

**IMPACTO SOCIAL DEL PROGRAMA FAMILIAS GUARDABOSQUES EN  
LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS: ASOCIACIÓN  
AGROPECUARIA DE ALBÁN-TRIPLE A, COOPERATIVA DE  
PRODUCTORES DEL TABLÓN DE GÓMEZ –COOPTAGO Y  
ASOCIACIÓN AGROPECUARIA LACTIFRUTI DEL MUNICIPIO DE  
BUESACO**

**JULIO CESAR PORTILLA BURBANO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS  
CEILAT  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

**IMPACTO SOCIAL DEL PROGRAMA FAMILIAS GUARDABOSQUES EN  
LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS: ASOCIACIÓN  
AGROPECUARIA DE ALBÁN-TRIPLE A, COOPERATIVA DE  
PRODUCTORES DEL TABLÓN DE GÓMEZ –COOPTAGO Y  
ASOCIACIÓN AGROPECUARIA LACTIFRUTI DEL MUNICIPIO DE  
BUESACO**

**JULIO CESAR PORTILLA BURBANO**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
Especialista en Gerencia Social**

**Asesor:**

**Mg. Mariana de Jesús Vallejo Fuertes**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS  
CEILAT  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL  
SAN JUAN DE PASTO**

**2013**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado son responsabilidad exclusiva de su autor”

Art. 1º del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966 emanado por el honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño”

**Nota de Aceptación:**

---

---

---

---

---

**MARIANA DE JESUS VALLEJO FUERTES**  
**ASESORA**

---

**JOSÉ LUIS BENAVIDES PASSOS**  
**JURADO**

---

**FABIO MEJÍA ZAMBRANO**  
**JURADO**

**San Juan de Pasto, 28 de Octubre de 2013**

## **DEDICATORIA**

A La Memoria de mis Padres de quienes heredé el trabajo honesto y con valores éticos y morales que pongo en práctica en cada una de mis actuaciones diarias.

A la Memoria de mi Hermano con quien disfruté muchos días de mi infancia y adolescencia y quien estoy seguro se hubiera sentido muy orgulloso de este triunfo obtenido

A mis Familiares y Amigos

**Y de una manera especial a mi familia: Mi esposa Liliana y mis hijos Diego y Diana quienes son la razón de ser de mi vida y la inspiración constante para sacar adelante los objetivos y metas que me he trazado en mi Plan de vida**

## RESUMEN

Las políticas Internas y externas del Gobierno Nacional en los Últimos 30 Años se han direccionado teniendo como referencia la lucha contra la producción de los cultivos ilícitos , su transformación y consumo final de diverso tipo de drogas.

Especial referencia debemos hacer al Departamento de Nariño, que de acuerdo a cifras oficiales del SIMCI, “es el mayor productor de hoja de coca en el País, situación que ha agudizado el conflicto social, aumentando considerablemente los índices de violencia, inseguridad y desplazamiento”.

Diversos Planes y Programas ha puesto en marcha el Gobierno Nacional en su lucha contra los cultivos Ilícitos haciendo énfasis en el desarrollo Alternativo (2010), “que busca apoyar al pequeño productor con proyectos que le generen nuevas formas de producción que mejoren su calidad de vida como el Programa Familias guardabosques y proyectos productivos ejecutado con organizaciones sociales en diversas líneas productivas”.

Machado (2000), “Los Institucionalistas consideran que las organizaciones son grupos de individuos que buscan objetivos similares y propósitos deliberados. Estos grupos son agentes de cambio Institucional e importa establecer las interacciones entre las Instituciones y las Organizaciones, sean estas formales o informales”.

Los recursos económicos, humanos y técnicos invertidos en estos programas son muy representativos y por tanto bien vale la pena diagnosticar cual ha sido la relación Costo/beneficio de estas inversiones, cual su impacto social, especialmente en el campo de la organización comunitaria y cual su contribución a la lucha contra el flagelo de los cultivos ilícitos en el Departamento de Nariño

La presente investigación se orienta a diagnosticar cual ha sido el impacto social que ha generado en las organizaciones la ejecución de los programas y proyectos dirigidos a las familias guardabosques en tres asociaciones ubicadas en los Municipios de San José de Alban, Tablón de Gómez y Buesaco y desde el punto de vista Social critico analizar la actual situación de las organizaciones con miras a mantener, mejorar o fortalecer estos procesos de participación comunitaria.

La investigación se enmarca en un método Cualitativo, con enfoque Social crítico, y la interpretación y análisis de la información suministrada por los integrantes de las asociaciones y representantes de las juntas directivas de cada una de las tres organizaciones de nuestro estudio de caso.

Las entrevistas se realizaron en las sedes de las organizaciones ubicadas en los Municipios de Buesaco para la Asociación Lactifruti, Tablón de Gómez para la Cooperativa COOPTAGO y el Municipio de San José de Albán para la Asociación Agropecuaria de Albán –Triple A.

La información obtenida de las entrevistas se contrastó con los enfoques de varios autores, desarrollando categorías de análisis.

Palabras claves: Desarrollo Alternativo, Impacto Social, Organización Comunitaria, Capital Social, Acción Colectiva, Participación.

## **ABSTRACT**

Internal and external policies of the National Government in the Last 30 Years have been addressed with reference to the fight against illicit crop production, processing and final consumption of various types of drugs.

Special reference must do the department of Nariño, which according to official figures SIMCI, is the largest producer of coca in the country, a situation that has exacerbated social conflict, greatly increasing levels of violence, insecurity and displacement.

Several plans and programs launched by the National Government in its fight against Illicit crops with emphasis on alternative development that seeks to support small producers with projects that generate new forms of production to improve their quality of life as the Ranger Families Program and production projects executed social organizations in various production lines.

"The institutionalists believe that organizations are groups of individuals seeking similar goals and purposes deliberate. These groups are change agents and import Institutional establish interactions between the institutions and organizations, whether formal or informal "

The financial, human and technical invested in these programs are very representative and therefore well worth diagnose what has been the relationship cost / benefit of these investments, which their social impact, especially in the field of community organization and what their contribution to the fight against the scourge of illicit crops in the Department of Nariño

This research aims to diagnose what has been the social impact generated in organizations implementing programs and projects for families in three associations rangers located in the municipalities of San José de Alban, Gomez and Buesaco

Board and from the standpoint of critical Social analyze the current situation of the organizations in order to maintain, improve or enhance these processes of community participation.

The research is part of a Qualitative method with critical social approach, and the interpretation and analysis of information provided by the members of the associations and representatives of the boards of each of the three organizations in our case study.

The interviews were conducted in the offices of the organizations located in the municipalities of Buesaco for Lactifruti Association, Board of Cooperative COOPTAGO Gomez and the municipality of San Jose de Alban for Agricultural Association Alban Triple A.

The information obtained from the interviews was contrasted with the approaches of several authors, developing analytical categories.

Keywords: Alternative Development, Social Impact, Community Organization, Social Capital, Collective Action, Participation.

## CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN .....	14
1. TITULO .....	16
2. DETERMINAR EL PROCESO A TRAVÉS DEL CUAL LA COMUNIDAD EMPRENDE Y CONSOLIDA LAS FORMAS ORGANIZATIVAS .....	17
2.1 MOTIVACIONES .....	17
2.2 CAPACITACIÓN .....	18
2.3 COMUNICACIÓN .....	20
3. IDENTIFICAR LA PARTICIPACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EN LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS ESTABLECIDOS POR EL PROGRAMA FAMILIAS GUARDABOSQUES Y OTROS PROYECTOS SOCIALES .....	21
3.1 PROYECTOS GESTIONADOS POR LAS ORGANIZACIONES.....	22
3.2 IMPACTO DE LOS PROYECTOS EN LA COMUNIDAD .....	26
4. HACER UN ANÁLISIS CRÍTICO DE LA ACTUAL SITUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES Y PLANTEAR ESTRATEGIAS PARA MANTENER, MEJORAR O FORTALECER ESTOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN COMUNITARIA .....	30
4.1 CARACTERIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.....	30
4.2 APORTE DE LAS ORGANIZACIONES AL DESARROLLO RURAL.....	32
4.3 PARTICIPACIÓN DE LOS ASOCIADOS AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES .....	33
4.4 ORGANIZACIONES Y ACCIÓN COLECTIVA.....	34
4.5 CAPITAL SOCIAL .....	35
4.6 CONCEPTOS FINALES DE REFLEXIÓN SOBRE LA ACTUAL SITUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.....	36
5. APORTES DESDE LA GERENCIA SOCIAL A NUESTRA	

