



**El Colegio  
de la Frontera  
Norte**



**LA EMPRESA COMUNITARIA AGRÍCOLA COMO  
ALTERNATIVA DE GESTIÓN TERRITORIAL  
SOSTENIBLE.**

Trabajo asociado en San Juan Nepomuceno, Colombia

Tesis presentada por

**María Ángela Ricaurte Angulo**

para obtener el grado de

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DEL  
AMBIENTE**

Tijuana, B. C., México

2016

# CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director(a) de Tesis: \_\_\_\_\_  
Dra. María de Lourdes Romo Aguilar

Aprobada por el Jurado Examinador:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

*“No se debe olvidar que la agricultura  
es la vertebradora de la vida socioeconómica  
de las comunidades rurales,  
la garantía de la conservación del ambiente,  
la base de nuestra civilización  
y un patrimonio cultural común que hunde sus raíces  
en la memoria colectiva de los pueblos.”*

*José Segrelles*

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales y al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México, el apoyo económico recibido por medio de la beca CLACSO-CONACYT, para la realización de estos estudios.

A El Colegio de la Frontera Norte y al Centro de Investigación Científica y de Educación Superior de Ensenada (Cicese), por contribuir a mi formación profesional y académica. A la Dra. Ma. de Lourdes Romo por haber acompañado la realización de esta tesis, por su disposición y apoyo para culminar satisfactoriamente este trabajo. A la Dra. Araceli Almaraz por los comentarios y observaciones que contribuyeron a mejorar sustancialmente el documento.

Al Colegio de la Frontera sur ECOSUR, por la formación y apoyo brindado durante la movilidad académica, a Hans Van der Wal por haber tenido la disposición para ser mi lector y contribuir con su conocimiento, sus valiosas aportaciones y orientación. A Blanca, a Erin, a Eduardo.

Un agradecimiento muy especial a las personas de ASOAGRO que me permitieron husmear en sus vidas, por permitirme hacer tantas preguntas, por su buen humor y por lo mucho que aprendí. Agradezco en especial al señor Julio, por sus incontables enseñanzas, a Wilmer por abrirme las puertas de la organización y mantener siempre su disposición incondicional. A todos aquellos que dispusieron de su tiempo para atenderme y compartir su experiencia, a Eusebio, a Cesar, a Angélica...

A mí querida madre, a mi familia por su amor y apoyo en esta aventura.

A Alejandro, compañero de vida y guía por los caminos montemarianos.

A todas y cada una de las personas que contribuyeron a hacer posible esta investigación, a las buenas amistades que hice durante esta estancia, a Felipe, a Chely, a Nataly...

Al personal de El Colef que tuvo su mejor disposición para apoyar el trabajo estudiantil, a Nancy Utley, por su orientación para el análisis cualitativo. A Karla, por las muchas veces que me sacó de apuros, al personal de biblioteca, cafetería...

A México, por su calidez, su comida y sus colores.

## **RESUMEN**

Las asociaciones de trabajo común en la agricultura están estrechamente ligadas al territorio, son clave para el desarrollo rural entendido como la permanencia de la población con empleo, recursos y calidad de vida y potencian una actividad agropecuaria viable que ayuda a conservar el medio ambiente. Esta investigación analiza un modelo de empresa comunitaria agrícola como alternativa de gestión territorial sustentable a partir de un estudio de caso en el municipio de San Juan Nepomuceno en Colombia. Se parte del enfoque del trabajo asociado o solidario y la capacidad organizativa bajo una perspectiva multidimensional que integra aspectos de tipo económico-productivo, ambiental y organizativo los cuales dan cuenta del conjunto de factores que influyen en la calidad de vida de pobladores rurales y de la incidencia de estrategias organizativas y de gestión en el área de influencia de la empresa, que incluye ecosistemas de bosque seco tropical de interés para la conservación. Se encontró una importante capacidad de gestión en la empresa comunitaria a) en el desarrollo de iniciativas productivas, sociales y ambientales que contribuyen a la mejora de las condiciones de vida de sus asociados y constituyen estrategias de permanencia digna de la población rural en el territorio; b) como agentes locales fundamentales a la hora de implementar estrategias de conservación de ecosistemas y la gestión de áreas naturales protegidas.

**Palabras clave:** Gestión territorial sustentable, Capacidad organizativa, Agricultura familiar, Trabajo asociado, Bosque seco tropical.

## **ABSTRACT**

Common labor associations in agriculture are linked to territory, are the key to rural development understood as the permanence of population with employment, resources and quality of life and enhance a viable agricultural activity that helps preserve environment. This research analyzes a model of agricultural community enterprise as an alternative for territorial sustainable management by means of a case study in the municipality of San Juan Nepomuceno in Colombia. The analysis used the theoretical approach of the associate and collaborative work and organizational capacity under a multidimensional perspective that integrates aspects of economical productivity, environmental and organizational management. This set of factors influence life quality of rural people and incise organizational and management strategies in the influence area of the company, it includes tropical dry forest ecosystem, an ecosystem of conservation concern. It was found important management capacity in the community enterprise a) in the development of productive, social and environmental initiatives that contribute to improving living conditions of members and provide strategies for dignified permanence of rural population in the territory; b) as key local agents to implement ecosystem conservation strategies, over natural protected areas management.

**Keywords:** Territorial sustainability management, Organizational capacity, Family farming, Associated work, Tropical dry forest.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
Pregunta de investigación.....	6
Justificación.....	7
Objetivos de la investigación.....	8
Hipótesis.....	8
Marco teórico.....	8
Metodología.....	9
Contenido.....	10
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO.....	11
1.1. Trabajo asociado desde una perspectiva territorial.....	13
1.2. Teoría de la gestión territorial en el desarrollo rural.....	13
1.3. Gestión territorial sostenible.....	16
1.3.1. Organización, acción colectiva y desarrollo rural.....	17
1.3.2. La acción colectiva hacia una gestión territorial sustentable.....	19
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	23
2.1 Fase I. Documentación y recopilación de información secundaria.....	23
2.2 Fase II. Estrategia metodológica e instrumentos de recolección de información.....	23
2.3 Fase III. Trabajo de campo.....	27
2.4 Fase IV. Sistematización y análisis de la información.....	28
CAPÍTULO III. CONTEXTO DE LA ZONA DE ESTUDIO Y DE LA ORGANIZACIÓN.....	31
3.1. Ubicación y caracterización de la zona.....	31
3.2. Territorios en disputa: entre la guerra armada y la lucha por la tierra.....	37
3.3. Organización para permanecer en el territorio: contexto de la organización.....	39
3.4. Cultivar la tierra: actividades productivas de ASOAGRO.....	41
CAPÍTULO IV. CARACTERIZACIÓN SOCIOECONÓMICA Y AMBIENTAL DE LOS ASOCIADOS DE ASOAGRO.....	43
4.1. Tenencia de la tierra.....	43
4.2. Composición familiar.....	44
4.2.1. Edad de los productores.....	45
4.2.2. Dependientes del socio(a).....	45
4.3. Condiciones de vida.....	46
4.3.1. Educación.....	46
4.3.2. Transporte.....	48

4.3.3. Vivienda.....	49
4.4. Capacidad organizativa.....	50
4.4.1. Satisfacción, confianza participación.....	50
4.4.2. Trabajo colectivo.....	51
4.3. Manejo económico-productivo.....	52
4.3.1. Ingresos .....	52
4.3.2. Agobiodiversidad .....	53
4.3.3. Estrategias de comercialización .....	55
4.3.4. Insumos agrícolas.....	56
4.3.5. Estrategia económica familiar.....	56
4.4. Manejo Ambiental .....	57
4.4.1. Áreas en conservación.....	57
4.4.2. Agua .....	57
4.4.3. Residuos .....	59
4.5. Evaluación de desempeño .....	59
4.5.1. Desempeño del sistema ambiental.....	60
4.5.2. Desempeño de la capacidad organizativa.....	62
4.5.3. Desempeño económico-productivo .....	64
4.5.4. Desempeño de las condiciones de vida .....	66
4.5.5. Una visión de conjunto.....	69
CAPÍTULO V. ESTRATEGIAS ORGANIZATIVAS PARA LA GESTIÓN TERRITORIAL SUSTENTABLE.....	71
5.1. Reconocimiento territorial.....	73
5.2. Capacitación .....	75
5.3. Asociatividad.....	76
5.4. Cohesión social.....	77
5.5. Organización comunitaria para una gestión territorial sustentable .....	79
CONCLUSIONES.....	81
ANEXOS.....	i
BIBLIOGRAFÍA.....	i
Entrevistas .....	i
Anexo 1 .....	ii
Anexo 2 .....	iv
Anexo 3 .....	iv
Anexo 4 .....	i



Anexo 5 .....	i
Anexo 6 .....	iii
Anexo 7 .....	i

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1 Dimensiones y categorías de análisis .....	26
Cuadro 3.2 Hectáreas abandonadas en San Juan Nepomuceno entre 1997 y 2007.....	38
Cuadro 4.3 Número de hectáreas de tierra de los asociados de ASOAGRO .....	44
Cuadro 4.4 Parentesco de las personas que se benefician del trabajo agrícola de los asociados.....	46
Cuadro 4.5 Días de permanencia en la parcela y viajes realizados al pueblo por semana de los productores que no viven en la parcela.....	50
Cuadro 4.6 Contrato de jornaleros durante el año.....	52
Cuadro 4.7 Número de cultivos anuales y perennes.....	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 Organigrama de ASOAGRO .....	41
Figura 5.2 Mecanismos organizativos de ASOAGRO para una gestión territorial sostenible .....	71

