Manejo de la Información	X			
Fuentes de Financiamiento	X			
Estados e Informes Financieros	X			
CALIFICACIÓN TOTAL	X			

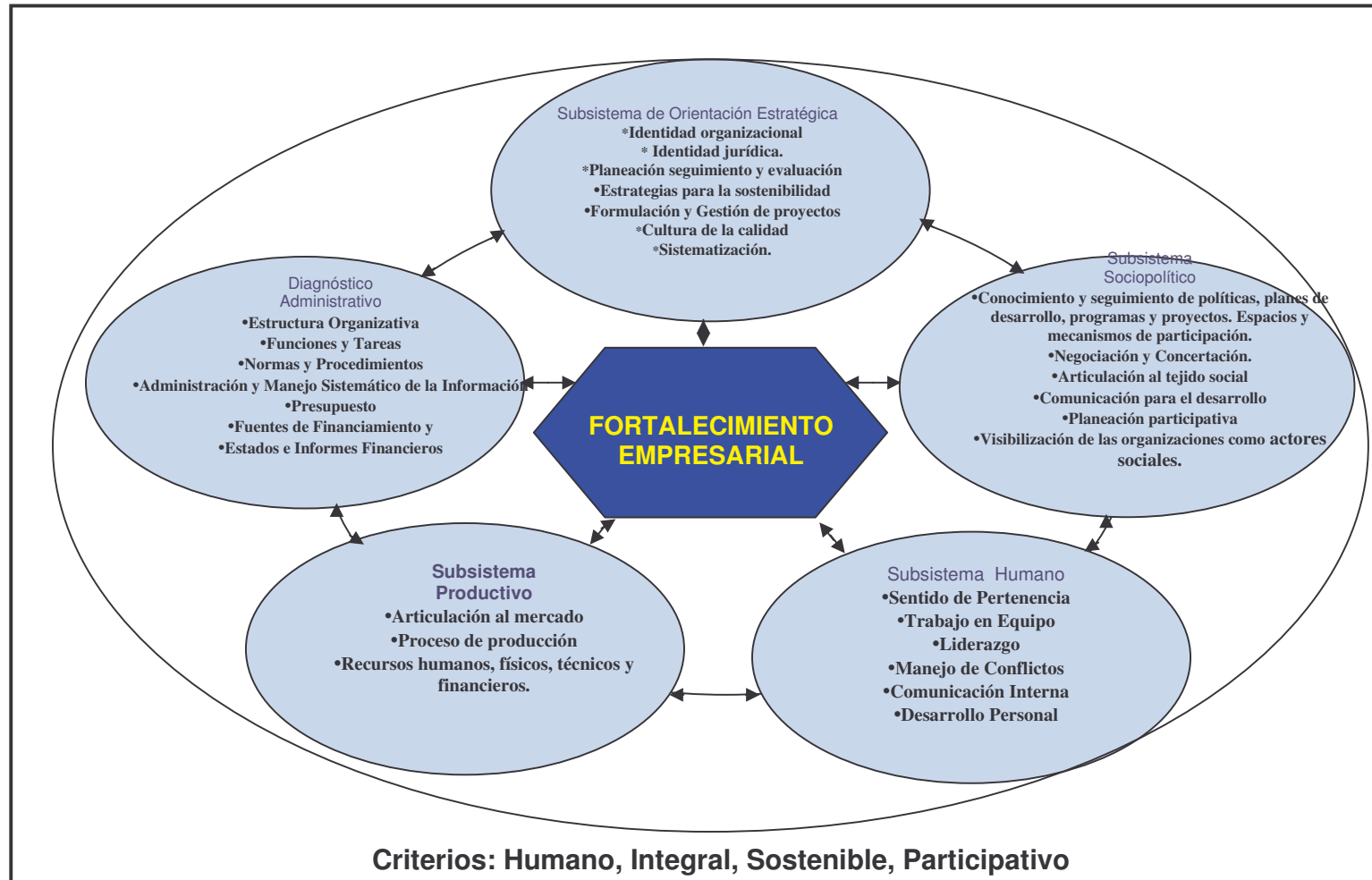
Como puede observarse en la información anterior, la calificación definitiva es debilidad en el sistema organizacional y administrativo de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño, a pesar de que existe fortaleza en tres aspectos del área humana; sin embargo aún requieren ser canalizados en beneficio de la organización en su conjunto.