INVESTIGACIÓN.....	38
5.1 LA GERENCIA SOCIAL Y EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO..	39
5.2 LA GERENCIA SOCIAL COMO ARTICULADOR DE LAS POLÍTICAS SOCIALES, ECONÓMICAS E INSTITUCIONALES .....	40
5.3 LA GERENCIA SOCIAL Y EL GERENTE SOCIAL .....	41
6. CONSIDERACIONES FINALES SOBRE LA GERENCIA SOCIAL .....	42
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	43
7.1 CONCLUSIONES .....	43
7.2 RECOMENDACIONES .....	44
REFERENCIAS .....	46
ANEXOS .....	50
Anexo A. Caracterización de la información de la investigación	
Anexo B. Matriz DOFA asociación agropecuaria Lactifruti	
Anexo C. Matriz DOFA Asociación Agropecuaria de Alban – Triple A	
Anexo D. Matriz DOFA Cooperativa de productores de Tablón de Gómez –	
COOPTAGO	
Anexo E. Registro fotográfico	

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Historial de Gestión de Proyectos de la Organización - COOPTAGO.....	24
Tabla 2. Historial de Gestión de Proyectos de la Organización LACTIFRUTI .....	25
Tabla 3. Historial de Gestión de Proyectos de la Organización TRIPLE A .....	26

## **LISTA DE GRÁFICAS**

Grafica 1 Ubicación de la Gerencia Social

## INTRODUCCIÓN

La Política de Desarrollo Alternativo impulsada por el Gobierno Nacional se enmarca en el Documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES 3218 de Marzo de 2010 cuyos objetivos son “consolidar el proceso de erradicación de cultivos ilícitos y prevenir su expansión, brindar alternativas estables de ingreso, empleo y valorización patrimonial a las familias y comunidades campesinas vinculadas, promover procesos de desarrollo institucional y de legitimación del Estado y apoyar el fortalecimiento del Capital social, estimulando la organización, participación y control comunitario”(Departamento Nacional de Planeación).

Con el fin de cumplir los objetivos del Documento CONPES, el Gobierno Nacional a través del Programa Contra Cultivos Ilicitos –PCI – implementa dos programas: El Programa Familias Guardabosques Productivas y el Programa Proyectos Productivos a través de los cuales se busca propiciar alternativas productivas viables para las personas que erradiquen los cultivos ilícitos.

El Programa Proyectos Productivos focaliza su intervención en la promoción “estrategias de desarrollo rural que ofrezcan ingresos, empleo, seguridad y sentido de pertenencia en regiones vulnerables, expuestas a la presencia de cultivos de uso ilícito” (Agencia presidencial para la acción social y la cooperación internacional-acción social, 2004, p. 10), y se identifican líneas productivas agrícolas, pecuarias, agroindustriales y forestales de alto potencial que generen altos niveles de empleo e ingreso.

Proyectos productivos es un programa que desde el año 2003 hasta el 2007 trabajó con dos modelos de intervención: “i) el esquema de convocatoria conjunta y ii) el fondo de capital de riesgo. Actualmente el programa funciona a partir del esquema de Alianzas estratégicas” (UNODC, 2007).

El Desarrollo Alternativo promueve y fomenta la participación comunitaria a través de las organizaciones de productores “aunque las familias campesinas tienden a organizarse como estrategia para hacer frente a sus debilidades en términos de capital físico y humano, estas estrategias, que se basan en lazos de parentesco y proximidad, tienen alcances limitados, ya que dependen de los escasos recursos de las familias y los vecinos” (UNODC, 2007).

De otra parte la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), citado por la oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito –UNODC- en su publicación Organizaciones productivas que hacen posible el Desarrollo Alternativo en Colombia, señala “que las debilidades del desarrollo rural están directamente relacionadas con los escasos niveles de organización en cooperativas agrícolas o formas asociativas similares, pues solo el 10% de los productores de Latinoamérica hacen parte de este tipo de instancias” (UNODC, 2007).

Actualmente en Colombia existen alrededor de 400 organizaciones vinculadas a programas de desarrollo alternativo impulsadas por instituciones del Estado y de la Cooperación Internacional. Pese a este enorme esfuerzo que se ha dado para la constitución y fortalecimiento de las organizaciones de productores campesinos, son pocas las investigaciones que dan cuenta de la particularidad de este tipo de organizaciones, cuyo objetivo es constituirse en agentes económicos con capacidad de interlocución con Instituciones del Estado y de la Cooperación Internacional, con la responsabilidad de brindar servicios a la comunidad y con el compromiso de arraigar una cultura de la legalidad entre sus asociados (UNODC, 2007).

## **1. TITULO**

“IMPACTO SOCIAL DEL PROGRAMA FAMILIAS GUARDABOSQUES EN LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS, ASOCIACIÓN AGROPECUARIA DE ALBÁN-TRIPLE A, COOPERATIVA DE PRODUCTORES DEL TABLÓN DE GÓMEZ –COOPTAGO Y ASOCIACIÓN AGROPECUARIA LACTIFRUTI DEL MUNICIPIO DE BUESACO”.

## **2. DETERMINAR EL PROCESO A TRAVÉS DEL CUAL LA COMUNIDAD EMPRENDE Y CONSOLIDA LAS FORMAS ORGANIZATIVAS**

Los Procesos organizativos que han llevado a la conformación y consolidación de diversas formas de asociación obedecen a la interacción continua de múltiples factores internos y externos que al interactuar establecen procesos que motivan el trabajo asociativo bajo el cual se desarrolla la comunidad.

Las Categorías de Análisis que consideramos a continuación nos llevan a conocer algunos aspectos relevantes que finalmente llevaron a los integrantes de las organizaciones a formarse y fortalecerse como grupo e iniciar y consolidar estos procesos de participación comunitaria.

### **2.1 MOTIVACIONES**

“Yo ingresé por un proyecto, el proyecto de café que es el que más se ha movido con la Cooperativa, además hubo una iniciativa de la Cooperativa para la siembra de café, se buscó la comercialización y buscando esas ideas de venta fue que me ayudó a motivarme y a unirme con la Cooperativa” (Entrevista (1), 2012).

La búsqueda de nuevas alternativas productivas o la consolidación de las existentes constituyen una de las principales razones por las cuales los productores establecen vínculos con los demás integrantes de su comunidad

La Revista Electrónica de Motivación y Emoción expresa “La Motivación es un proceso básico relacionado con la consecución de objetivos que tienen que ver con el

mantenimiento o la mejora de la vida de un organismo. El proceso se inicia con la presencia de algún estímulo o situación interna o externa que desencadena en el individuo la necesidad o el deseo de llevar a cabo una conducta para conseguir el objeto implicado en la situación” (Numero 20-21).

“Mi ingreso a la asociación se dio por tener un ahorro y si nos asociábamos el Gobierno nos podía ayudar más fácilmente. Hubieron muchos que se terminó el proyecto guardabosques y allí quedó todo y nosotros lo que dijimos era hacer la asociación, era voluntario, el que se quería quedar en la asociación se quedaba y el que no se salía” (Entrevista (02), 2012).

Muchos de los proyectos sociales diseñados por el Gobierno, incentivan el ahorro y promueven la organización comunitaria, que se debe establecer sobre bases de la solidaridad, liderazgo, tolerancia, respeto, capacitación, entre otros aspectos, para que sea sostenible y responda a las expectativas bajo las cuales fue creada.

“Identificar la Motivación con la conducta motivada es correcto si lo que se intenta es dilucidar simplemente qué atrae la atención y el interés de un individuo en un determinado momento y cómo lleva a cabo determinadas acciones para conseguir el objetivo en cuestión” (Revista Electrónica de Motivación y Emoción ).

## **2.2 CAPACITACIÓN**

Los acompañamientos que nos daban en la familia guardabosques que me acuerdo era Emssanar, “y del Sena unos instructores, y nos vinieron asesorando que era lo mejor para nosotros como campesinos, nos dieron cursos de arreglar la tierra para sembrar pasto y nos fueron motivando y entonces entendimos de que era bien, bueno para nosotros para seguir adelante” (Entrevista (01) Beneficiario (01), 2012).

Los procesos de capacitación y asistencia técnica que se dan al interior de las comunidades son más eficaces si se los realiza en conjunto, no solo porque estimula y fortalece la asociatividad sino porque hace más eficaces los recursos técnicos, humanos y económicos destinados a estas actividades.