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 Socios que son propietarios de tierra.....	43
Gráfico 4.2 Intervalos de edad de los asociados de ASOAGRO.....	45
Gráfico 4.3. Último grado cursado .....	47
Gráfico 4.4 Distancia de la parcela, a la escuela a la que asisten los hijos .....	48
Gráfico 4.5 Satisfacción, confianza participación en la organización.....	50
Gráfico 4.6 Trabajo colectivo y contrato de jornales .....	51
Gráfico 4.7 Ingreso bruto por ventas e ingreso bruto por ventas más auto-abasto.....	53
Gráfico 4.8 Número de animales de cría por asociado.....	54
Gráfico 4.9 Estrategias de comercialización [porcentaje de participación en las distintas rutas de comercialización implementadas por los productores].....	55
Gráfico 4.18 Compra de insumos externos .....	56
Gráfico 4.11 Fuentes de ingreso no agrícola .....	56
Gráfico 4.12 Número de hectáreas en conservación por predio.....	57
Gráfico 4.13 Suficiencia de agua para los cultivos .....	58
Gráfico 4.14 Estrategias de manejo ante la falta de agua.....	58
Gráfico 4.15 Manejo de residuos.....	59
Gráfico 4.16 Desempeño del sistema ambiental .....	60
Gráfico 4.17 Desempeño de la capacidad organizativa.....	63
Gráfico 4.18 Desempeño económico-productivo .....	65

Gráfico 4.19 Desempeño de las condiciones de vida .....	68
Gráfico 4.20 Una visión de conjunto.....	69

### ÍNDICE DE MAPAS

Mapa 3.1 Localización San Juan Nepomuceno.....	31
Mapa 3.2 Sistema Hidrológico San Juan Nepomuceno .....	33
Mapa 3.3 Usos del suelo en San Juan Nepomuceno .....	35
Mapa 3.4 Municipios vecinos San Juan Nepomuceno.....	36

## INTRODUCCIÓN

Al medio rural se le han asignado las funciones principales de ser productor de alimentos y materias primas que la sociedad consume, sin embargo, estas actividades suelen considerarse de bajo valor agregado debido en parte, a los deficientes términos de intercambio de los productos agrícolas. Adicionalmente los territorios rurales sufren la expulsión de población y derivado de ello, la pérdida de sus recursos humanos a causa del bajo nivel de ingresos per cápita, los bajos niveles de bienestar y el incremento de la pobreza (Delgadillo, 2009).

Colombia es un país predominantemente rural donde la producción agropecuaria constituye un factor importante de la economía nacional y de la vida social (PNUD, 2011). Dentro del sector agrícola predomina la pequeña propiedad.<sup>1</sup> Se estima que los pequeños productores constituían el 80 % de la población rural del país en 2013 (Perffeti, *et al*, 2013). Con un gran aporte de la producción campesina, que -paradójicamente dada su representatividad- se enfrenta a serias condiciones de pobreza y marginación.

En 2013, la población rural en Colombia representó el 24 % de la población total nacional (Banco Mundial, 2014), mientras que el 21 % de la población nacional dependía directamente de la agricultura como fuente de empleo (Lau *et al*, 2011). Por su parte, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en su último Informe sobre Desarrollo Humano para Colombia (2011), planteó que el 75 % de los municipios del país tenían características socio-económicas rurales, cuya cobertura representaba el 94 % de la superficie y concentraba al 31 % de la población.

Los pequeños productores representan el 67 % de la producción agrícola en Colombia (Forero, 2010), a pesar su importancia, estos pobladores se enfrentan a serias condiciones de pobreza y vulnerabilidad. Se estima que la pobreza rural en Colombia es del 62,1%

---

<sup>1</sup> Los pequeños productores agrícolas en Colombia se encuentran definidos como aquellos que desarrollan su actividad productiva en predios inferiores a dos Unidades Agrícolas Familiares (UAF) y emplean principalmente mano de obra familiar. La figura de Unidad Agrícola Familiar (UAF) está definida por la ley 160 de 1994 como “la empresa básica de producción agrícola, pecuaria, acuícola o forestal cuya extensión, conforme a las condiciones agroecológicas de la zona y con tecnología adecuada, permite a la familia remunerar su trabajo y disponer de un excedente capitalizable que coadyuve a la formación de su patrimonio”. Este valor se estima en un ingreso neto de dos salarios mínimos legales vigentes en promedio (Perffeti, *et al*, 2013).

(ibíd.). Esta situación no se atiende adecuadamente, ya que la institucionalidad estatal para responder a ella se ha debilitado o ha desaparecido, y las estrategias y subsidios sectoriales se han dirigido mayormente a grandes empresarios (PNUD, 2011).

### *Agricultura familiar*

Dentro de los sistemas de producción que se encuentran dentro de la pequeña producción en Colombia se reconocen características de sistemas propios de la Agricultura familiar o economía campesina (Meynard, 2015). En la agricultura familiar o campesina, los sistemas productivos aplicados se basan principalmente en el trabajo familiar, ya que el capital es reducido y poco especializado (Landini, 2011). De ahí que se diga que “la explotación familiar es la unidad básica de la propiedad, la producción, el consumo y la vida social campesina” (Segrelles, 2015: 9).

La producción en la agricultura familiar se enfrenta a la estructura de mercado actual, en un panorama de competencia con los grandes latifundios y empresas agroindustriales, difíciles términos de intercambio en el mercado de sus productos, vías de comercialización limitada y de bajos precios, reducción de superficies cultivables, constante reducción de estímulos económicos a la producción y concentración de los mismos en grandes explotaciones agroindustriales de vocación exportadora, en detrimento de las explotaciones agrícolas familiares cuyo objeto es la producción de alimentos (Segrelles, 2015).

Recientemente se ha reconocido la agricultura familiar por su contribución a la soberanía alimentaria de los países, generando alimentos de calidad y contribuyendo a la calidad de vida en el campo (Santacoloma, 2015). A este tipo de agricultura se le ha atribuido validez y potencial no sólo como el medio de vida del que subsisten muchos pobladores rurales, sino también como alternativa frente a la crisis alimentaria y del modelo de producción agroindustrial<sup>2</sup>.

En un contexto de limitaciones climáticas, energéticas y financieras, la agricultura familiar se perfila como opción productiva capaz de producir, conservando la biodiversidad y la base de los recursos naturales, mejorando la productividad y la estabilidad de la

---

<sup>2</sup> El modelo de producción agroindustrial depende de hidrocarburos. Su sistema productivo extensivo de monocultivo ha agudizado los desequilibrios de mercado, las presiones sobre los ecosistemas, ha expandido la "frontera agrícola" dedicando más tierras para la producción de agrocombustibles, desplazando tierras en las que se producía alimento y afectando a los consumidores con el aumento de los precios de los alimentos. Sobre crisis alimentaria y modelo agroindustrial ver Altieri y Nicholls (2010). Crisis de la agricultura (Segrelles, 2015).

producción por medio de la diversificación, mejorando la dieta y los ingresos (Altieri y Nicholls, 2010). También Vandermeer y Perfecto (2007) presentan argumentos en la relación a la combinación de producción-conservación, y la necesidad de impulsar sistemas productivos con enfoque agroecológico para conservar la biodiversidad en zonas que han sido convertidas a la agricultura.

En 2014, en la 66ª asamblea general de Naciones Unidas, se declaró oficialmente 2014 como el Año Internacional de la Agricultura Familiar, con el fin de reposicionar la Agricultura Familiar en el centro de la agenda de la política agraria, ambiental y social. Se reconocía particularmente la capacidad de la agricultura familiar para enfrentar la lucha contra el hambre y la pobreza, contribuir a la seguridad alimentaria y la nutrición, mejorar los medios de vida y la gestión de los recursos naturales y la protección del ambiente en las zonas rurales (FAO, 2014).

En medio de los retos y desequilibrios que impusieron la globalización y la liberalización económica, diversas formas de trabajo asociado, llámense cooperativas, empresas comunitarias, asociaciones, entre otras, representan una alternativa a la crisis económica y social en la que se encuentra la agricultura a pequeña escala (Altieri y Nicholls, 2010; Segrelles, 2015).

Estas formas organizativas realizan una función relevante dentro del entorno rural como estrategia para que los pequeños productores puedan enfrentarse competitivamente a los mercados. Varios autores sostienen que a) mediante la agrupación de productores se aumenta el poder de negociación ante las empresas comercializadoras, las cuales imponen los precios con una gran desventaja para el productor familiar. b) Las formas de trabajo asociado también consiguen abaratar el costo de los factores productivos como la mano de obra cuando se realizan actividades de trabajo comunitario no remunerado monetariamente (Segrelles, 2015; Salgado, 2012; Cármos y Chávez, 2012).