Es preciso mencionar que para la elaboración del diagnóstico y por ende de la propuesta del modelo organizacional y administrativo se retoman los fundamentos teóricos relacionados con el proceso administrativo planeación, organización, dirección y control, así como también las diferentes definiciones de los autores relacionados con la organización en la cual se reconoce su importancia por cuanto su función es proveer a la empresa de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capital y personal;. De igual forma define las funciones del administrador, así: Planear: visualizar el futuro y trazar el programa de acción; organizar: construir las estructuras material y social de la empresa; dirigir: guiar y orientar al personal; coordinar: enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos y además controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Estos elementos constituyen el pilar del diagnóstico así como también de la propuesta presentada en este documento.

Ahora bien, con este resultado se procede al diseño de la propuesta de un modelo organizacional y administrativo que permita alcanzar la competitividad y mejoramiento de las condiciones actuales de la organización, que se manifiesta en el esquema a través de la figura 16.

Figura 16. Esquema de la Propuesta Del Modelo Organizacional Y Administrativo Para El Fortalecimiento Empresarial De La Red De Productores De Café De Calidad Del Norte De Nariño



Es importante resaltar que la propuesta del modelo planteado, da respuesta a los planteamientos de los productores expresados en diferentes eventos organizativos como son: “Necesitamos fortalecer y consolidar colectivos de la Red de caficultores...”, “Es importante recolectar información primaria de las bondades e inconvenientes de la Red...”, “Construir un plan de gestión y articulación de los productores de café que se complemente con los Planes de Desarrollo Municipales...”, “Sostener un programa que adelante procesos de formación de forma práctica y en el sitio en los temas de calidad y beneficio del café...”, “Fortalecer el grupo de analistas de calidad...”, crear una nueva cultura de comercialización que genere poder y autonomía del productor organizado de la zona norte de Nariño...”, “El desarrollo debe ser: Humano, Centrado en las personas y teniendo como fin la ampliación de sus posibilidades de realización; integral, incluye todos los aspectos requeridos para la realización plena (económicos, políticos, culturales y ambientales); sostenible, responsable con el entorno y con las generaciones futuras, debe garantizar la reposición de todas las formas de capital (físico, social y ambiental) y participativo, el desarrollo debe ser hecho por las personas y no solo para ellas. Todas las personas tienen derecho a participar con poder en las decisiones que afectan la vida.

2.3 PLAN OPERATIVO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ORGANIZATIVO Y ADMINISTRATIVO

2.3.1 Introducción: Las personas son las responsables de construir organizaciones donde sus miembros puedan aprender. Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento de sus integrantes, de tal forma que redunde en beneficio de su calidad de vida.

Esta premisa se ha convertido recientemente en algo fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas y la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante.

Estas estrategias deben ser tomadas en cuenta por la Red de Productores de Café de Calidad del norte de Nariño con el propósito de poder reconocer los valores actuales y potenciales que son necesarios para la organización y así promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción, lo cual permite, que la Red no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de desarrollo y mejoramiento de las condiciones en las cuales habitan los productores y enfrentar así un proceso de globalización y competitividad.

El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud y actitud de sus líderes para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

Entender la bondad de las organizaciones sociales nunca antes ha tenido tanta importancia como en la actualidad, razón por la cual los productores de café que habitan el norte del departamento de Nariño, han visto la necesidad de mejorar el funcionamiento y desempeño de su organización, buscando una interacción mas cercana entre todos sus miembros de los siete municipios que la conforman, por lo que permite que se presente una propuesta de diversas estrategias teniendo en cuenta los diferentes factores que hacen parte del tema en estudio para que beneficien el desarrollo organizacional y administrativo armónico, logrando de esta manera un mayor compromiso con la calidad y excelencia organizacional en procura de dar un estricto cumplimiento a su identidad organizacional, la cual esta orientada a mejorar las condiciones de vida de los productores de café.