“Por cuestiones del estado colombiano que iba a establecer unas normas” (Decreto 616, 2006) “para regir el renglón lácteo, tenía sus normas y uno solo no podía competir y tocaba hacer una asociación para recibir capacitación y poder competir con el producto en otras partes” (Entrevista (2) Beneficiario (2), 2012).

Los requerimientos continuos del mercado cada vez más globalizado, exigen que de manera permanente el productor actualice sus conocimientos técnicos para poder competir en el mercado local, regional, Nacional y el difícil mercado internacional. Por tanto el estar organizado le facilita el acceso a este conocimiento y le da la posibilidad de permanecer vigente en los mercados.

Agricultura y Desarrollo Rural Sostenible (2007) dice:

Cada día hay mayor consenso en que las empresas rurales y la diversificación hacia actividades orientadas al mercado y que generen ingresos son un instrumento para mejorar los medios de vida y la seguridad alimentaria. La cuestión no es si participar o no en la economía de mercado, sino cómo hacerlo de modo que se produzca un incremento en los ingresos equitativo y sostenible y en condiciones laborales justas. Bajo diferentes formas, como la de cooperativas, el desarrollo empresarial es una alternativa atractiva para las partes interesadas en el desarrollo rural, sobre todo en la medida en que contribuye a la equidad gracias al crecimiento económico local.

## 2.3 COMUNICACIÓN

Bonilla Gutiérrez (1988) afirma que “La comunicación propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas, y posibilita el alcance de metas fijas.”

“Con los integrantes de la Junta directiva hay buena comunicación, se hacen reuniones generales cada seis meses, pero como uno es amigo de los directivos, se está conversando continuamente con ellos y uno está enterado de lo que pasa. La junta directiva si ha sido correcta y nos da los informes” (Entrevista (1). Beneficiario 1).

La comunicación es fundamental dentro de todo proceso organizativo no solo porque a través de ella se puede brindar información, sino porque sirve como medio articulador entre sus integrantes, ayuda a construir objetivos comunes e influir de manera directa o indirecta sobre sus integrantes con el fin de alcanzar las metas planificadas y facilitar las relaciones internas y externas a la organización.

“Yo creo que lo importante es que en la organización ha habido bastante comunicación, yo pienso que las reuniones que se hacen en las veredas de información, de decisiones que se van a tomar como junta directiva o para darles a conocer lo que están pensando los delegados a cada uno de los asociados” (Entrevista (1). Beneficiario 1, 2012).

Adler y Jeanne (1983) citados por Ayón Rosa María afirma en su tratado sobre las comunicaciones que “Dentro de una organización se necesita el constante uso de la comunicación, ya que la comunicación propicia la coordinación de actividades entre individuos que participan dentro de la misma: "Nos comunicamos para trabajar en equipo, enseñar a otros, dirigir, negociar, trabajar, atender a los clientes, entrevistar, escuchar, encabezar juntas de trabajo, resolver conflictos, etc.”

### **3. IDENTIFICAR LA PARTICIPACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EN LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS ESTABLECIDOS POR EL PROGRAMA FAMILIAS GUARDABOSQUES Y OTROS PROYECTOS SOCIALES**

Las comunidades organizadas tienen como base fundamental la participación de sus integrantes en todos los procesos que al interior o exterior de las mismas se den. El intercambio continuo de experiencias desde y hacia las organizaciones garantiza su sostenibilidad y facilitan los procesos de enseñanza aprendizaje.

Sobre la Participación, Isabel Lincha (1995) en su tratado sobre gerencia social en América Latina: Enfoques y experiencias Innovadoras (1995 – pág. 76) señala las premisas que se dan en la Participación:

- ✓ La Participación cataliza procesos de Autoanálisis y aumenta la solidaridad social
- ✓ La participación desarrolla la identidad propia de las comunidades
- ✓ La participación fomenta la acción cooperativa y democrática
- ✓ Fortalece las capacidades comunitarias para la intervención en el desarrollo
- ✓ Permite pasar del asistencialismo al desarrollo
- ✓ La construcción de redes organizacionales a nivel comunitario fortalece el desarrollo participativo

- ✓ La participación refuerza las prácticas democráticas en las políticas de desarrollo
- ✓ Las organizaciones comunitarias son actores fundamentales del desarrollo
- ✓ El desarrollo centrado en las comunidades se logra mediante prácticas participativas
- ✓ El desarrollo participativo promueve la delegación del poder ciudadano y la equidad social
- ✓ El desarrollo participativo promueve la transformación social y el desarrollo de sociedades equitativas, sostenibles y democráticas.

### **3.1 PROYECTOS GESTIONADOS POR LAS ORGANIZACIONES**

Pasaje (2012) manifiesta “Pues han habido varias ayudas, y varios proyectos que el Profesor Iván a gestionado y los ha sacado adelante, entre ellos un proyecto de tratamiento de aguas mieles, después con la federación de cafeteros y con Acción Social que nos dieron despulpadoras, fumigadoras, patios de secado y así una cantidad de cosas que han venido en beneficio para todos los asociados”

Al hablar de proyectos dentro de una organización, también se debe hablar de las personas que lideran este tipo de procesos, de su capacidad para afrontar este tipo de retos, de su formación y capacitación, su alto sentido de pertenencia y de la visión y conocimiento del entorno para identificar las necesidades más sentidas y transformarlas en proyectos de impacto para el desarrollo de la comunidad.

“El principal proyecto ha sido el de estabilizar el precio y mejorar la calidad y se sostiene un precio que es más o menos equitativo tanto para el usuario como para la empresa comercializadora de leche Alquería” (Entrevista (2) Beneficiario (2)).

La identificación, formulación, gestión y ejecución de proyectos está muy ligado a la vida y el que hacer continuo de las organizaciones y su subsistencia está ligado directamente a la cantidad de proyectos que se puedan gestionar a nivel local, regional, nacional o internacional con entidades de carácter público o privado, o sea que el proyecto más importante fue el de USAID, “el que nos apoyó con todo lo que se necesita para las fincas de los caficultores, nos apoyaron con máquina, secadores parabólicos, y nos dejó una plata para que nosotros hagamos microcréditos. Con todo esto los socios mejoraron mucho sus fincas y además hubo bastante capacitación y por eso hay muchas personas que ya están en proceso de certificación de sus fincas y también fue por ese proyecto” (Entrevista (3), 2012).

La Articulación continua que realizan las organizaciones con entidades del orden Nacional e Internacional a través de Alianzas estratégicas, le dan la posibilidad a sus integrantes de iniciar procesos de enseñanza-aprendizaje con personas e Instituciones que les facilitan a futuro su ingreso a diverso tipo de mercados para sus productos.

Hemos conseguido equipos, tenemos un termo de inseminación, dos tanques de tres mil litros cada uno. En este momento se está acopiando de 900 a 1000 litros por día, pero ha llegado a 2700 a 2800 litros por día .Se está comercializando con una empresa muy reconocida a nivel Nacional Qué es Alquería, ellos recogen la leche de aquí, la unen con la leche que llega del sur y la llevan a Palmira donde le hacen el proceso y la llevan a Cajica y de aquí una sale del país, otra se queda en Colombia y otra nos la regresan en bolsas nuevamente para acá (Entrevista (5), 2012).

Licha (2002) “Los proyectos, por lo tanto, se elaboran a partir de asuntos que interesan a toda la comunidad, por ser representativos de aspectos considerados clave para el desarrollo civil, social y económico de la comunidad misma” (p. 42).

ORGANIZACIÓN	PROYECTO	VALOR
COOPTAGO	Construcción de Patios de secado para mejorar el beneficio de café	\$40,000,000.00
	Recuperacion de la Caficultura del Municipio de Tablon de Gomez con la siembra de 2000 arboles de café	\$144,000,000.00
	Mejoramiento de la infraestructura de beneficio del café con la construcción de tanques tina	\$30,000,000.00
	Construccion de 90 Secadores parabolicos para mejorar el secado de café	\$36,000,000.00
	Apoyo a la infraestructura de beneficio y comercializacion de café de la Organización COOPTAGO	\$25,000,000.00
	Construccion de un Centro de Acopio	\$120,000,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$395,000,000.00</b>

Fuente : Esta Investigacion

Tabla 1. Historial de Gestión de Proyectos de la Organización - COOPTAGO

La Organización Cooptago ha incursionado desde su creación en el acopio y comercialización de café pergamino seco, para lo cual todos sus asociados en épocas de cosecha acopian y entregan su producto a la Cooperativa quien la comercializa a diferentes mercados.