Asimismo, desde el Foro Rural mundial (2014) se promueve una relación recíproca y necesaria entre agricultura familiar y asociatividad estableciendo que “la agricultura familiar aporta a una economía más solidaria, al tiempo que la economía solidaria permite la asociatividad para su desarrollo” (Foro Rural Mundial, 2014:3). En el mismo sentido Segrelles (2015) expone la relación entre trabajo en común, agricultura familiar y desarrollo rural como elementos sinérgicos en el sector agrícola por considerar que:

los agricultores familiares son vitales para el desarrollo rural y la economía social del campo y sólo amparados bajo una estructura cooperativa pueden sobrevivir con dignidad a las crecientes exigencias del mercado. De ahí que el trabajo en común, la agricultura familiar y el desarrollo rural deban ser indefectiblemente interrelacionados por constituirse en términos equivalentes, complementarios y sinérgicos de una misma ecuación (Segrelles, 2015:10-11).

De aquí se entiende que las formas de trabajo asociado se erigen como instrumentos fundamentales en la consecución de los medios de vida de pequeños agricultores en el sector rural. Así también en la construcción de estrategias hacia la necesaria diversificación económica y productiva de las áreas rurales, la garantía de la soberanía alimentaria y la permanencia digna de la población en su territorio.

Las formas diversas de trabajo asociado se encuentran insertas dentro del marco general de la “economía solidaria”, el cual es “un enfoque de la actividad económica que tiene en cuenta a las personas, el medio ambiente y el desarrollo sostenible y sustentable, como referencia prioritaria, por encima de otros intereses” (REAS, 2011) y se define como el tercer sector de la economía después de la economía estatal y privada<sup>3</sup>.

#### *Organización y territorialidad*

Bajo esta mirada se han desarrollado cuatro elementos interrelacionados dentro de la argumentación que se plantea: a) la agricultura familiar o campesina, b) el potencial del asociacionismo, c) la impronta de sustentabilidad que está inmersa en el sistema productivo familiar en concordancia con los principios de la economía solidaria. En lo que sigue se tratará la proyección territorial y de conservación del medio ambiente.

Las organizaciones sociales comunitarias reflejan un sistema de integración, un objetivo y una acción recíproca con el medio. Esto puede expresarse de la siguiente manera: “cuando una organización social se transforma, también lo hacen el marco normativo y el espacio en el cual la práctica social de las personas que la constituyen es realizada” (Ixtacuy *et al.*, 2006: 190).

En su calidad de organización económica y social, las empresas “asociativas” “solidarias” pueden constituirse como parte de estrategias de gestión territorial para

---

<sup>3</sup> En este sentido se dice que la economía solidaria se ha constituido como una alternativa socialmente viable de la gestión colectiva de formas de participación en condiciones más justas, o si se quiere, competitivas en la economía (Salgado, 2012).

disminuir la vulnerabilidad tanto a nivel social, por la capacidad de ingresos que le aporta a cada uno de los asociados, como a nivel ambiental en la medida que constituye una organización con participación de varios propietarios de finca que se distribuyen en predios aledaños, y cuyas estrategias productivas y de manejo pueden llevar a la consecución de objetivos comunes en la gestión ambiental y la vulnerabilidad social (Ribeiro *et al.*, 2013).

Se entiende una gestión territorial sostenible desde la consideración de aspectos bióticos y abióticos del territorio, aspectos sociales y culturales, y la inclusión de modalidades de gestión y gobernabilidad. Es decir, la valorización del territorio en términos ecológicos y culturales (Delgadillo, 2009). En donde la agricultura juega un papel articulador del desarrollo rural a partir de dos propósitos: 1) la producción de alimentos sanos para el consumidor, utilizando técnicas y métodos compatibles con el medio ambiente; y 2) la conservación de la biodiversidad y de las tradiciones rurales, al tiempo que contribuye a la economía, la ocupación y el mantenimiento de relaciones de complementariedad con la industria y los servicios (Delgadillo, 2009).

En este sentido, en la presente investigación se analiza una empresa de tipo asociativo como estrategia para la gestión territorial sustentable, a partir de su proceso organizativo, su funcionamiento, la estrategia económico-productiva y el manejo ambiental para la consecución de los medios de vida de los pobladores rurales asociados. Se tomó como caso de estudio un conjunto de empresas comunitarias agrícolas inscritas en la asociación “ASOAGRO” que tiene sus operaciones en el municipio de San Juan Nepomuceno-Colombia. Se analiza entre otros elementos la capacidad de brindar bienestar y calidad de vida para los asociados y la relación con la producción para el mercado, la generación de excedentes y la sostenibilidad ambiental. Se busca analizar si actualmente esta organización constituye un modelo productivo clave para la superación de la pobreza y la escasez de tierras en esta región, que ha estado atravesada por serios episodios de conflicto armado. De ahí que surjan elementos importantes de análisis hacia la comprensión del modelo solidario allí constituido.

La empresa comunitaria “ASOAGRO” se distingue por proponer un modelo de producción diversificada, con incidencia y manejo de áreas naturales para la conservación y uso de áreas colectivas. Cabe señalar que este tipo de organizaciones constituye una apuesta a la consolidación territorial en la región de Montes de María; una región caracterizada por

los procesos de desplazamiento por la violencia armada, históricas luchas por la tierra y recientes procesos de adjudicación de tierras a población campesina, y políticas de pacificación (Rodríguez Triana, 2016).

Destaca que un gran número de socios de ASOAGRO posee predios colindantes con un área natural protegida en la zona, dónde persisten relictos de bosque seco tropical, un ecosistema que se encuentra fuertemente amenazado a nivel mundial (Miles *et al*, 2006). Montes de María representa la zona de mayor presencia en la costa caribe de este ecosistema, por lo que San Juan Nepomuceno y San Jacinto (municipio vecino) serían zonas de gran potencial para crear una reserva de bosque seco tropical (Pizano y García, 2014).

Teniendo en cuenta que de este ecosistema sólo persiste el 8 % de lo que había originalmente en el país, y que sólo el 5 % se encuentra cubierto por el Sistema de Parques Nacionales Naturales<sup>4</sup>, es necesario concentrar esfuerzos en proteger lo poco que queda de este bosque en tierras privadas (ibíd.). Los asociados de ASOAGRO hacen parte de este tipo de iniciativas.

La forma de organización de la Empresa Comunitaria “ASOAGRO” constituye un modelo de gestión ambiental que integra la participación de las familias en la gestión de los recursos que utilizan para la producción, el manejo de cuencas y reservorios de manera colectiva y la cesión y demarcación de áreas de bosque para la conservación y corredores biológicos, además de ejecutar proyectos de desarrollo rural que han llegado desde diversas instituciones de carácter gubernamental, privado y ONGs.

#### Pregunta de investigación

Se plantea como pregunta principal de investigación ¿De qué manera las empresas comunitarias gestionan el territorio y cómo se relaciona su esquema productivo con la sostenibilidad ambiental? Para atender esta pregunta se toma como caso de estudio a ASOAGRO como organización solidaria, a partir de los aspectos organizativos, ambientales, económico-productivos y de condiciones de vida. Entender su estructura y funcionamiento permitirá realizar futuros contrastes.

---

<sup>4</sup> Más detalle en el capítulo III



## Justificación

Teniendo en cuenta que el sector agrícola colombiano se compone en mayor parte por pequeños productores, cerca del 88% (PNUD, 2011), y que el mismo presenta serias condiciones de pobreza,<sup>5</sup> se pretende evaluar la pertinencia de un modelo de trabajo asociativo como alternativa viable de gestión de recursos para las familias campesinas, a la par de constituir un modelo de gestión ambiental integral en la producción agrícola y en el manejo y conservación ambiental de las áreas de influencia. El tema es aún más importante en un momento histórico en el que el Gobierno colombiano y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) se encuentran en un proceso de negociación para poner fin al conflicto armado, habiendo acordado el desarrollo agrario como el primer punto en la agenda de discusión (Herrera, 2013).

Las empresas comunitarias en el sector agrícola colombiano hacen parte de las estructuras organizativas de trabajo asociado y presentan una estructura organizativa particular<sup>6</sup> que resulta de gran interés, ya que a pesar de mantener la propiedad de manera privada, administran los recursos que tienen a su disposición de manera colectiva, lo cual puede llegar a influenciar el nivel territorial socio-ambiental en dónde llevan a cabo sus actividades.

Se entiende la necesidad de concebir la actividad productiva agrícola más allá de la propiedad individual o privada de la tierra, esto, teniendo en cuenta la imposibilidad de pretender una adecuada gestión ambiental de finca sustentable, rodeada por sistemas de agricultura convencional. En el trabajo se observa la necesidad de un enfoque de gestión integral del ambiente que agrupe a un conjunto de actores en un mismo fin. De allí la

---

<sup>5</sup> Según el Banco Mundial a 2013 la población rural en Colombia representaba el 24% de la población total del país. Se compone aproximadamente de unos 12 millones de habitantes, de los cuales una 65% vive en situación de pobreza y el 33%, en pobreza extrema (Garay, Barberi y Cardona 2010).

<sup>6</sup> La empresa comunitaria forma parte del modelo general del sector económico solidario, y se constituye como una opción productiva que implica que los asociados son tanto aportantes de capital y trabajo, como receptores de la ganancia y consumidores o usuarios de los productos y servicios (Salgado, 2012).