Esta propuesta se enfoca en el mejoramiento del desempeño de la organización de la Red de Productores de café de calidad que habitan el norte de Nariño, quienes trabajan con otras personas, lo cual influye en la calidad de vida de todos sus habitantes.

De manera que a través de esta propuesta se facilita el despliegue de todo el quehacer organizacional y administrativo de la Red de Productores de Café del norte de Nariño, y su gestión destinado al productor y su familia con el objeto de promover las condiciones necesarias para mejorar su calidad de vida, facilitar la integración entre las organizaciones de base, reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros, contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión y finalmente hacer que se sientan satisfechos con su quehacer y su cultura de la producción y comercialización del café lo que contribuye al desarrollo y fortalecimiento del departamento de Nariño.

2.3.2. Objetivo General De Plan Operativo Para La Implementación Del Modelo Organizacional Y Administrativo De La Red De Productores: establecer las condiciones favorables de trabajo para generar un proceso organizacional y administrativo de la Red de Productores de Café de Calidad del norte de Nariño de tal forma que influya positivamente en la calidad de vida de los productores y sus familias que la integran.

2.3.3. Objetivos Específicos:

- Crear un programa para el fortalecimiento de la orientación estratégica, que expresa la razón de ser de la organización de la Red de Productores de café de Calidad del Norte de Nariño, en sus aspectos de identidad organizacional, Identidad jurídica, planeación, seguimiento y evaluación, estrategias para la sostenibilidad, formulación, gestión de proyectos y la cultura de la calidad.

- Establecer un programa que permita el fortalecimiento de la Red de Productores de Café de Calidad como un agente político en relación con otras organizaciones sociales, personas, entidades o instituciones del orden público y privado a través del conocimiento y seguimiento de políticas, planes de desarrollo, programas y proyectos; generación de espacios y mecanismos de planeación y participación; habilidades de negociación y concertación; articulación al tejido social; desarrollo de estrategias de comunicación para el desarrollo y que le facilite la visibilización de la organización como actor social.
- Proponer un programa de Gestión humana que propicie el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo, el liderazgo, el manejo de conflictos, la comunicación interna y el desarrollo personal de tal forma que posibilite la cohesión social y a su vez el desempeño organizacional y administrativo de la Red de Productores de café de calidad del norte de Nariño.
- Formular un programa de gestión productiva que posibilite la articulación al mercado, la cualificación de los procesos de producción y la generación de los recursos humanos, físicos, técnicos y financieros que los soporte.
- Generar un programa que propicie la construcción colectiva de una propuesta administrativa y financiera apoyada en una estructura organizacional con sus funciones, normas, procedimientos, sistemas de información acordes a las necesidades de la Red de productores de Nariño.

2.3.4. Programas Para El Desarrollo Del Modelo Organizacional Y Administrativo De La Red De Productores De Café De Calidad Del Norte De Nariño: teniendo en cuenta las necesidades encontradas en el transcurso de la investigación, en materia organizacional y administrativa de la Red de Productores, se han diseñado los programas que se presentan a continuación:

Cuadro 2. Programa de Fortalecimiento de la Orientación Estratégica de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

Objetivo: Lograr el fortalecimiento de la orientación estratégica, que expresa la razón de ser de la organización de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño, en sus aspectos de identidad organizacional, Identidad jurídica, planeación, seguimiento y evaluación, estrategias para la sostenibilidad, formulación, gestión de proyectos y la cultura de la calidad.					
Estrategia	Personal involucrado	Actividades	Regularidad	Recursos	Indicadores
Realización de dos Talleres como estrategia pedagógica que combina aspectos prácticos y conceptuales para el desarrollo de competencias en los productores para diseñar su orientación estratégica	Productores Asesor de las Entidades que promueven la organización de la Red.	1. Sensibilización 2. Preparación de Agenda de Trabajo. 3. Preparación la estrategia de seguimiento 4. Convocatoria a líderes de las 72 organizaciones de base. 5. Preparación del material didáctico 6. Realización del Taller 7. Evaluación 8. Multiplicación de conceptos 9. Seguimiento en todas	Una Sola Vez, al inicio Seguimiento es periódico	\$2.000.000	Número de Productores asistentes a los dos talleres / Numero de productores convocados por 100%