Esta actividad ha permitido que la Organización se articule a través de convenios con diferentes entidades para situar nuevos canales de comercialización y mercadear su producto.

También se ha logrado que la rentabilidad generada por la compra-venta que anteriormente quedaba en manos de los intermediarios hoy en día se la pueda entregar a los asociados.

ORGANIZACIÓN	PROYECTO	VALOR
LACTIFRUTI	Acompañamiento técnico para la implementación de un sistema de producción Silvopastoril	\$263,000,000.00
	Apalancamiento a Guardabosques fase IV con la Dotacion de Dos tanques para frio para acopio de leche	\$200,000,000.00
	Construccion de dos centros para acopio y comercializacion de leche	\$40,000,000.00
	Alianza productiva para el apoyo a la produccion lactea de la organización Lactifrutí	\$400,000,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$903,000,000.00</b>

Fuente : Esta Investigacion

Tabla 2. Historial de Gestión de Proyectos de la Organización LACTIFRUTI

La Organización Lactifrutí trabaja en el acopio y comercialización de leche, la cual es producida en las fincas de los asociados y de aquí se la transporta a Dos centros donde se la acopia y posteriormente se la comercializa a través de una Empresa particular.

El proceso de comercialización de la leche iniciado por la Asociación ha logrado estabilizar los precios, los cuales eran muy fluctuantes debido a la acción de los intermediarios y ha permitido mejorar los ingresos económicos no solo de los asociados a Lactifrutí sino de todos los productores de la zona de influencia del proyecto.

ORGANIZACIÓN	PROYECTO	VALOR
TRIPLE A	Implementacion de sistemas de aseguramiento de la Calidad del Café	\$98,000,000.00
	Apoyo al proceso de mejoramiento de la calidad, procesamiento y comercializacion de café y de asociatividad de productores cafeteros de los municipios de alban y el tablon de gomez narño	\$1,000,000,000.00
	Apoyo a la infraestructura de beneficio y comercializacion de café de la Organización TRIPLE A	\$25,000,000.00
	Adecuacion de infraestructura para mejorar los procesos de procesamiento y comercializacion de café en el Municipio de San Jose de Aban	\$400,000,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$1,523,000,000.00</b>

Fuente : Esta Investigacion

Tabla 3. Historial de Gestión de Proyectos de la Organización TRIPLE A

La Asociación Agropecuaria de Alban – TRIPLE A – trabaja con sus asociados en el acopio y comercialización de café pergamino seco y está incursionando en el tostado, empacado y mercadeo de café.

La ampliación del rango de acción de esta organización con la incursión en la transformación y comercialización del café ha fortalecido su capacidad de gestión y negociación ante diversos entes del orden Local, Nacional e Internacional a través de la participación en ruedas de negocios y la firma de convenios y el establecimiento de Alianzas estratégicas de mercadeo de sus productos.

La capacidad de gestión de los representantes de esta organización también se ve reflejada en la dotación de una adecuada infraestructura física, representada en maquinaria y equipos que facilitan el desarrollo de sus actividades.

### 3.2 IMPACTO DE LOS PROYECTOS EN LA COMUNIDAD

Si bien es cierto que las organizaciones objeto de nuestro análisis se caracterizan por su gran capacidad de gestión a través de diferentes proyectos, también debemos

analizar hasta qué punto estos recursos obtenidos han impactado en la solución de las reales necesidades de los asociados.

La palabra impacto llevada a la evaluación de los proyectos sociales puede tener diversas connotaciones y su enfoque se puede dar desde diversos tópicos de acuerdo al análisis de una situación general o particular

Para el desarrollo de esta fase de nuestro trabajo tomaremos la información obtenida de algunas entrevistas y la contrastaremos con los enfoques de algunos autores complementada con nuestro análisis particular.

“Pues sí, digamos que si porque uno por lo menos tiene las cositas que le dieron con los proyectos y quedan de recuerdo de uno y si han mejorado la producción del café en la mayoría de fincas” (Entrevista (1). Beneficiario 1, 2012).

Guzmán (2004) expresa: “El impacto de un proyecto o programa social es la magnitud cuantitativa del cambio en el problema de la población objetivo como resultado de la entrega de productos (bienes o servicios)” (p. 60).

Los proyectos de tipo social en muchas ocasiones solamente evalúan la parte de producto medida en términos cuantitativos, pero no enfatizan o exploran la parte cualitativa referida a la parte humana y su proceso de cambio al aceptar hacer parte de una organización y todo lo que implicó participar de la identificación, formulación, gestión, ejecución y evaluación de un proyecto determinado

“Ah y también ha habido charlas y capacitación en la forma de cuidar el medio ambiente y como se trabaja en el grupo asociativo. Esto nos ha dado enseñanzas y motivación de que trabajar en equipo si vale la pena porque se puede buscar mejor precio en alguna venta, porque uno individual cualquiera lo estafa y para estafar a varios ya tiene que ser bien charlatán” (Entrevista (2). Beneficiario 2, 2012).

Gonzalo (2003) manifiesta: “El impacto puede verse como un cambio en el resultado de un proceso (producto). Este cambio también puede verse en la forma como se realiza el proceso o las prácticas que se utilizan y que dependen, en gran medida, de la persona o personas que las ejecutan” (p. 173-190).

El Impacto social de un proyecto medido en términos cualitativos o cuantitativos se debe orientar a evaluar no solo el resultado final del producto sino el proceso bajo el cual se desarrolló.

“Por los precios, en este momento se tiene un precio estable, libre de los intermediarios, entonces lo que se llevaba el intermediario ya nos queda a nosotros los productores y eso nos ha ayudado a motivar cada vez más a la gente” (Entrevista (5), 2012).

“En este momento ya hay fincas certificados por Nespresso y eso ayuda, primero a que haya organización familiar en cuanto al aspecto económico, al orden familiar, al orden del hogar mismo, económicamente para los hijos” (Entrevista (8), 2008).

Sanchez (1999) expresa: “El impacto organizacional puede definirse como el cambio generado en la organización como consecuencia de una innovación”.

El Impacto producido por los proyectos al interior de una organización en muchas ocasiones no se lo puede medir en conjunto sino de una manera individual debido a la forma en que cada uno de sus integrantes recibe, aplica, aprovecha y evalúa el bien o servicio que se le brinda.

Barreiro (2011) manifiesta: “La definición de impacto social no se limita a criterios económicos. Para definir el concepto de impacto es preciso diferenciar entre efecto, resultado e impacto, el impacto es el cambio inducido por un proyecto

sostenido en el tiempo y en muchos casos extendido a grupos no involucrados en este (efecto multiplicador)”.

Cohen (2002) “El impacto es la consecuencia de los efectos de un proyecto. Los impactos y efectos se refieren a las consecuencias planeadas o no previstas de un determinado proyecto; para ellos, los efectos generalmente se relacionan con el propósito mientras que los impactos se refieren al fin”

#### **4. HACER UN ANÁLISIS CRÍTICO DE LA ACTUAL SITUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES Y PLANTEAR ESTRATEGIAS PARA MANTENER, MEJORAR O FORTALECER ESTOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN COMUNITARIA**

Atendiendo el enfoque social critico de nuestra investigación, es preciso contrastar toda la información recogida a través de entrevistas con integrantes de las asociaciones, la opinión de algunos autores y el aporte que pueda dar a través de este estudio complementado con mi experiencia de trabajo de acompañamiento a estas organizaciones y generar conceptos que puedan contribuir a mejorar o fortalecer estos procesos de participación comunitaria.

Para esta parte de nuestro estudio desarrollaremos categorías de análisis que recogen, resumen y generan percepciones finales de los escenarios en los cuales se desarrollan estos procesos organizativos.

##### **4.1 CARACTERIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**

Las tres Organizaciones de nuestra investigación nacen con el Programa contra Cultivos Ilícitos (PCI) Familias Guardabosques de la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional (Acción Social) hoy Departamento para la Prosperidad Social (DPS)

Son Organizaciones que posibilitan el Desarrollo Alternativo en aquellas zonas afectadas por la presencia de cultivos ilícitos y facilitan el apoyo del Gobierno

Nacional a través de proyectos productivos que llegan a las comunidades organizadas garantizando su sostenibilidad.

Estas Asociaciones tienen en promedio 6 años de creadas y están legalmente constituidas para lo cual cuentan con sus registros ante Cámara de Comercio y además tienen su Número de identificación Tributaria (NIT)

Las Organizaciones Lactifruiti y Triple A son del tipo Asociaciones conformadas por un grupo de asociados que se organizan para desarrollar una actividad productiva sin ánimo de lucro, su máximo órgano decisorio es la Asamblea de Socios, poseen su propio patrimonio y su accionar se guía por los Estatutos y la Junta Directiva que los representa y toma las decisiones.