La legislación Colombiana define el sector en la ley 454 de 1998, artículo 2 así: “Denomínese economía solidaria el sistema económico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro. Para el desarrollo humano como sujeto, actor y fin de la economía.” Las empresas comunitarias forman parte del modelo de la economía solidaria así como otros tipos de entidades como las cooperativas, los fondos de empleados, las asociaciones mutuales, las empresas asociativas de trabajo (EAT), las empresas solidarias de salud, las empresas de servicios públicos con administración de cooperativas, las instituciones auxiliares, las pre cooperativas, y los organismos de segundo y tercer grado del sector.

importancia de analizar opciones productivas para el sector agrícola que contribuyan a la mejora de las condiciones de vida de los productores y que vislumbren rutas hacia la consolidación de estrategias de gestión territorial sustentable<sup>7</sup>.

#### Objetivos de la investigación

Objetivo general: Analizar y evaluar la empresa comunitaria agrícola "ASOAGRO" en San Juan Nepomuceno - Bolívar, Colombia, como una alternativa de organización para la gestión territorial sustentable, desde la economía solidaria y el trabajo asociado.

#### Objetivos específicos

1. Caracterizar la empresa comunitaria ASOAGRO en sus dimensiones económico-productiva, de manejo ambiental y en su estructura organizativa.
2. Analizar si la empresa ASOAGRO constituye una alternativa de sostenibilidad ambiental, a partir del trabajo asociado.
3. Analizar si el sistema de trabajo asociativo de ASOAGRO constituye una alternativa para la gestión territorial sustentable.

#### Hipótesis

Como hipótesis de trabajo se plantea que las características de manejo ambiental, la organización y la productividad agrícola de la empresa comunitaria ASOAGRO, favorecen una gestión ambiental sustentable del territorio y benefician las condiciones de vida de sus asociados.

#### Marco teórico

Partiendo desde la perspectiva de la gestión territorial sustentable y la capacidad organizativa, consideramos el trabajo asociado como un elemento clave para entender nuevas estrategias para hacerle frente a la crisis producida por el neoliberalismo en el ámbito económico-productivo, ambiental y social en el medio rural. Aquí las organizaciones de productores se reconocen como conductos para el empoderamiento de

---

<sup>7</sup> Siguiendo a Lobera (2008), se entiende el dilema de la sostenibilidad de manera multidimensional bajo aspectos de tipo ambiental, social, económica e institucional, donde se considera la dimensión organizativa como otro factor determinante.

los pobladores rurales de su territorio, de conseguir representación y participación para incidir en la toma de decisiones, además de generar al interior de los mismos, cohesión social, ocupación y oportunidades.

Esta perspectiva se sustenta en el creciente reconocimiento de la agricultura familiar y campesina como modelos productivos clave para la producción de alimentos sanos, la superación de la pobreza en el campo, la soberanía alimentaria en los países, al mismo tiempo que producen conservando la biodiversidad y la base de los recursos naturales.

### Metodología

Como estrategia metodológica se buscó realizar el análisis en dos marcos de acción. 1) De la empresa comunitaria en su conformación interna y 2) de la empresa comunitaria en relación con otros actores y acciones en el territorio. En el primer marco de acción se parte del análisis de la capacidad organizativa de la empresa comunitaria en su configuración interna, estructura y funcionamiento, las condiciones de vida, de manejo ambiental y productivo que realizan los asociados de esta organización. Este análisis se plantea como acorde con el logro del primer y segundo objetivo del presente trabajo: *1. Caracterizar la empresa comunitaria ASOAGRO en sus dimensiones económico-productiva, de manejo ambiental y en su estructura organizativa y 2. Analizar si la empresa ASOAGRO constituye una alternativa de sostenibilidad ambiental, a partir del trabajo asociado.*

Para esto se diseñó una matriz de evaluación de indicadores tomando como referente el Marco para la Evaluación de Sistemas de Manejo de recursos naturales incorporando Indicadores de Sustentabilidad (MESMIS) y en enfoque de la metodología de Evaluación de la sostenibilidad para la planificación rural, o análisis “Leitbilder”. Se seleccionaron criterios con base en los planteamientos de la teoría utilizada y se pasaron a medir por medio de una encuesta a asociados, reuniones con miembros de la junta directiva y reuniones con asociados.

Como segundo marco de acción se encuentra la empresa comunitaria en las relaciones que establece con el entorno, otros actores y acciones en el territorio. Esto dando respuesta al tercer objetivo de la investigación *3. Conocer la viabilidad de la empresa comunitaria agrícola como estrategia de gestión territorial sustentable.* Se evaluó la relación y el impacto de la empresa en el territorio por medio de entrevistas a actores clave, como

miembros de instituciones gubernamentales, representantes de instituciones del sector ambiental y agropecuario, gestores de proyectos de ONGs y fundaciones y profesionales que prestan asesoramiento a la organización. La sistematización análisis de información cualitativa se realizó con apoyo del software Atlas Ti, con base en la técnica de la teoría fundamentada.

### Contenido

Esta tesis se desarrolla en cuatro partes. En primer lugar se establece el marco teórico conceptual bajo el cual se desarrolla el presente estudio, a partir de la Gestión Territorial Sostenible y el papel de la organización comunitaria en el medio rural, se realiza una descripción del problema de estudio y se presenta el contexto en el que esta problemática se inscribe. En un segundo capítulo, se presentan el marco metodológico utilizado para llevar a cabo el estudio y se describen las fases de la investigación. El tercer capítulo incluye una caracterización del aspecto económico-productivo, organizativo, de manejo ambiental y de condiciones de vida de los asociados de la empresa ASOAGRO. En el cuarto capítulo se presentan el análisis la gestión del territorio de la empresa ASOAGRO y su relación con la sostenibilidad ambiental. En el último apartado se desarrolla la discusión sobre el caso de una empresa comunitaria como alternativa para la gestión territorial sustentable. Finalmente se concluye y se presentan algunas recomendaciones.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

Las formas de trabajo asociado como cooperativas, empresas comunitarias, sociedades mutuales, entre muchas otras, hacen parte de la denominada economía social o solidaria. Esta economía representa una forma distinta de hacer empresa en comparación con las empresas de capitales<sup>8</sup>. Esto se encuentra determinado por la legislación específica que las regula como tercer sector de la economía y por los principios generales que las rigen<sup>9</sup>. En estas, el trabajo y la persona están por encima del capital, se espera que prevalezca el bienestar social y el buen vivir, por encima de la generación de excedentes<sup>10</sup> (Salgado, 2012; Galt, 2004; Campos y Chávez, 2012).

La economía solidaria ha tenido fuertes impactos en muchos países. Por ejemplo el movimiento cooperativo español aporta varios elementos para valorar este tipo de organizaciones. Reconocen el asociacionismo agrario como la base para la estructuración del sistema agroalimentario y la cohesión del mundo rural (Ruiz *et al.*, 2006). Campos y Chávez (2012) señalan la importancia de las cooperativas para propiciar el desarrollo tecnológico y el desarrollo local, ya que sostienen una estrecha relación con el territorio en el que operan, impulsan la cohesión económica y social y favorecen la ocupación.

Para el desarrollo del trabajo asociativo se han tenido avances en materia de legislación y estímulo que le brindan posibilidades al crecimiento de estas organizaciones. En muchos países del mundo existe la posibilidad de acceder a programas y apoyos gubernamentales y ventajas fiscales. En materia productiva se da la posibilidad de revalorización de los productos agrícolas por medio del valor añadido que generan la transformación y

---

<sup>8</sup> Para mayor detalle sobre los orígenes de la economía social o solidaria y el cooperativismo agrario consultar (Segrelles, 2015; Rodríguez, 2012).

<sup>9</sup> La Red de redes de Economía Alternativa y Solidaria (REAS) plantea seis principios rectores para la economía solidaria: 1) El principio de equidad, reconociendo la igualdad de derechos y posibilidades; 2) El principio del trabajo, como dimensión clave de la calidad de vida de las personas, reconociendo el trabajo voluntario y el autoempleo; 3) Sustentabilidad ambiental, promoviendo prácticas sustentables de producción y consumo; 4) Principio de cooperación, buscando la colaboración en lugar de la competencia; 5) “Sin fines lucrativos” los beneficios de los proyectos implementados son la reinversión y redistribución; 6) principio de compromiso con el entorno, con la participación en el desarrollo local y sostenible y comunitario del territorio.

<sup>10</sup> El principio de *sin ánimo de lucro* no quiere decir que las asociaciones no puedan generar excedentes, lo que implica es que el ingreso se dispone para la generación de bienestar entre los socios, de ahí que las asociaciones generen programas de capacitación, ahorro y crédito, asistencia técnica, entre otros. (Salgado, 2012, REAS, 2011)

comercialización de los productos, se mejora la competitividad ya que permite a los asociados conocer las condiciones y exigencias del mercado, de manera que “el productor familiar produce lo que la cooperativa va a vender y ve crecer sus ingresos con el éxito comercial de la misma” (Segrelles, 2015: 18), garantizando la rentabilidad de la actividad agraria familiar.