Cuadro 3. Programa de Fortalecimiento Sociopolítico de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

Objetivo: Generar las condiciones que permitan el fortalecimiento de la Red de Productores de Café de Calidad como un agente político en relación con otras organizaciones sociales, personas, entidades o instituciones del orden público y privado a través del conocimiento y seguimiento de políticas, planes de desarrollo, programas y proyectos; generación de espacios y mecanismos de planeación y participación; habilidades de negociación y concertación; articulación al tejido social; desarrollo de estrategias de comunicación para el desarrollo y que le facilite la visibilización de la organización como actor social.					
Estrategia	Personal involucrado	Actividades	Regularidad	Recursos	Indicadores
Creación de una escuela de formación de líderes con una visión sociopolítica en el que se oriente a través de un plan de estudios conjugando la teoría y la práctica.	Productores Consultor Tutores	1. Convocatoria de consultores para la formulación del proyecto de creación de la escuela de formación de líderes. 2. Formulación de proyecto 3. Gestión de recursos logísticos, tecnológicos, institucionales, humanos. 4. Puesta en marcha del proyecto. 5. Evaluación y Seguimiento	Una sola vez por la elaboración del proyecto. Permanente el seguimiento de la puesta en marcha del proyecto.	Logísticos, tecnológicos, institucionales, humanos. Económicos \$10.000.000 la formulación del proyecto.	Puesta en marcha del proyecto de la escuela de formación de líderes. Número de productores participantes en la escuela de formación/ número de productores asociados a la Red.

Cuadro 4. Programa de Gestión Humana de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

Objetivo: Propiciar el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo, el liderazgo, el manejo de conflictos, la comunicación interna y el desarrollo personal de tal forma que posibilite la cohesión social y a su vez el desempeño organizacional y administrativo de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño..					
Estrategia	Personal involucrado	Actividades	Regularidad	Recursos	Indicadores
Optimizar el desempeño de los productores en torno a las funciones y roles que juegan en la Red como Organización global.	Todos los productores según los roles que desempeñan en la organización.	Clasificar los diferentes roles de los productores dentro de la organización de Red. Identificar las dificultades que presentan los productores para desempeñar las función que les corresponde al interior de la Red. Programar diversos talleres de acuerdo a las necesidades encontradas. Elaborar un plan de metas con indicadores para el seguimiento. Realizar el seguimiento y evaluación al cumplimiento de metas.	Permanente	Asesor contratación anual \$10.000.000	Numero de productores que participan de la estrategia / Número de productores que conforman la Organización

Cuadro 4. 1 Programa de Gestión Humana de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

Objetivo: Propiciar el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo, el liderazgo, el manejo de conflictos, la comunicación interna y el desarrollo personal de tal forma que posibilite la cohesión social y a su vez el desempeño organizacional y administrativo de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño..					
Estrategia	Personal involucrado	Actividades	Regularidad	Recursos	Indicadores
Convivencia de integración	Productores	Realizar dos eventos en el año de recreación y deportes y actividades culturales donde participe los productores de las diferentes organizaciones de base	Semestral	\$2.000.000 dos eventos	Numero de productores asistentes / Número de productores de la Red.
Charlas de motivación e incentivos casuales según la calidad y cantidad de la producción de café, su aporte al fortalecimiento de la Red.	Productores	Impartir 1 taller mensuales sobre temas tales como: Motivación; desarrollo organizacional, relaciones interpersonales, servicio al cliente. Dichas charlas se realizaran en diferentes lugares con expertos en el tema.	1 taller trimestral	\$12.000.000	Numero de productores asistentes / Número de productores de la Red