Cooptago es una organización del tipo Cooperativo en la que su objeto es producir y distribuir bienes para satisfacer las necesidades de sus asociados, y la comunidad, los miembros que la conforman son los aportantes del capital para su funcionamiento y poseen una Junta Directiva que es la que orienta el accionar de la Organización.

Las decisiones de las juntas directivas son bienes públicos para los participantes, y la contribución de cada participante para lograr o mejorar esos bienes públicos se volverá más pequeña a medida que aumenta el número de asistentes.

Es muy baja la participación de la Mujer en la conformación de las Tres organizaciones y su intervención se limita a suplir al compañero o esposo en algunas jornadas de capacitación o reuniones.”Esta situación no es particular de las organizaciones rurales en Colombia, pues como lo evidencia un estudio realizado por la FAO, la participación plena de las Mujeres en la organizaciones campesinas de América Latina es limitada” (UNODC).

“La Asociatividad es una estrategia de crecimiento empresarial que contribuye a alcanzar objetivos como: i) acceso a financiamiento, compras e inversiones conjuntas, ii) optimización de la producción, intercambio de información, capacitación y aumento del poder de negociación, iii) permanencia de la organización en la actividad productiva, gracias a los avances en la comercialización de bienes y servicios” (UNODC).

Como un complemento de la Caracterización de las organizaciones objeto de nuestra investigación, anexo se encuentra un análisis DOFA de las mismas

#### **4.2 APORTE DE LAS ORGANIZACIONES AL DESARROLLO RURAL**

Todas las organizaciones que nacen del esfuerzo de iniciativas locales como es el caso de las tres organizaciones de nuestro estudio de caso, tienden a no ser representativas con sus aportes en la planificación y toma de decisiones del Gobierno Nacional, debido a la debilidad de sus procesos al interior de las mismas que las lleva a ser vulnerables por factores externos que terminan absorbiéndolas y desapareciéndolas.

Los proyectos, poco planificados, y que en muchas ocasiones, no responden a resolver las reales necesidades de sus asociados, terminan siendo inversiones aisladas en las fincas, desarticuladas de los procesos productivos que a diario exigen los mercados.

Los procesos de capacitación y acompañamiento técnico generados al interior de las organizaciones son muy débiles y de baja calidad y terminan siendo muy repetitivos para los diferentes proyectos que se ejecutan, lo cual lleva a que el productor o asociado acabe dándole poca credibilidad al proceso y finalmente desertando del mismo.

“Las debilidades y fracasos en el tema del Desarrollo Rural ha conducido a la formulación de recomendaciones que giran en torno a la generación de estrategia, cuyo eje central sea la participación organizada de la población en los procesos de planificación y toma de decisiones” (UNODC )

#### **4.3 PARTICIPACIÓN DE LOS ASOCIADOS AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES**

Los proyectos productivos canalizados a través de las organizaciones provenientes de entidades del orden local, nacional y algunos del nivel Internacional en muchas ocasiones solamente son conocidos en ciertos aspectos por algunos integrantes de la Junta Directiva.

La participación de los integrantes de las organizaciones es muy reducida en la identificación, formulación y gestión de los proyectos, limitándose solamente a recibir el bien o servicio que le brinda el ejecutor del proyecto y participando de una manera pasiva en algunas reuniones de seguimiento y evaluación del proyecto. El bajo grado de participación de los asociados en el proceso de la organización, especialmente en la identificación de los proyectos, hacen que la ejecución de estos no respondan a la solución de una situación problema real y por tanto el grado de empoderamiento o apropiación es mínimo o nulo.

Los operadores de los proyectos que llegan a las asociaciones no consultan con las bases las reales necesidades de acompañamiento en lo relacionado con la capacitación y asistencia técnica y terminan con jornadas o reuniones sosas que desmotivan a los asistentes.

Cada día se hace más urgente la promoción de la participación efectiva de las organizaciones campesinas, con el propósito de conseguir que se apropien de los proyectos productivos, se sientan parte de ellos y de esta manera, se

comprometan con su desarrollo. Cuando existe participación de las organizaciones en el proceso de implementación y desarrollo del proyecto productivo, se generan procesos de aprendizaje continuos, que las fortalecen y posibilitan su permanencia en el tiempo (UNODC).

#### **4.4 ORGANIZACIONES Y ACCIÓN COLECTIVA**

Las Organizaciones nacieron por iniciativa de la misma comunidad como respuesta a la necesidad de continuar el proceso de fortalecimiento comunitario que se traía con la ejecución del Programa Familias Guardabosques.

Putnam, citado por UNODC en su publicación Organizaciones productivas que hacen posible el Desarrollo Alternativo en Colombia afirma que “Las organizaciones locales implantadas desde fuera tienen una alta tasa de fracaso, mientras, las más exitosas organizaciones locales representan iniciativas participativas innatas”

La estrecha relación y el espíritu solidario que se consolida con el pasar del tiempo, generado al interior de las organizaciones por el trabajo conjunto en busca de un objetivo común se fortalecen en la medida en que esa acción colectiva alcance sus objetivos y metas.

Tarrow, citado por UNODC en su publicación Organizaciones productivas que hacen posible el Desarrollo Alternativo en Colombia afirma que “Agrupar a la gente en torno de una acción colectiva coordinada requiere una solución social que permita superar los costes transaccionales que implica dicha acción. Esta solución supone la puesta en escena de desafíos colectivos, la concepción de objetivos comunes y la potencialidad de la solidaridad”

Machado (2000) Cita a Olson como uno de los referentes más conocidos al analizar las organizaciones como “grupos que defienden intereses de sus miembros y

como instrumentos creados para satisfacer los propósitos que un grupo de personas tienen en común

Para Olson, Citado por Machado (2000),” las organizaciones satisfacen intereses comunes, colectivos o de grupos, y no tiene sentido crearlas cuando la acción individual no organizada puede servir los intereses de la persona igual o mejor que la organización. Una característica esencial de la organización es que proporciona un beneficio inseparable y generalizado, de donde resulta que la provisión de bienes públicos o colectivos es la función fundamental de las organizaciones en general”.

#### **4.5 CAPITAL SOCIAL**

Al evaluar los resultados de la ejecución de un proyecto, por lo general, las observaciones van referidas a la inversión física y financiera del mismo, dejando de lado la parte humana como elemento fundamental y primordial de nuestra intervención.

Son diversas las experiencias generadas al interior de las organizaciones que han dejado como resultado los procesos organizativos ligados al resurgir de personas con muchas cualidades y valores puestos al servicio de la comunidad para lograr objetivos comunes de desarrollo.

Dado que una de las deficiencias serias que tienen nuestros Países para el desarrollo rural es el capital social en relación con otros capitales como el natural, físico, financiero y humano, Pulman (1994) define el Capital social como “ el stock de relaciones sociales de cooperación, la habilidad e la gente de trabajar junta, basada en compartir valores como la honestidad, la reciprocidad y el compromiso, es el grupo de valores y normas internas compartidas que permiten construir acción colectiva”

Robert Putnam (1994), precursor del análisis de Capital Social, considera que fundamentalmente éste está conformado por: i) el grado de confianza existente entre los actores sociales de una sociedad; ii) las normas de comportamiento cívico practicadas; y, iii) el nivel de asociatividad que caracteriza a esa sociedad.

Durston, citado por Machado (2000) hace una síntesis del Concepto de Capital Social como “Conjunto de normas, Instituciones y Organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, en las comunidades y en la sociedad en su conjunto.”

#### **4.6 CONCEPTOS FINALES DE REFLEXIÓN SOBRE LA ACTUAL SITUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**

“Yo estoy de acuerdo que si se siga, la Cooperativa si tiene muchos beneficios por ejemplo como dice, en grupo se hace todo no, porque independientes todo el tiempo vamos a seguir independientes y no se hace nada en cambio en grupo se trabaja mejor y algún día se sale adelante” (Entrevista (1). Beneficiario 1, 2012).

Creo que si voy a seguir asociado y buscar las forma de fortalecerla, porque uno fortaleciendo la organización se sale adelante, igual al comienzo pues hay tropiezos, porque a veces mucha gente cree que va a llegar a una asociación a recibir beneficios de una y no primero se tiene que apoyar a la organización para que después vengan los beneficios, primero tienen que poner de parte de uno mismo y creo que podemos seguirla fortaleciendo la cooperativa y ojala nos vaya bien (Entrevista (2). Beneficiario 2, 2012).