La empresa asociativa también permite a los pequeños productores familiares acceder al uso de tecnología y maquinaria, y mejorar sus métodos de producción, superar la dificultad en el abastecimiento de materias primas e insumos de manera individual logrando acceder a los insumos de manera más económica y con más garantías de calidad, aprovechar las ventajas de la concentración de la oferta, influir en los mecanismos de generación de precios, afrontar los riesgos del mercado desde una posición más sólida, disponer de servicios financieros y de gestión y tramitación, ampliando la posibilidad de alcanzar unos ingresos dignos (Segrelles, 2015; Cármos y Chávez, 2012).

Dentro de los principios rectores de los esquemas de trabajo asociado en la economía social se presenta una relación explícita con el cuidado del medio ambiente y la sostenibilidad. Segrelles (2015) resalta la preocupación actual de las cooperativas en el asesoramiento en materia ambiental de sus asociados, en la divulgación de buenas prácticas de manejo agropecuario, manejo de residuos e implementación de energías renovables en las parcelas agrícolas, “con el objeto de que eviten la erosión, no agoten ni contaminen las aguas superficiales y subterráneas y reincorporen al suelo la materia orgánica y los minerales que los cultivos extraen de él (Segrelles, 2015: 23).

Sin embargo existen ciertas amenazas o dificultades a las que se enfrentan estos modelos organizativos, en lo que resalta la baja capacidad de autofinanciación, la morosidad de los clientes, la dificultad de acceso a crédito, la falta de profesionalización de la gestión, la baja formación de sus trabajadores y el bajo uso de tecnologías de la información y las comunicaciones TIC<sup>11</sup> (Cármos y Chávez, 2012).

---

<sup>11</sup> Aunque algunas posiciones reclaman la necesidad de que los sistemas cooperativos se enfrenten a la “superación del estrecho ámbito local para responder a las exigencias de los mercados actuales y la mundialización de la economía [...] con el fin de propiciar un crecimiento empresarial, comercializar en grandes cantidades para satisfacer una demanda cada vez más concentrada, poderosa y oligopsónica” (Segrelles, 2015: 18). Hay otras perspectivas del trabajo asociativo en zonas rurales que le apuestan a la eficiencia en el uso de energía de los sistemas de producción con enfoques locales y territoriales, sobre la base

### 1.1. Trabajo asociado desde una perspectiva territorial

Las asociaciones de trabajo común en la agricultura se encuentran estrechamente ligadas al territorio en la medida en que no son trasladables y por lo tanto no se deslocalizan “cumplen una función social, demográfica y territorial de primer orden [...] porque contribuyen a la estabilidad, desarrollo y poblamiento del territorio, la conservación del patrimonio cultural, así como la función de garantizar la soberanía alimentaria de los pueblos” (Segrelles, 2015: 14). En esa medida están estrechamente ligadas al desarrollo rural entendido como la creación de actividad en áreas rurales con la permanencia de la población con empleo, recursos y calidad de vida potenciando una actividad agropecuaria viable y al mismo tiempo sostenible, lo que ayudará a preservar tanto el ambiente como las funciones esenciales del mundo rural (ibíd.).

Estas asociaciones contribuyen a la formación de la comunidad a partir de la existencia de normas compartidas, la construcción de capital social, la interdependencia entre los miembros del grupo que comparten relativa homogeneidad de identidades e intereses. Estas condiciones hacen viable la gestión en las comunidades locales, ya que comparten algunos elementos de una historia y cultura común, interactúan y acuerdan algunas acciones en el presente y definen lo que se va a hacer hacia futuro (McCay *et al.*, 2014).

Algunos enfoques sobre sistemas territoriales de producción agrícola familiar se han estudiado en Latinoamérica fundamentalmente en Brasil (Cazella *et al.*, 2009; Pereira, 2015). Echeverri (2014) emplea este concepto señalando la diversidad económica, la complejidad y la interdependencia de la agricultura familiar con las distintas dimensiones del territorio, en lo ambiental, social, cultural y político-institucional. Al mismo tiempo se reconoce que son producto de una configuración histórica, resultante de interacciones a lo largo del tiempo entre los grupos humanos y el medio rural.

### 1.2. Teoría de la gestión territorial en el desarrollo rural

---

de la soberanía alimentaria, el consumo responsable y la sostenibilidad ambiental sin tener necesariamente una aspiración a participar del mercado agroexportador (Santacoloma, 2015).

El debate actual sobre el desarrollo rural y más aún, sobre el desarrollo territorial se fundamenta entre otras cosas, en la persistencia de la pobreza y la desigualdad social en el medio rural y tiene que ver con una discusión más amplia acerca del desarrollo económico y la sustentabilidad (Schejtman y Berdegúe, 2004).

Dentro de los enfoques del *desarrollo rural*, predominan dos vertientes: el *enfoque territorial o enfoque del desarrollo rural sustentable del territorio* y el de la *nueva ruralidad*. Los enfoques comparten la perspectiva de la sustentabilidad, en ellos el territorio es un elemento clave para entender la manera en que se integran los procesos sociales y económicos y la manera en la que se manifiesta la expansión de los asentamientos humanos sobre los ecosistemas circundantes (Rojas-Caldelas *et al.*, 2010).

La nueva ruralidad es un enfoque que se centra en el reconocimiento de la pluriactividad y multifuncionalidad del campo. La pluriactividad refiere a la multiplicidad de actividades productivas y estrategias que disponen los habitantes del medio rural para subsistir (Schneider, 2003). La multifuncionalidad de la agricultura se refiere a la totalidad de productos, servicios y externalidades creados por la actividad agrícola y que tienen un impacto directo o indirecto sobre la economía y la sociedad (Bonnal *et al.*, 2003), reconociendo la capacidad de la agricultura para desarrollar múltiples funciones en el ámbito productivo, más allá de su clásica función de productor de alimentos y materias primas (Delgadillo, 2009).

La Nueva ruralidad busca cuatro aspectos principales: a) que la agricultura se mueva hacia actividades rurales no agrícolas (industria, asentamientos humanos, servicios); b) aumentar la flexibilización y la feminización del trabajo rural; c) incrementar la importancia de la emigración internacional y la migración de retorno y; d) la reducción de las diferencias entre la forma urbana y rural de vida y el aumento de las interacciones entre ellas (Rojas-Caldelas *et al.*, 2010).

El *enfoque territorial o del desarrollo rural sustentable del territorio* tiene sus raíces en la propuesta del programa LEADER por sus siglas en francés «Liaisons entre Activités de Développement de L'Economie Rurale» (Relaciones entre Actividades de Desarrollo de la Economía Rural), Implementado por la Unión Europea para el desarrollo rural en Europa. Este enfoque fue adaptado para América Latina en 1990 y principios de 2000, se centra en las interacciones sociales y ambientales para promover la integración de los sistemas



productivos en el campo y para producir bienestar y la inclusión de las personas vulnerables y los grupos sociales marginados. Aquí, el territorio funciona como integrador de agentes, mercados y políticas públicas con el fin de generar desarrollo (Rojas-Caldelas *et al.*, 2010).

Lo que se conoce como *desarrollo rural territorial* se plantea de manera integral, multidimensional, atemporal y multisectorial en donde se articula el espacio rural desde una perspectiva regional. Bajo este enfoque se persigue una transformación del campo que lleve a crear condiciones internas para la diversificación de la economía rural, se propicie el establecimiento de nuevas redes, vínculos con nuevos mercados y el acceso a la información y el conocimiento, dando lugar a nuevas formas de asociación que compartan la cooperación y la coordinación entre los sectores público, privado y social. Propone un proceso de transformación productiva e institucional de un espacio rural determinado, cuyo fin es reducir la pobreza rural (Schejtman y Berdegue, 2004).

Uno de los propósitos fundamentales de los enfoques territoriales es apoyar el empoderamiento local, que permita mayor representación de los actores de la comunidad. Esto se lograría por medio del fortalecimiento de la asociatividad, la capacidad organizativa y el asesoramiento técnico para la gestión de recursos (Rojas-Caldelas *et al.*, 2010).

Sin embargo, los resultados de este enfoque en la administración pública en América Latina, no se han podido apreciar, debido a la insuficiente integración de los avances teóricos disciplinarios; a la insuficiente evidencia sobre la eficacia del enfoque; a que los organismos internacionales y los gobiernos no han emprendido acciones concretas fuertes, y a la aplicación de marcos legales parciales al interior de los países, donde las leyes no han alcanzado pasar de su concepción a nivel de la política nacional hacia su aplicación en el ámbito regional y municipal, (Schejtman y Berdegue, 2004 y Rojas-Caldelas *et al.*, 2010).

En Colombia, las políticas destinadas a la generación de oportunidades para los pequeños agricultores se implementan principalmente por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER), el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (Finagro), el Banco Agrario, el Departamento Para la Prosperidad Social (DPS) y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Estas instituciones públicas realizan convenios con organismos internacionales como el Banco Mundial y Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la

Agricultura (FAO), otros organismos de cooperación internacional y ONGs. (Perffeti, *et al*, 2013).