Cuadro 5. Programa de Gestión Productiva de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

Objetivo: Posibilitar la articulación al mercado, la cualificación de los procesos de producción y la generación de los recursos humanos, físicos, técnicos y financieros de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño..					
Estrategia	Personal involucrado	Actividades	Regularidad	Recursos	Indicadores
Acompañamiento Técnico que promueva la calidad del café en todas las Organizaciones de productores que conforman la Red.	Productores UMATA Alcaldía Municipal Entidades asesoras.	Elaborar un programa para el acompañamiento técnico a las organizaciones de productores de café. Realizar estudios de laboratorio para examinar la calidad del producto. Realizar metas e indicadores de seguimiento con la participación de los productores	Permanente, continuo.	\$20.000.000	Número de fincas productoras de café con calidad mejorada/ número de fincas productoras integrantes de la organización de Red.

Cuadro 6. Programa de Gestión Administrativa y Financiera de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño.

Objetivo: Propiciar la construcción colectiva de una propuesta administrativa y financiera apoyada en una estructura organizacional con sus funciones, normas, procedimientos, sistemas de información acordes a las necesidades de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte Nariño.					
Estrategia	Personal involucrado	Actividades	Regularidad	Recursos	Indicadores
Gestionar con la Universidad una pasantía como una actividad dirigida al desarrollo de la propuesta administrativa y financiera de forma práctica y vivencial.	Productores Asesor de las Entidades que promueven la organización de la Red. Universidades	Elaborar unos términos de referencia de la necesidad de la pasantía. Realizar una solicitud a las Universidades de Nariño. Definir el pasante que cumplirá la misión propuesta. Realizar una programación, puesta en marcha, seguimiento y evaluación de acuerdo a la necesidad planteada por la propuesta administrativa y financiera.	Al término de duración de la pasantía según la misión de la propuesta administrativa y financiera De la Red.	\$5.000.000	Número de productos desarrollados según propuesta administrativa y financiera / Número de productos programados según propuesta administrativa y financiera x 100%.

2.3.5. Presupuesto General Del Plan Operativo Para La Implementación Del Modelo Organizativo Y Administrativo: para tal efecto el presupuesto anual que se ha asignado, teniendo en cuenta los diferentes programas y los rubros que se incurren para llevar a cabo la propuesta del modelo organizacional y administrativo es el siguiente:

DETALLE	VALOR
Programa para el fortalecimiento de la orientación estratégica	\$2.000.000
Programa para el fortalecimiento Sociopolítico	\$10.000.000
Programa de gestión humana	\$24.000.000
Programa de gestión productiva	\$20.000.000
Programa Administrativo y Financiero	\$5.000.000
VALOR TOTAL DE LA PROPUESTA	\$61.000.000

Dicho presupuesto esta sujeto a modificaciones que se puedan presentar en el trayecto de su aplicación.

2.3.6. Requerimientos Para El Desarrollo Del Plan Operativo Para La Implementación Del Modelo Organizativo Y Administrativo: A fin de garantizar la presente propuesta, a continuación se darán a conocer los elementos que la hacen viable.

Disposición Institucional: se encuentra expresada en la voluntad política de las organizaciones de base para efectuar la propuesta llevando a cabo las estrategias planteadas y el grado de compromiso y acción con el cual se actué.

Disposición Económica: en donde la búsqueda y el aporte de recursos financieros es importante para poner en marcha el plan operativo propuesto, es decir requiere de la gestión ante instituciones del orden regional, nacional e internacional con el fin de destinar los recursos necesarios para ponerla en marcha.

Disposición al Trabajo: Se hace presente mediante la receptividad de los productores de café y su disponibilidad al realizar las estrategias propuestas, logrando así el cumplimiento al propósito esencial, teniendo en cuenta que el talento humano es el factor más importante para llevar a cabo las estrategias.