“La fortaleza que miro de esta asociación son los directivos , son personas que les gusta el trabajo que realizan y además son caficultores que les gusta el trabajo en el campo, aman la caficultora , entonces cuando miramos personas que quieren lo que

hacen pueden hacer otro trabajo de igual manera , se dedican a ese otro trabajo de la misma forma” (Entrevista (4), 2012)

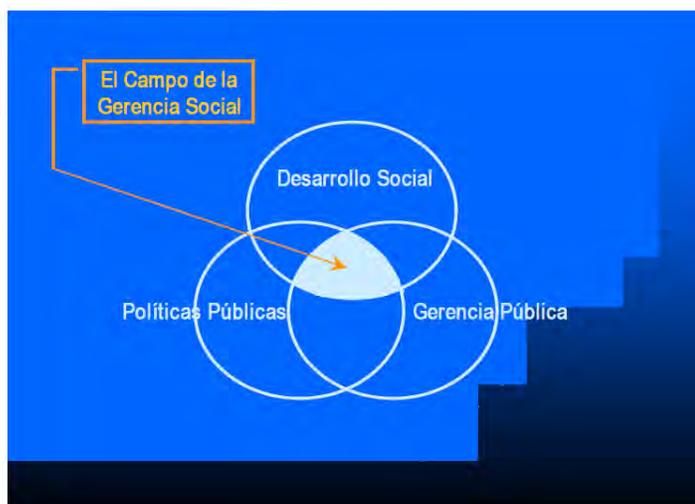
“La Asociación se ha mantenido en primer lugar gracias a que tenemos un buen presidente, el le está caminando fuertemente a la asociación y en segundo lugar a Acción social que es la Mama de nosotros y nunca nos ha dejado solo, gracia a ellos hemos avanzado hasta aquí y queremos seguir adelante con nuestra organización” (Entrevista (9), 2012)

Yo creo que las debilidades es que cuando estamos en un proyecto tenemos los técnicos, diferentes Instituciones que están por fuera de los convenios que nos vienen a visitar las fincas, pero en el momento que se terminan estos proyectos o estos convenios se quedan como en un punto y no avanzan , pues la debilidad que Yo les miro es eso que ellos necesitan siempre alguien que los este acompañando para poder seguir avanzando , necesitan como de un impulso, de una persona externa a la asociación. (Entrevista (4), 2012).

## 5. APORTES DESDE LA GERENCIA SOCIAL A NUESTRA INVESTIGACIÓN

Si bien la definición de Gerencia Social se puede prestar a diferentes interpretaciones de acuerdo al enfoque con el cual se lo quiera asociar, para nuestro caso particular lo asimilaré a una parte teórica recibida durante nuestra Especialización, contrastada con la parte práctica que me da el trabajo de acompañamiento continuo a organizaciones y programas sociales, para finalmente emitir unos conceptos que permitan generar y construir un pensamiento crítico de la realidad social de nuestro entorno.

INDES “sitúa la Gerencia Social en la intersección de tres campos: Desarrollo social, políticas públicas y gerencia pública y teniendo como base este concepto podemos generar algunas apreciaciones referidas al campo de acción de la gerencia social y su incidencia en los desafíos sociales de la región”.



Fuente: Departamento de Integración y Programas Regionales. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. INDES  
Grafica 1. Ubicación de la Gerencia Social

El **Desarrollo Social** referido al desarrollo del capital humano y capital social como elementos fundamentales de análisis cuando hacemos la evaluación de los proyectos desarrollados con la comunidad organizada.

Las **Políticas Públicas** alusivas a la intervención del Estado a través de Planes, Programas y proyectos y el impacto de su aplicación en la comunidad en el mejoramiento de la calidad de vida de la población objeto.

La **Gerencia Pública** relativa a las personas que tienen a su cargo el llevar esas políticas públicas a la comunidad, representadas en bienes y servicios a través de una asistencia técnica pertinente que permita ser asimilada y puesta en práctica por la comunidad para generar un cambio en su calidad de vida.

La **Gerencia Social** al estar inmersa en estos tres campos debe propender por la gestión y visión de las organizaciones sociales en función del desarrollo social, llevando de una manera siempre crítica las políticas públicas a ese conjunto de personas que se unen con fines comunes y que están dispuestas a interrelacionarse interna y externamente para generar procesos de beneficio común.

## **5.1 LA GERENCIA SOCIAL Y EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO**

La agrupación de un número determinado de personas a través de una Organización en torno al desarrollo de un proyecto de beneficio común, implica el intercambio continuo de experiencias y alianzas de tipo socioculturales, socioeconómicas, técnicas, territoriales que van conformando “Redes Sociales que generan sentimientos de solidaridad y cohesión al interior de las organizaciones y que permiten la construcción y el mantenimiento de la acción e identidad colectiva” (UNODOC).

Una de las características que fortifica aún más la cohesión de las organizaciones es su identidad de territorio que es tomado como símbolo y referente de sus reivindicaciones sociales y en el cual el capital social alcanza su máxima expresión de participación y generación de procesos de desarrollo

La gerencia Social debe propender porque al interior de las organizaciones no solamente se generen procesos de desarrollo técnico o financiero sino un desarrollo humano como insumo esencial de la Acción colectiva que garantice el fortalecimiento y sostenibilidad de estos procesos de participación comunitaria.

## **5.2 LA GERENCIA SOCIAL COMO ARTICULADOR DE LAS POLÍTICAS SOCIALES, ECONÓMICAS E INSTITUCIONALES**

Una de las mayores restricciones en las políticas gubernamentales es la económica, la cual condiciona su acción en el desarrollo de planes, programas y proyectos de beneficio social.

Otro de los condicionantes que no han permitido alcanzar un verdadero desarrollo social es la baja y casi nula participación de las organizaciones sociales en los procesos de formulación de las políticas de intervención del Gobierno.

Las decisiones unilaterales de excluir la participación comunitaria en los procesos de cambio social han hecho que las políticas gubernamentales diseñadas no se ajusten a la solución real de las necesidades y a su vez que la comunidad pierda el interés por organizarse y propender reivindicaciones sociales ajustadas a la realidad.

La Gerencia Social debe propender por la generación de espacios de concertación y participación comunitaria a través de los cuales “el esquema tradicional y tecnocrático de procesos verticales, en los que el diseño o la formulación de políticas permanece inamovible sobre las otras fases, se cambie por procesos de formación

permanente, democráticos y en los que las fases de del ciclo de política, diseño, selección, implementación y evaluación tengan la misma importancia y se articulen entre sí” (Departamento de Integración y Programas Regionales ).

### **5.3 LA GERENCIA SOCIAL Y EL GERENTE SOCIAL**

El resultado final de una organización bien consolidada o por el contrario una organización efímera en el tiempo se debe en gran medida a la visión Gerencial que se le dio desde un principio.

La Misión y Visión de una Organización formulada y aplicada por el Gerente desde su formación y consolidación deben responder siempre a la búsqueda de los objetivos y metas planteadas

Un Gerente debe articular de una manera concertada, planificada y crítica las Políticas Públicas y ponerlas al servicio de la comunidad a través de procesos de asistencia técnica pertinentes que lleven de una manera individual o colectiva beneficios sociales comunes.

Un Gerente debe tener capacidad de gestión, ser crítico y sobre todo marcado por una actitud ética “en la cual sobresalen valores como la búsqueda del bien común (a diferencia de una visión individualista), la búsqueda de la equidad (y por ende de justicia social y de solidaridad) y el uso responsable de los recursos públicos. Estos valores éticos atañen a todos los actores de la política social, incluidos los funcionarios públicos” (Departamento de Integración y Programas Regionales ).

“El principal compromiso ético de los gerentes sociales es un cambio social que conduzca sociedades más equitativas, incluyentes y democráticas, en consonancia con los fines propuestos” (Departamento de Integración y Programas Regionales ).

## 6. CONSIDERACIONES FINALES SOBRE LA GERENCIA SOCIAL

La Gerencia Social debe buscar la formación de Profesionales comprometidos con el Cambio, que interactúen de manera continua con la comunidad para buscar la transformación de una determinada condición que aqueje a la colectividad

Un Gerente Social capaz de visionar y transformar todas las situaciones de desigualdad e inequidad que rodean a nuestra sociedad, a través de la identificación, formulación, gestión, ejecución y evaluación de proyectos económicamente viables, ambientalmente sostenibles y socialmente equitativos

Una Gerencia social formadora de profesionales que aprovechen los procesos de Globalización y tecnología de nuestros días en favor del desarrollo de proyectos macro y de gran cobertura, especialmente para aquella población que nunca ha tenido acceso a los beneficios de programas que mejoren su calidad de vida.