La variedad de programas llevados a cabo por dichas entidades evidencia la alta dispersión de estas iniciativas, la baja profundidad y la falta de evaluación del impacto agregado, lo que podría estar explicando la persistencia de la pobreza rural (Perffeti, *et al*, 2013). Estos autores señalan como estrategias para el desarrollo de la agricultura en general la necesidad de que las entidades del estado tengan mayor coordinación, reconozcan las diferencias territoriales, que se dé un mejor uso a la tierra y que se dé dotación del capital requerido. Frente a la debilidad política y la insuficiencia del esfuerzo gubernamental, se considera necesario partir de un enfoque que vitalice el papel de los actores puntuales del territorio, en su capacidad de agentes transformadores sobre la base de la organización local.

### 1.3. Gestión territorial sostenible

La teoría de la Gestión territorial enfatiza los criterios de gestión ambiental sostenible, desde una perspectiva que no se refiere a la gestión territorial gubernamental, donde el problema de la gestión va de arriba hacia abajo (Delgadillo y Torres, 2009 y Delgado y Leite, 2011); sino desde una perspectiva que entiende una visión del territorio desde su organización básica, que relaciona los actores, con un territorio y con la forma en que disponen de recursos que finalmente gestionan a través de la cooperación y la coordinación.

Para Delgadillo y Torres (2009) una gestión territorial sostenible debe incluir la consideración de aspectos bióticos y abióticos del territorio, aspectos sociales y culturales, y la inclusión de modalidades de gestión y gobernabilidad. Este autor plantea que “un nuevo proyecto de desarrollo rural se encuentra ante el reto de transformar sus planteamientos desde el objetivo sectorial y productivista del pasado, a un nuevo objetivo social comprometido en la valorización del territorio en términos ecológicos y culturales” (Delgadillo, 2009, pp. 62). Dentro de este objetivo, la agricultura debe ser el eje articulador del desarrollo rural a partir de dos propósitos: 1) la producción de alimentos sanos para el consumidor, utilizando técnicas y métodos compatibles con el medio ambiente; y 2) la conservación de la biodiversidad y de las tradiciones rurales, al tiempo que contribuye a la

economía, ocupación y el mantenimiento de relaciones de complementariedad con la industria y los servicios.

El enfoque territorial del desarrollo rural sostenible reconoce las potencialidades endógenas de los territorios como uno de los principales elementos que condicionan el bienestar del medio rural, para alcanzar la cohesión social y territorial, además de enfatizar la multidimensionalidad del desarrollo como característica central (Sepúlveda, 2008). Una gestión territorial sustentable en el medio rural puede entenderse entonces en varias escalas de acción.

Se enfatiza, para efectos de este estudio, una gestión territorial que parte desde los actores del territorio a escala local, en la manera en que se organizan, toman decisiones y plantean estrategias de manejo y uso de los recursos naturales de que disponen en relación coordinada e incidente con otros actores e instituciones del territorio. Se busca establecer algunos elementos organizativos que aportan a la consolidación de estrategias a nivel local que permitan a los pobladores del campo la mejora de sus condiciones de vida a partir acciones de gestión de diversa índole que permitan una relación de uso sustentable del medio natural y del territorio. A continuación se pasa a desarrollar varios elementos teórico-conceptuales que servirán de marco interpretativo para el análisis propuesto, en el que se enmarcan las propiedades y dimensiones de la relación entre organización y gestión territorial sustentable.

### 1.3.1. Organización, acción colectiva y desarrollo rural

El enfoque comunitario en la organización de la empresa ASOAGRO se puede entender desde el marco de referencia de la *Acción Colectiva*. Este enfoque reconoce el territorio como un recurso colectivo complejo que se valoriza a partir de que los actores actúen de manera coordinada y responsable, resultando en una apropiación colectiva. Estos elementos serían las bases para la construcción de procesos de desarrollo rural de manera sustentable (Baca, 2004).

Dentro del esquema de la acción colectiva, se construye un capital social fuerte sobre las bases de la confianza, la reciprocidad, la solidaridad y una buena comunicación entre los actores. Por lo tanto, una organización debe desarrollar estos elementos entre sus miembros, en sus normas, en sus órganos de gobierno y de toma de decisiones, con el

ánimo de consolidar el capital social y que esto contribuya a la promoción de la organización. La acción colectiva supone además la adhesión de los actores y su responsabilidad ante los procesos organizativos (Baca, 2004).

El concepto de acción colectiva se concreta y complementa dentro del concepto de *Capacidad organizativa* para el marco de análisis de la estructura interna de la organización. La capacidad organizativa es una característica que permite un margen de maniobra y habilidades de la organización para la consecución de sus objetivos y su capacidad de gestión en la relación con el medio que los circunda (Cano *et al.*, 2012, López Hernández, 2013).

La capacidad organizativa es un componente esencial que permite valorar el funcionamiento de las organizaciones de base cooperativa y conocer sus fortalezas y debilidades. En un buen manejo organizativo existe una asignación de tareas, el cumplimiento de los acuerdos pactados, participación en asambleas, procesos de gestión con diferentes instancias, lo que les permite, entre otras cosas, el poder adquirir infraestructura para aumentar su producción, permite la obtención de recursos económicos, volver eficiente el uso del recursos e innovar en sus procesos para dar respuesta a sus necesidades como organización y perdurar en el tiempo (Cano *et al.*, 2012).

Para esto es necesaria la comprensión de la forma en la que se encuentran distribuidos los roles y funciones al interior de la organización, la manera en que se da el proceso administrativo, el logro de acuerdos comunes y la toma de decisiones, los niveles de participación y satisfacción de los asociados, aspectos fundamentales que pueden estar marcando el éxito de la empresa comunitaria como organización en el logro de sus fines (López, 2009; Cano, 2012).

La capacidad organizativa también puede verse dentro de aquellos elementos que posicionan el “éxito” de la organización, entendidos como el alcance de los objetivos propuestos y los servicios que la organización ofrece a sus socios (López, 2009). Esto se basa en la noción de que, aunque las empresas comunitarias son una organización de tipo económico, en tanto que empresa debe mantener estructuras y procesos de toma de decisiones de tipo democrático que satisfagan las expectativas que su objeto dispone.

López (2002) plantea que se deben considerar cuatro criterios básicos de capacidad organizativa: a) La supervivencia: como medida de la magnitud de la resistencia y

duración de una organización (donde el autor expresa una preferencia por organizaciones que han logrado permanecer por más de diez años); b) Análisis económico–financiero: entendido como el factor de crecimiento de la organización que le posibilita mantenerse y obtener recursos para su funcionamiento; c) La satisfacción de los objetivos de los distintos grupos de interés y sobre todo de los socios; y d) Plantearse si la organización contribuye eficazmente a la corrección de imperfecciones en el mercado, a redistribuir riqueza en el entorno donde se asienta, etc.

Además de estos criterios, para el caso específico de las organizaciones agrícolas de base campesina, se entiende a la organización familiar como unidad organizacional fundamental en el caso de estudio. Desde una mirada del análisis organizacional, a pesar de que desde la gestión administrativa, agrupaciones como la familia no se consideran organización (Rodríguez, 2012), en el contexto de la producción rural se consideran organizaciones privadas o sociales tanto a la organización familiar como a las comunidades.

Como se mencionó anteriormente el caso de estudio de la empresa comunitaria agrícola ASOAGRO se basa en formas de organización propias del esquema de organización de la agricultura familiar, caracterizada por el uso preponderante de fuerza de trabajo familiar, en medio de la problemática del acceso limitado a recursos de tierra y capital (Foro Rural Mundial, 2014). En este contexto, es necesario considerar aspectos de la organización familiar que intervengan en las formas de organización productiva de la empresa.

### 1.3.2. La acción colectiva hacia una gestión territorial sustentable

A modo de recapitulación, se entiende la capacidad de gestión territorial sustentable desde un enfoque de acción colectiva, en la cual las relaciones sociales se generan en una corriente permanente de intercambio recíproco. En la acción colectiva interviene la gestión social de los recursos productivos, del territorio, de los patrimonios culturales y de los recursos organizacionales con los que se cuenta (Baca, 2004).

La acción colectiva se basa en el concepto de capital social como capacidad de darle continuidad a los proyectos y procesos sociales, más allá de la intervención de otros actores de manera dependiente como apoyos gubernamentales y de ONGs. Aquí la autonomía que permite el capital social sería la base para la sustentabilidad social (Baca, 2004). La acción

colectiva es la base para que las organizaciones sociales se conformen, generen confianza, normas de funcionamiento, reciprocidad y, por tanto, se consoliden como organización y construyan lazos de relación con otras organizaciones.

El territorio puede reconocerse entonces, como el espacio de interacción de las instituciones y los actores sociales, además de ser apropiado como un símbolo de pertenencia (Giménez, 1996). La gestión territorial sustentable se da en el reconocimiento del territorio como un espacio histórico, social y culturalmente organizado, donde se resaltan las potencialidades endógenas de los territorios como uno de los principales elementos que condicionan el bienestar y del alcance de la cohesión social (Sepúlveda, 2008).

La capacidad organizativa viene dada entonces por la conjugación tanto de su capacidad de funcionamiento como estructura organizativa, como de sus capacidades tecnológicas en el manejo de los recursos que intervienen en la labor productiva. Se resalta la importancia de una adecuada gestión organizacional que permite un mejor trabajo como equipo para el logro de fines y el establecimiento de puentes de comunicación y redes de relaciones que permitan avanzar sobre los objetivos trazados. Adicionalmente se podría observar la memoria como otro factor en el crecimiento y fortalecimiento de una organización a partir del conocimiento de las experiencias, buenas y malas por las que ha pasado, sobre la base de sus logros, limitantes, lecciones aprendidas y lineamientos de desarrollo (Baca, 2004).