Disposición Social: Esta corresponde a los beneficios aportados por el plan operativo propuesto para un beneficio efectivo de la satisfacción de los productores de café de calidad que se encuentran en la zona norte del departamento de Nariño y a su vez el enriquecimiento de la organización con la aplicación de lo planteado.

2.4. MECANISMOS DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA ORGANIZATIVA Y ADMINISTRATIVA DE LA RED DE PRODUCTORES DE CAFÉ DE CALIDAD DEL NORTE DE NARIÑO, CON BASE EN INDICADORES DE GESTIÓN.

A continuación se presentan los mecanismos e indicadores que permiten el seguimiento a la propuesta organizativa y administrativa de la Red de productores de Café de Calidad del Norte de Nariño, con base en indicadores de gestión, así:

INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA ORGANIZATIVA Y ADMINISTRATIVA DE LA RED DE PRODUCTORES DE CAFÉ DE CALIDAD DEL NORTE DE NARIÑO.

Programa	Objetivo	Estrategia	Indicador
Programa para el fortalecimiento de la orientación estratégica	Lograr el fortalecimiento de la orientación estratégica	Talleres como estrategia pedagógica	Número de Productores asistentes a los dos talleres / Numero de productores convocados por 100%
Programa para el fortalecimiento Sociopolítico	Generar condiciones para el fortalecimiento de la Red como un agente político	Creación de una escuela de formación de líderes	Número de productores participantes en la escuela de formación/ número de productores asociados a la Red. X 100%
Programa de gestión humana	Propiciar la cohesión social y desempeño organizacional y administrativo de la Red	Convivencia, integración, motivación, comunicación e incentivos	Numero de productores que participan de la estrategia / Número de productores que conforman la Organización. X 100%
Programa de gestión productiva	Posibilitar la articulación al mercado, la cualificación de los procesos de producción y la generación de los recursos humanos, físicos, técnicos y financieros	Acompañamiento Técnico que promueva la calidad del café	Número de fincas productoras de café con calidad mejorada/ número de fincas productoras integrantes de la organización de Red. X 100%
Programa Administrativo y Financiero	Propiciar la construcción colectiva de una propuesta administrativa y financiera	Pasantía como una actividad dirigida al desarrollo de la propuesta administrativa y financiera	Número de productos desarrollados según propuesta administrativa y financiera / Número de productos programados según propuesta administrativa y financiera x 100%.

3. CONCLUSIONES

Terminado el estudio, se concluye que la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño, presenta necesidades de fortalecimiento organizacional y administrativo, esta afirmación se corrobora a partir de las siguientes consideraciones:

- En el subsistema de orientación estratégica de la organización se encontró que la identidad organizacional de la Red de Productores de Café de Calidad aún es débil, por cuanto no cuenta con su misión, visión, principios y objetivos estratégicos, propios; por el contrario se articula a los existentes en la Corporación Minga de Sueños; de igual forma sucede con la formulación, gestión, seguimiento y evaluación de proyectos acordes a su problemática en una visión integral, de conjunto y ésta a su vez articulado a su razón de ser y quehacer que se deben manifestar en su misión y visión institucional; esta debilidad al parecer tiene origen en el desconocimiento de sus integrantes; pues no existen al interior de la organización, personas que cuenten con los conocimientos y metodologías necesarios para hacer procesos de planeación, seguimiento y evaluación; hechos que afectan la autosostenibilidad a futuro de la Organización.
Además como resultado de la investigación, fue posible observar que existe desconocimiento por parte de los productores acerca de la calidad del producto que ofrecen al mercado, como es, en este caso, el café; requiere regular y estandarizar la producción de café de calidad a través de pautas de beneficio del café, recolección.
- En el subsistema sociopolítico, se puede observar debilidad en los conocimientos de políticas, planes de desarrollo, programas y proyectos de la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño; aún desconoce las políticas públicas con respecto a su quehacer, posee poco conocimiento acerca de los planes, programas y proyectos que materializan la política y la relación que tienen con sus propios planes, programas o proyectos y por ende no participa activamente.
- Es importante resaltar en el subsistema humano, el sentido de pertenencia de los productores a su organización de Red, pues este aspecto se califica dentro de esta investigación, con un resultado positivo, pues este factor permite potencializar el resto de factores; por que la esencia de la organización de Red son las personas quienes representan a los productores de café; la presencia del trabajo en equipo entre organizaciones, la presencia de líderes y la creciente tendencia de liderazgo femenino, son aspectos que

animan el esfuerzo organizativo y que propicie procesos propios de la Red para el desarrollo personal.