Un Gerente Social con la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la suficiente capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer)

Finalmente Tomemos la definición de Bernardo KLIKSBURG a través de la cual se resume todo el entorno bajo el cual giran los retos de la Gerencia Social *“La gerencia social, significa en la práctica cotidiana enfrentar singularidades y optimizar el rendimiento de los esfuerzos de los actores sociales en el enfrentamiento de los grandes déficits sociales de la región, y el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social”*

## **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1 CONCLUSIONES**

Las Asociaciones de productores inician sus procesos organizativos con el apoyo institucional a través de alianzas con entidades del orden Local, Regional, Nacional e Internacional del orden público y privado, adquiriendo la capacidad de ganar espacios de participación y capacitación que les permiten implementar, fortalecer y consolidar sus procesos productivos, financieros y técnicos.

Las tres Asociaciones objeto de nuestro análisis surgieron con el Programa Familias Guardabosques del Gobierno Nacional y se fortalecieron con proyectos que han logrado identificar, formular, gestionar y ejecutar a lo largo de todos estos años y les han permitido afianzar a su interior los espacios de participación y toma de decisión en situaciones que afecten sus proyectos productivos

Dentro del tema de desarrollo Rural, es fundamental la participación organizada de la población en la toma de decisiones, pero los mecanismos y estrategias utilizados y aplicados por el Gobierno, a través de diferentes Entidades al igual que los organismos de Cooperación Internacional, no han sido del todo eficaces y eficientes ya que las organizaciones que surgen de iniciativas locales “tienen muchos problemas asociados a su falta de capacidad y las que nacen en respuesta a incentivos externos, muchas veces tienen dificultades para respaldar los intereses locales” (UNODC).

Las organizaciones de nuestro estudio de caso han adquirido legitimidad Institucional con el proceso de obtención de su personería jurídica, elaboración y presentación de sus estados financieros, cumplimiento con sus obligaciones

tributarias, situación que ha facilitado su participación al acceso de recursos a través de convocatorias del Gobierno Nacional, factor este que garantiza su sostenibilidad

Las tres organizaciones tienen como fuente de recursos los aportes que los socios hacen para el sostenimiento, además se fortalecen con apoyos obtenidos por la gestión y ejecución de proyectos. Estos apoyos están representados generalmente en bienes y servicios que fortalecen alguno de los componentes del proyecto productivo que están ejecutando

Cabe destacar que en el momento las tres organizaciones han gestionado o están gestionando y ejecutando proyectos que les permiten mantenerse vigentes y avanzar en sus procesos de autosostenibilidad. Además gracias a la gestión de proyectos con diferentes entidades han conseguido bienes físicos que les permiten mejorar sus activos fijos (ver Anexo)

## **7.2 RECOMENDACIONES**

Al interior de las organizaciones Comunitarias se deben generar de manera continua estrategias de participación y compromiso que lleven a sus participantes a apropiarse de sus proyectos productivos, porque. Cuando existe participación de las organizaciones en el proceso de implementación y desarrollo del proyecto productivo, se generan procesos

Es necesario que al interior de las Asociaciones a nivel de asociados e integrantes de las juntas Directivas se mejore el conocimiento de los Estatutos para tener una mayor claridad sobre la Misión y Visión de la organización y poder orientar con mayor claridad sus procesos.

Se debe fortalecer las relaciones de las organizaciones con los diferentes actores con los cuales articula las actividades inherentes al desarrollo de los proyectos

productivas. Entidades como La Antigua Acción Social hoy Departamento para la Prosperidad Social, Comité de cafeteros, SENA, CORPONARIÑO, Fundaciones, ONG, Gobernación, Alcaldías y otros actores de cooperación del nivel público y privado son organizaciones que participan estrechamente con las organizaciones desde su formación y permanecen en el proceso y son básicas para que las asociaciones sean sostenibles en el tiempo.

La Asociación Triple A y la asociación Lactifruiti en este momento adelantan procesos de capacitación para incursionar en el eslabón de la transformación de café y lácteos respectivamente, lo cual implica buscar un mayor apoyo a diferentes niveles para que la organización se fortalezca y encuentre nuevos mercados para la venta de sus productos y mejorar sus ingresos.

Se debe buscar a todo nivel mejorar la capacidad administrativa de las juntas directivas de las tres asociaciones para que de una manera eficiente operen los recursos económicos, físicos y humanos de su organización y puedan acceder a recursos de tipo interno y externo que garanticen la sostenibilidad de las organizaciones

El principal órgano consultor y de información dentro de una organización es la Junta Directiva en la cual los socios se apoyan para sus consultas de todo tipo, por tanto es esta sección de la organización una de las principales unidades a las cuales deben ir enfocados los procesos de capacitación y asistencia técnica para darle solides y sostenibilidad a la organización

## REFERENCIAS

Agencia presidencial para la acción social y la cooperación internacional-acción social. Cartilla Programa Desarrollo Alternativo-Proyectos Productivos: Cuarta Herramienta de Equidad; Manejo Social del Gobierno. Bogotá: Benoto Editores, 2004. p.10.

Barreiro, Noa G. (2011). Evaluación social de proyectos. En: Revista Pedagógica Universitaria. Vol XVI.

Cohen e y Martínez R. (2002). Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. Bogotá: s.n.

Decreto 616 de 2006 por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano, que se obtenga, procese, envase, transporte, comercializa, importe o exporte en el País.

Departamento Nacional de Planeación (DNP). Documento CONPES 3218. Programa de desarrollo alternativo. 2003-2006

Departamento de Integración y Programas Regionales. Instituto Interamericano Para el Desarrollo Social. INDES. Banco Interamericano de Desarrollo. Junio 2006. Serie de Documentos de trabajo I-60. La Gerencia Social INDES

Documentos CONPES 3812 de 2003 y 3669 de 2010.

González, C. (2001-2003). Los bibliobuses como instrumento de fomento de la lectura. Bogotá: Bibliotecas p. 173-190.

Guzmán, M. (2004). Metodología de evaluación de impacto. Santiago de Chile: División de Control de Gestión. p. 60.

Licha, Isabel. (2002) Gerencia Social en América Latina. Enfoques y Experiencias innovadoras, Washington D.C.: s.n. p. 242.

Machado, Absalom. (2000) El papel de las organizaciones en el desarrollo rural. Bogotá: Seminario Internacional.

Oficina de la Naciones Unidas contra la Droga y el Delito –UNODC. (2007). Organizaciones productivas que hacen posible el Desarrollo Alternativo en Colombia. Bogotá.

Pasaje, Ivan. (2012). Representante Legal de la Asociación Agropecuaria de Alban. San Jose de Alban: s.n.

Sánchez, E. (1999). Evaluación del impacto organizacional que ocasiona un proceso de implementación de sistemas de información geográficos. Bogotá.

SIMCI: Sistema de Información y Monitoreo de Cultivos Ilícitos. Organización de las naciones Unidas contra la droga y el delito – UNODC.

USAID. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

## **ENTREVISTAS**

Entrevista (1). Beneficiario 1. COOPTAGO 2012.

Entrevista (2). Beneficiario 2. COOPTAGO 2012.

Entrevista (1) Beneficiario (1) :Asociación LACTIFRUTI 2012

Entrevista (2) Beneficiario (2) :Asociación LACTIFRUTI 2012

Agricultura y Desarrollo Rural Sostenible (ADRS) Sumario de Políticas 6. 2007

Entrevista (1). Beneficiario 1. COOPTAGO 2012

Entrevista (1) Junta Directiva Asociación TRIPLE A 2012

Entrevista (1) Beneficiario (1) Asociación TRIPLE A 2012

Entrevista (2) Beneficiario (2) :Asociación LACTIFRUTI 2012

Entrevista (3). Junta Directiva. COOPTAGO 2012

Entrevista (5). Junta Directiva. LACTIFRUTI 2012

Entrevista (1). Beneficiario 1. COOPTAGO 2012

Entrevista (2). Beneficiario 2. COOPTAGO 2012

Entrevista (5). Junta Directiva. LACTIFRUTI 2012

Entrevista (8). Junta Directiva. Asociación Agropecuaria de Albán 2012

Oficina de la Naciones Unidas contra la Droga y el Delito –UNODC. Op. Cit.