La capacidad organizativa y la acción colectiva son fundamentales para los procesos de generación de confianza y credibilidad en la organización, lo cual se logra por medio de la consecución de objetivos concretos, donde el proceso participativo resulta indispensable para alimentar las formas democráticas por las que se constituyen las organizaciones de tipo asociativo.

La organización social se presenta vinculada con el concepto y análisis del territorio en la medida en que en el territorio se producen y reproducen los elementos culturales que subyacen a la organización social. Los cambios en la organización a su vez, repercuten en los modos en los que configura el territorio, por medio del cambio organizacional que puede incluir la intervención de nuevas tecnologías y sistemas productivos. De esta manera se entiende la relevancia de las estructuras institucionales y organizativas en la manera en que están constituidos los territorios. Se parte de la premisa de que organizaciones con

estructuras organizativas sólidas logran mantener fuertes niveles de incidencia, en primer lugar, en su conformación interna, y seguidamente, en su capacidad de gestión social a escala local.

De acuerdo a estas premisas teóricas se establecieron los objetivos de esta investigación para el análisis de una empresa comunitaria agrícola como estrategia de gestión territorial sustentable. Los resultados del análisis de contrastarán en la hipótesis de trabajo la cual plantea que las características de manejo ambiental, la estructura organizativa y la productividad agrícola de la empresa comunitaria ASOAGRO, favorecen una gestión ambiental sustentable del territorio y benefician las condiciones de vida de sus asociados.





## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

La estructura metodológica de esta investigación se reconstruyó a partir de cuatro momentos. La primera fase fue de documentación y recopilación de información secundaria. Una fase siguiente de definición de la estrategia metodológica y diseño de instrumentos de recolección de información; una tercera fase de trabajo en campo por medio del estudio de caso de la Empresa comunitaria agrícola ASOAGRO. Finalmente una cuarta fase de sistematización y análisis de la información.

### 2.1 Fase I. Documentación y recopilación de información secundaria

Durante la primera fase se realizó una búsqueda de fuentes bibliográficas hacia la construcción del marco teórico y las categorías de análisis. Aquí se revisaron autores relacionados con la gestión territorial sostenible y con la organización comunitaria, la acción social y el enfoque de capacidad organizativa. También se consultó bibliografía sobre estudios previos en la zona donde se encuentra ubicada la asociación ASOAGRO.

Adicionalmente se consultaron bases de datos gubernamentales para la identificación de las principales áreas de cultivo en la zona de estudio y la caracterización de datos sociodemográficos que posteriormente se observaron en el trabajo de campo.

### 2.2 Fase II. Estrategia metodológica e instrumentos de recolección de información

Para el estudio y evaluación de sustentabilidad se revisaron varias metodologías, entre ellas se destacan el Marco para la Evaluación de Sistemas de Manejo de recursos naturales incorporando Indicadores de Sustentabilidad (MESMIS) que es una herramienta metodológica formulada en México y utilizada en varios países de América Latina, para evaluar la sostenibilidad de los sistemas de manejo de los recursos naturales con énfasis en los pequeños agricultores y su contexto local. El MESMIS ofrece pautas para la selección de indicadores ambientales, sociales y económicos específicos, que se centran en características esenciales del desempeño de los sistemas. Es un marco de evaluación

sistemático, participativo, multidisciplinario y flexible (López *et al.*, 2002)<sup>12</sup>. La Herramienta de adaptación y modificación de criterios e indicadores (CIMAT por sus siglas en inglés) que es un software que permite modificar y personalizar las plantillas de criterios de evaluación de Sistemas Forestales. Metodología desarrollada por el Centro de Investigación Forestal Internacional (CIFOR); el marco Presión-Estado-Respuesta adoptado por la OCDE he implementado ampliamente en los 90s., el cual establece que las actividades humanas ejercen presiones sobre el medio ambiente, las cuales pueden inducir cambios en el estado del mismo, entonces la sociedad responde a las alteraciones con políticas económicas y ambientales, para prevenir, reducir o mitigar presiones (OCDE, 1993).

A partir de esta revisión, se utilizó la metodología de Evaluación de la sostenibilidad para la planificación rural, o análisis “Leitbilder”, desarrollada por Bosshard (2000), que busca establecer un proceso heurístico en el que se jerarquizan criterios y se hace especial énfasis en la evaluación explícita que promueve la discusión del paradigma de la sustentabilidad. Este enfoque contempla nueve pasos que son 1) Una directriz general, paradigma o visión; 2) Criterios; 3) La definición de Objetivo; 4) La delimitación del sistema; 5) La definición de indicadores; 6) La metodología de medición; 7) La unidad de medición; 8) Los estándares y 9) La síntesis de la valoración que normaliza los valores para hacerlos comparables. Se complementó con algunos criterios e indicadores utilizados en la metodología MESMIS (Marco para la Evaluación de Sistemas de Manejo de recursos naturales incorporando Indicadores de Sustentabilidad), que es una herramienta metodológica para evaluar la sostenibilidad de sistemas de manejo de los recursos naturales enfocado a los pequeños agricultores y su contexto local. La estructura operativa MESMIS es un ciclo de seis pasos. Los tres primeros están dedicados a la caracterización de los sistemas, la identificación de los puntos críticos del sistema y la selección de indicadores específicos para las dimensiones ambiental, social y económica de la sostenibilidad. En los

---

<sup>12</sup> El MESMIS ha sido desarrollado por un equipo multinstitucional en México desde 1995 y ha sido validado a través de su aplicación en distintos casos de estudio en México y Latinoamérica (López *et al.*, 2002).

últimos tres pasos, la información obtenida por medio de los indicadores se integra a través de técnicas y análisis multicriterio (cualitativo y cuantitativo), a fin de obtener un juicio de valor sobre los sistemas de gestión de recursos y proporcionar sugerencias e ideas destinadas a mejorar su perfil socio-ambiental (López *et al.*, 2002).

Se realizó una adaptación de los esquemas metodológicos de referencia a partir del cumplimiento de los tres objetivos específicos planteados en la investigación. Para alcanzar los primeros dos objetivos *1. Caracterizar la empresa comunitaria ASOAGRO en sus dimensiones económico-productiva, de manejo ambiental y en su estructura organizativa; y 2. Analizar si la empresa ASOAGRO constituye una alternativa de sostenibilidad ambiental, a partir del trabajo asociado.*

Se realizó un trabajo de campo para poder observar de manera directa el caso de estudio de la empresa comunitaria agrícola ASOAGRO a partir de cuatro ejes de análisis, a saber, el manejo ambiental, la productividad agrícola, la capacidad organizativa y las condiciones de vida.

Los ejes de análisis se describen a continuación y constituyen la base para el alcance del tercer objetivo propuesto *3. Analizar si el sistema de trabajo asociativo de ASOAGRO constituye una alternativa para la gestión territorial sustentable.*

Cuadro 2.1 Dimensiones y categorías de análisis

	Dimensiones	Subdimensiones	Criterios
Gestión territorial sustentable	Manejo ambiental	Uso de recursos	Reforestación y planeación de uso de recursos hídricos, áreas de bosque destinadas a conservación, estrategias de manejo de recursos (escases de agua), residuos.
		Manejo de cultivos	Sistema productivo: agrobiodiversidad, uso de insumos, contrato de jornales,
	Productividad agrícola	Producción para el mercado	Producto y cantidad que se comercializa en el mercado local/regional
		Auto-abasto	Producto y cantidad que se utiliza para el consumo familiar
		Rentabilidad	Aproximado de ingresos mensuales/anuales que ingresan a la familia por venta de productos agrícolas y auto-abasto.
	Capacidad organizativa	Estructura y participación	Objetivos, cumplimiento de estatutos, acceso a instancias de participación, toma de decisiones y cargos de representatividad dentro de la organización, servicios prestados
		Satisfacción y Confianza	Realización y frecuencia de asambleas y reuniones, asistencia a las mismas, proyectos presentados, gestionados y resultados, satisfacción con la organización
		Reciprocidad y Solidaridad	Participación en actividades de trabajo colectivo
		Actores sociales	Relación con actores e instituciones presentes en el territorio (instituciones gubernamentales, ONGs, nacionales/internacionales)
	Condiciones de vida	Acceso a servicios básicos rurales	Características de los asociados y las familias que participan o dependen de la actividad productiva: acceso a escuelas rurales, nivel educativo, vivienda, salud, transporte.
		Sociocultural	Reconocimiento identitario (territorialidad, referencia a prácticas organizativas, productivas o de manejo, en referencia a un grupo cultural propio) Aspiraciones y logro de metas. Pertenencia con el lugar, tierra y territorio.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las dimensiones presentadas, se realizaron algunas entrevistas semiestructuradas a asociados de la empresa comunitaria, tomando como criterios de selección su cargo dentro de la organización y el número de años que llevaban como asociados (anexo 3), con el fin de recabar información de referencia sobre los distintos ejes y lograr un acercamiento con las personas de la empresa. Posteriormente se diseñó una encuesta de caracterización socioeconómica y productiva a los asociados. La información

obtenida se sistematizó por dimensiones y componentes, por medio de la representación por biograma y el análisis de tendencias. Este análisis permite la expresión gráfica del estado del sistema multidimensional utilizando diagramas de telaraña. Ayuda a identificar el estado de cada una de las dimensiones de análisis en un mismo periodo de tiempo de manera comparada y posibilita la visualización de falencias y desequilibrios del sistema analizado. La imagen que resulta refleja el grado de desarrollo sostenible de la unidad de análisis, para este caso, la empresa comunitaria agrícola ASOAGRO y permite identificar al mismo tiempo, las dimensiones que requiere la implementación de correctivos (Sepúlveda, 2008). Dentro de las limitantes de esta metodología, como en cualquier evaluación, se requiere partir de una línea base para hacer un análisis de criterios comparable, bien sea con el mismo sistema en una temporalidad diferente, o con otros sistemas. A pesar de esto, la intención de uso de la metodología consiste en identificar unos criterios de evaluación que logren captar la relación de la labor de la empresa comunitaria en su incidencia y capacidad de gestión territorial actual como base para observar su desarrollo en el tiempo y ser replicable en otras instancias.