- Al igual que los anteriores subsistemas que conforman la organización en su conjunto, los aspectos productivo, administrativo y financiero también presentan debilidades en su quehacer organizacional pues adolecen del conocimiento, las habilidades y las actitudes para emprender este tipo de tareas.

4. RECOMENDACIONES

- En consideración y coherencia con las conclusiones a las cuales llegó el estudio; es indispensable generar el espacio para la presentación, discusión, adaptación y puesta en marcha de los programas propuestos en este documento para el mejoramiento y fortalecimiento empresarial a través del desarrollo de los programas; por cuanto representa un ejercicio serio, minucioso y detallado que cumple con las especificaciones técnicas que brinda la administración de empresas como una herramienta gerencial.
- La debilidad en el subsistema de orientación estratégica de la Red de Productores de Café de Calidad, invita a una reflexión, pues es necesario que la Red de productores, evite la dispersión de esfuerzos de las organizaciones e integre un pensar y actuar local, alrededor de los cuales se pueda encauzar el potencial territorial, mediante el fortalecimiento del tejido social, la articulación de las organizaciones e instituciones sociales y la motivación de la participación ciudadana.
- Es pertinente que la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño, inicie, paralelo a su proceso organizativo, un proceso de autosostenibilidad y fortalecimiento a futuro, teniendo en cuenta la capacidad empresarial de sus grupos de base, entendiendo como tal la creación y fortalecimiento de empresas productivas autosostenibles, que giren sobre la producción y comercialización del café de alta calidad, capaces de crear fuentes de trabajo permanentes, de insertar su producto en el mercado y generar utilidades; para ello debe proceder a la calificación de talento humano, registro sanitario, código de barras, desarrollo de marcas y denominaciones de origen, estudios de demanda y canales de comercialización, empaque, embalaje y en general toda la logística relacionada con el traslado de un buen producto, hasta el consumidor final.
- Es necesario resaltar que aunque se han venido desarrollando diferentes acciones en el ámbito organizativo, es indispensable articular a un concepto de desarrollo integral que abarque toda la Red en su globalidad en el cual influyen todos los factores aquí analizados; son elementos que van a permitir en un momento dado demostrar unos resultados en términos de desempeño organizacional.
- Desde la visión del subsistema sociopolítico es fundamental que la Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño, acoja la propuesta planteada en este documento, orientada a fortalecer el liderazgo a través del

fortalecimiento de sus conocimientos de políticas, planes de desarrollo, programas y proyectos en coordinación con las políticas públicas.