Entrevista (1). Beneficiario 1. COOPTAGO 2012

Entrevista (2). Beneficiario 2. COOPTAGO 2012

Entrevista (4). Entidades. COOPTAGO 2012

Entrevista (9). Beneficiario (1). Asociación Agropecuaria de Alban 2012

Entrevista (4). Entidades. COOPTAGO 2012

***ANEXOS***

### Anexo A. Caracterización de la información de la investigación

INVESTIGACIÓN	Impacto social del Programa Familias Guardabosques en las Organizaciones Comunitarias, Asociación Agropecuaria de Albán-Triple A, Cooperativa de Productores del Tablón de Gómez –Cooptago y Asociación Agropecuaria Lactifrutí del Municipio de Buesaco
OBJETIVO GENERAL	Analizar el impacto del Programa Familias Guardabosques en las Organizaciones Comunitarias Triple A, Cooptago y Lactifrutí
UNIVERSO DE ESTUDIO	Tres Organizaciones
ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	Se utilizó el Enfoque Social Crítico, con la interpretación y análisis de la información suministrada por los integrantes de las asociaciones y representantes de las juntas directivas de cada una de las tres organizaciones de nuestro estudio de caso

<p>TIPO DE INFORMACIÓN RECOLECTADA</p>	<p>Se estructuraron preguntas que se aplicaron a través de entrevistas a los socios de las organizaciones y a los representantes de las Juntas Directivas de las tres organizaciones en las sedes de las Organizaciones. Municipio de San José de Albán, Municipio de Tablón de Gómez y Municipio de Buesaco</p>
<p>ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</p>	<p>La información obtenida de las entrevistas se contrastará con los enfoques de varios autores, desarrollando categorías de análisis</p>

### Anexo B. Matriz DOFA asociación agropecuaria Lactifrutí

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Hace parte del proceso del Programa Familias Guardabosques parte del grupo de Familias Guardabosques continúan organizadas y están en proceso de crecimiento.	Escasa capacitación administrativa, contable y financiera al personal del Centro de Acopio y a los Directivos de la Asociación.
Se encuentra formalmente establecida, cuenta con registro ante Cámara de Comercio y DIAN.	No poseen un plan de acción que estratégicamente oriente el desarrollo de la Asociación.
Buen ejercicio de la gobernabilidad a través de la aplicación de los Estatutos. Proyectan reformarlos en el corto plazo para cubrir requerimientos organizacionales y para la gestión.	Se llevan registros contables de manera informal, es decir, hace falta trabajar la información de acuerdo con la normatividad vigente.
Las reuniones se realizan con frecuencia y se comunica oportunamente a los asociados	Prácticas inapropiadas de manejo para la producción y comercialización de leche.
Es importante el número de asociados activos (96) y que permanecen actualmente vinculados a la Asociación	La Asociación no posee capital de trabajo
A través de la gestión de los Directivos de la Asociación, se logró mejorar el precio de la leche (Alquería es el aliado comercial).	Mal estado de las vías interveredales que dificultan el transporte de la leche hacia los sitios de recolección y el Centro de Acopio.

La "Minga" como trabajo comunitario, ha contribuido a mejorar caminos en las veredas, mantener el Centro de Acopio, entre otros.	Limitado apoyo en capacitación y asistencia técnica a los asociados para mejorar sus prácticas de producción y manejo de la leche.
--	--

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Asociados que tienen liderazgo municipal y regional, con importante nivel de gestión y logros	La globalización de la economía, cuyas políticas nacionales inciden en la dinámica del sector ganadero (Acuerdos de Libre Comercio con Estados Unidos y Unión Europea y aquellos proyectados con Nueva Zelanda y MERCOSUR.
El apoyo dado por los Programas Gubernamentales, se han convertido en oportunidades para fortalecer la Asociación	Políticas de precios de la leche a nivel nacional e internacional, que afectan los ingresos de la Asociación
La posibilidad de introducir actividades para la generación de valor agregado en la leche (Producción yogur, kumis, queso, cuajada, mantequilla, entre otros	Los cambios de clima (inviernos y veranos fuertes y prolongados) que afectan la producción en las predios de los asociados.
Disponer de políticas regionales que le permiten trabajar pensando en el mercado regional y nacional (Plan Regional de Competitividad de Nariño 2010 - 2032) a nivel de la Cadena Láctea.	La presencia en la región de cultivos de uso ilícito que afectan la dinámica económica en términos de cambios de uso del suelo y la legalidad de las actividades de los campesinos.

Fuente Diagnostico Rural Participativo. Proyecto pos erradicación. Equipo de Acompañamiento UNODC. Municipio de Buesaco.

**Anexo C. Matriz DOFA Asociación Agropecuaria de Albán –triple a**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Hace parte del proceso del Programa Familias Guardabosques parte del grupo de Familias Guardabosques continúan organizadas y están en proceso de crecimiento.	Baja capacitación administrativa, contable y financiera de los representantes de la Asociación
Se encuentra formalmente establecida, cuenta con registro ante Cámara de Comercio y DIAN.	No posee una estrategia que le permite competir con otras organizaciones en el mercado
Buena capacidad de Gestión por parte de su junta directiva	Bajo nivel de participación de sus asociados en la toma de decisiones
Credibilidad y Liderazgo de su junta directiva y demás representantes de la Asociación	No cuenta con un organigrama que muestre de forma clara las obligaciones y responsabilidades de la junta directiva
Credibilidad de las organizaciones del nivel local, nacional e internacional para invertir recursos en la organización	No se cuenta con un plan de mercadeo que les permita ampliar sus expectativas de mercado a nivel local y regional
Buena infraestructura para ampliar su oferta de café con generación de valor agregado	

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Creación de espacios propicios para acceder al mercado justo, convirtiéndose en buena alternativa para pequeños productores de café de la zona	<b>Caída o cambio permanente de los precios del café en los mercados Nacionales e Internacionales</b>
Créditos e incentivos brindados por el Gobierno Nacional a los productores para renovar sus cafetales	<b>Factores ambientales y climáticos que repercuten en la cantidad y calidad del grano</b>
Posicionamiento del café de Colombia a nivel mundial a través de la Marca Juan Valdez ha incentivado la inversión en fincas cafeteras para obtener la certificación	<b>Elevados costos de los Insumos agrícolas requeridos para la producción del café</b>
Implementación de los sistemas de calidad y ambiental en la producción y comercialización	<b>Amenaza latente de la implementación de cultivos ilícitos en la zona</b>

Fuente Esta investigación

**Anexo D. Matriz DOFA Cooperativa de productores de Tablón de Gómez -  
COOPTAGO**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Hace parte del proceso del Programa Familias Guardabosques parte del grupo de Familias Guardabosques continúan organizadas y están en proceso de crecimiento.	Baja capacitación administrativa, contable y financiera de los representantes de la Asociación
Se encuentra formalmente establecida, cuenta con registro ante Cámara de Comercio y DIAN.	No posee una estrategia que le permite competir con otras organizaciones en el mercado
Buena capacidad de Gestión por parte de su junta directiva	Bajo nivel de participación de sus asociados en la toma de decisiones
Credibilidad y Liderazgo de su junta directiva y demás representantes de la Asociación	No cuenta con un organigrama que muestre de forma clara las obligaciones y responsabilidades de la junta directiva
Credibilidad de las organizaciones del nivel local, nacional e internacional para invertir recursos en la organización	No se cuenta con un plan de mercadeo que les permita ampliar sus expectativas de mercado a nivel local y regional
Buena infraestructura para ampliar su oferta de café con generación de valor agregado	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Creación de espacios propicios para acceder al mercado justo, convirtiéndose en buena alternativa para pequeños productores de café de la zona	<b>Caída o cambio permanente de los precios del café en los mercados Nacionales e Internacionales</b>
Créditos e incentivos brindados por el Gobierno Nacional a los productores para renovar sus cafetales	<b>Factores ambientales y climáticos que repercuten en la cantidad y calidad del grano</b>
Posicionamiento del café de Colombia a nivel mundial a través de la Marca Juan Valdez ha incentivado la inversión en fincas cafeteras para obtener la certificación	<b>Elevados costos de los Insumos agrícolas requeridos para la producción del café</b>
Implementación de los sistemas de calidad y ambiental en la producción y comercialización	<b>Amenaza latente de la implementación de cultivos ilícitos en la zona</b>

Fuente Esta investigación

**Anexo E. Registro fotográfico**

**ASOCIACIÓN LACTIFRUTI  
ASOCIACIÓN TRIPLE A**



**COOPERATIVA COOPTAGO**