- Teniendo en cuenta el talento humano dentro de las organizaciones se recomienda desarrollar acciones y estrategias en forma permanente y continuada con el fin de potencializar el sentido de pertenencia de los productores a su organización de Red, como factor fundamental y estratégico que motiva el trabajo en equipo, el liderazgo y el desarrollo personal; más aún en apoyo a la fuerza femenina que puede jugar un rol fundamental el ser motor vivo de la organización.
- De igual forma, los subsistemas productivo, administrativo y financiero requiere atención; de allí que sea pertinente adelantar la gestión para el acompañamiento institucional de tal forma que facilite la elaboración de procesos y procedimientos desde el ámbito financiero, contable y administrativo; claro está que este ejercicio debe ser adelantado con alta y decidida participación de los productores, de tal forma que garantice su aplicación posterior en beneficio de la estructura organizacional de la Red.
- Finalmente, coherentes con la apreciación de los productores de café en la zona norte de Nariño, quiénes se aprecian preocupados por su organización que se evidencia a través de sus resultados; para la puesta en marcha del modelo de desarrollo propuesto, debe definirse un comité de líderes representantes de los siete (7) municipios con sus diferentes corregimientos, que jalonen el proceso; por lo tanto, a los productores que asuman esta tarea se sugiere deben ser lo suficientemente capacitados en un lenguaje claro, entendible acorde a sus condiciones educativas, lo cual facilitará el cumplimiento de los procesos que son inherentes a la organización vista como un sistema; con este ejercicio se espera mostrar resultados, mucho más provechosos, eficientes y efectivos, lo que redundará en su desempeño organizacional y administrativo por ende en el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUSTÍN, Reyes Ponce, Administración de Empresas, Teoría y Práctica segunda parte, Editorial Limusa, S.A. México 1982.
- Anuario Estadístico Secretaria de Agricultura de Nariño, 2006
- BENJAMÍN, Franklin, CEJA, Gómez Guillermo. Organización y Métodos. Editorial Mc Graw Hill, primera edición.2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá: McGraw Hill Latinoamericana; 1993.p.88-92.
- CHICAIZA Homero. Productor de café en la Vereda El Sauce. La Unión, Diciembre de 2006
- Corporación Minga De Sueños. Información Según Taller De Construcción Participativa De La Estrategia De Formación. Municipios De Cartago Y La Unión. Marzo De 2007.
- Entrevista a Raquel Lasso, representante legal de FUDAM, San Pedro de Cartago. Diciembre de 2006.
- FAYOL, Henri. Administración industrial y General. México: Herrero Hermanos Sucs. S.A., segunda edición en español; marzo de 1963.
- H. B. MAYNARD, Administración de Empresas, Editorial Reverte, S. A 1973.
- HAROLD, Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Weihrich, Elementos de la Administración, 2da.edición en español. Mc Graw-Hill 1982.
- HENAO, Arcila Diego Fernando. Comunicación y Redes Sociales, D.R. UNAD, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, primera edición, Santa fe de Bogota; 1998, p. 12-13.
- Intervención. PANTOJA, Rodríguez Leonor, Vereda Rosaflorida. Segunda reunión Red de Productores. Minga de sueños.6 de Julio de 2007.
- MÉNDEZ, Álvarez Eduardo. Metodología, Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, segunda edición.

- OBANDO, Ibarra Arturo, Diagnostico de instituciones y organizaciones asentadas en los municipios de San Pablo, La Unión, San Pedro de Cartago, San Lorenzo, Taminango, Arboleda y el Tambo, Pasto, Junio de 2007.
- OBANDO, Ibarra Arturo. Investigador. II Laboratorio de Paz. Región Macizo Colombiano / Alto Patía. Fundación Social. Corporación MINGA De Sueños. Pasto. 2007.
- Productor participante en la segunda reunión de la Red de Productores. 6 de Julio de 2007.
- QUINTERO, Marín Rodrigo, Desarrollo Integral Local. Editor. Sept. 2004.
- Red De Productores. Actas De Reuniones Con Representantes De Municipios E Instituciones: San Lorenzo, San Pablo, La Unión, Arboleda, Taminango, Federación Nacional De Cafeteros, Asprounión, Corporación Minga De Sueños, Fundación Social. La Unión, Nariño. Período Junio – Julio. 2007.
- Red de Productores de Café de Calidad del Norte de Nariño. II Encuentro. La Unión Julio del 2007.
- Red de Productores Minga de Sueños. Tercer encuentro. La Unión, 19 de julio de 2007.
- ROBBINS, P. Stephen. Comportamiento Organizacional. Teoría y Practica, séptima edición, editorial Prentice Hall, 1996.
- ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional, Editorial Pearson Prentice Hall, Décima Edición, 2004.
- Secretaria de Agricultura de Nariño.
- TAYLOR, Frederick Winslow. Principios de la Administración Científica. México: Herrero Hermanos Sucs. S.A., segunda edición en español; marzo de 1963.
- http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE_Desarrollo_Emp_industrial/café.
- <http://www.larepublica.com.co/especiales/especiales/2007/agronegocios> 2007.