Para el logro del objetivo *3. Evaluar si la empresa ASOAGRO constituye una alternativa de sostenibilidad ambiental*. Se utilizó la información obtenida en la fase anterior, y se realizaron ocho entrevistas a actores clave del territorio, cómo representantes de entidades del gobierno local, instituciones ambientales presentes en el territorio y organizaciones sociales que ejecutan proyectos con la empresa, para conocer las percepciones de estas personas sobre la empresa ASOAGRO, su capacidad organizativa y el papel que consideran que tiene en la gestión territorial local.

La selección de entrevistados como actores clave del territorio buscó la representación equilibrada de actores que se desempeñaran en instituciones de carácter gubernamental, instituciones ambientales, ONGs y profesionales y consultores que hubieran trabajado con la organización (Ver anexo 2).

### 2.3 Fase III. Trabajo de campo

Como principal instrumento de recolección de información en campo se utilizaron entrevistas semiestructuradas a los asociados de la empresa (Anexo 3), así como a otros

actores clave del territorio, que aunque no sean parte de la empresa comunitaria, se vean fuertemente relacionados con esta. Se realizó un mapa de actores para su identificación. Este mapa incluye a aquellos actores representados por un lado, en la institucionalidad gubernamental en el medio rural, por otro, con algunas fundaciones que se encuentran desarrollando programas productivos para mejorar las condiciones de la población de la zona.

Además se realizó una encuesta de caracterización socioeconómica y productiva a asociados de la empresa (Anexo 2), con el fin de conocer las características productivas, económicas, organizativas, de manejo ambiental y de condiciones de vida de los asociados de ASOAGRO.

#### 2.4 Fase IV. Sistematización y análisis de la información

El trabajo utilizó un enfoque mixto que utiliza información tanto de tipo cuantitativo como cualitativo. Esto tomando en cuenta la multidimensionalidad con la que se deseaba realizar el análisis de la empresa comunitaria agrícola ASOAGRO. La información obtenida por medio del formulario de caracterización socioeconómica y productiva a los socios tuvo un abordaje cuantitativo (capítulo IV), a partir de la construcción de una matriz de análisis compuesta por los criterios e indicadores utilizados para cada una de las dimensiones de análisis: manejo ambiental, capacidad organizativa, económica-productiva y condiciones de vida. La matriz se utilizó para la construcción de esquemas de telaraña, por cada uno de las dimensiones de análisis, por medio de la normalización y ponderación de indicadores, como se explicó anteriormente.

La sistematización y el análisis de la información cualitativa se realizó con apoyo del software Atlas Ti, con base en la técnica de la teoría fundamentada (capítulo V). La teoría fundamentada (*Grounded Theory*) utiliza el proceso inductivo con la finalidad de hacer un análisis sistemático de datos empíricos a partir de sus significados dentro del contexto en el cual se producen, obteniendo su poder explicativo a partir de la emergencia de significados de los datos empíricos (Glasser y Strauss, 1967)

Teniendo como referente el esquema teórico conceptual de la investigación, la metodología de trabajo en Atlas ti implica la sistematización de la información en dos

niveles. Uno de categorización por medio de la creación de códigos y categorías, y otro de conceptualización, por medio de la exploración y caracterización de las relaciones entre códigos, la creación de familias de códigos y la jerarquización de las categorías que posteriormente permitirán articular un modelo teórico-analítico-medio de los datos empíricos (Avalos y Utley, 2014).





## CAPÍTULO III. CONTEXTO DE LA ZONA DE ESTUDIO Y DE LA ORGANIZACIÓN

Este capítulo tiene por objetivo brindar el marco contextual en el cual la empresa ASOAGRO desarrolla sus actividades, algunas características socioecológicas de la zona de estudio y del territorio.

ASOAGRO se encuentra funcionando en el municipio de San Juan Nepomuceno dentro de la subregión de los Montes de María, en el departamento de Bolívar, en la región Caribe al norte de Colombia. La organización inició en el año 2004 y en la actualidad cuenta con más de 200 asociados que desarrollan actividades agrícolas en seis de las nueve veredas del municipio<sup>13</sup>.

### 3.1. Ubicación y caracterización de la zona

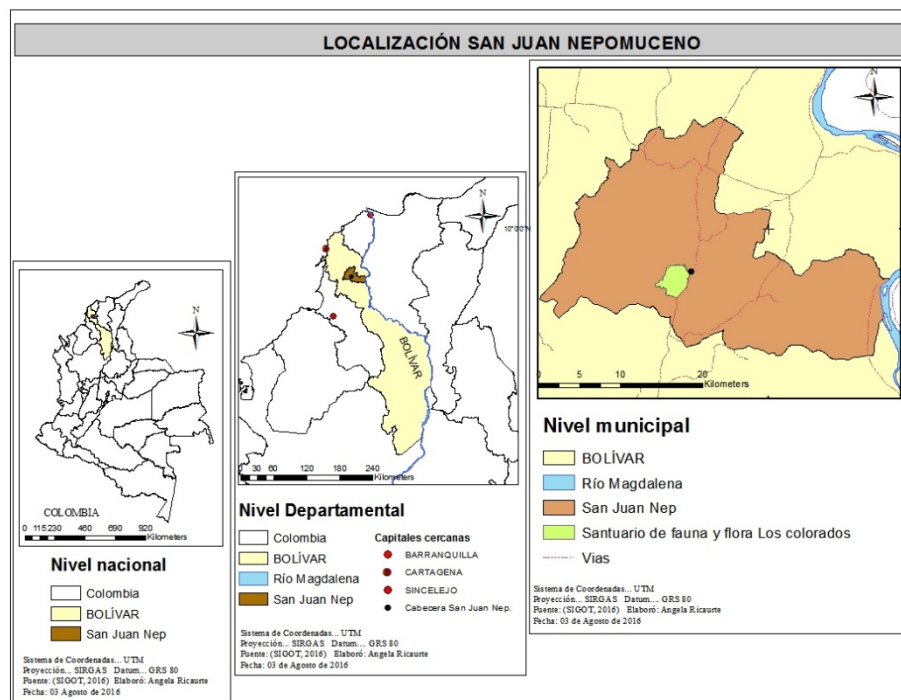
El municipio se divide entre la cabecera municipal o sector urbano y seis corregimientos que conforman el sector rural, que son: San Cayetano, San Pedro Consolado, San Agustín, San José del Peñon, Corralito y la Haya, los cuales poseen una serie de veredas.

Según proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, para el 2016 el municipio de San Juan tiene una población de 33.623 habitantes de los cuales un 79,4 % habita en la cabecera municipal y el 21.6 % en zona rural, con una densidad de población de 51.04 hab/km<sup>2</sup> (DANE, 2010; SIGOT, 2016). El municipio está ubicado en el centro del Departamento de Bolívar y se constituye como punto de interconexión vial de la Carretera troncal de occidente, carretera nacional que comunica con las ciudades de Cartagena, Barranquilla, Sincelejo y el interior del país (mapa3.1) encontrándose a una distancia aproximada de 83 km de Cartagena, capital del departamento (PDM, 2008).

#### Mapa 3.1 Localización San Juan Nepomuceno

---

<sup>13</sup> Las veredas son asentamientos de población rural de manera dispersa o en caseríos al interior de los municipios. Actualmente las veredas tienen la categoría de división territorial de carácter administrativo y se encuentran agrupados en corregimientos al interior de cada municipio (Mendoza, 2011).



Fuente: Elaboración propia a partir de información vectorial de SIGOT, 2016

San Juan Nepomuceno se encuentra a una altitud de 150 msnm, cuenta con un clima tropical de sabana. La temperatura media anual es de 27.7 °C con una variación aproximada de 1.8 °C por influencia de los vientos alisios. La humedad relativa media es 82 %. La precipitación promedio anual es de 1400 mm que se reparten en dos periodos de lluvias, de abril a junio y de Agosto a noviembre (PNN, 2011; Alcaldía municipal, 2012).

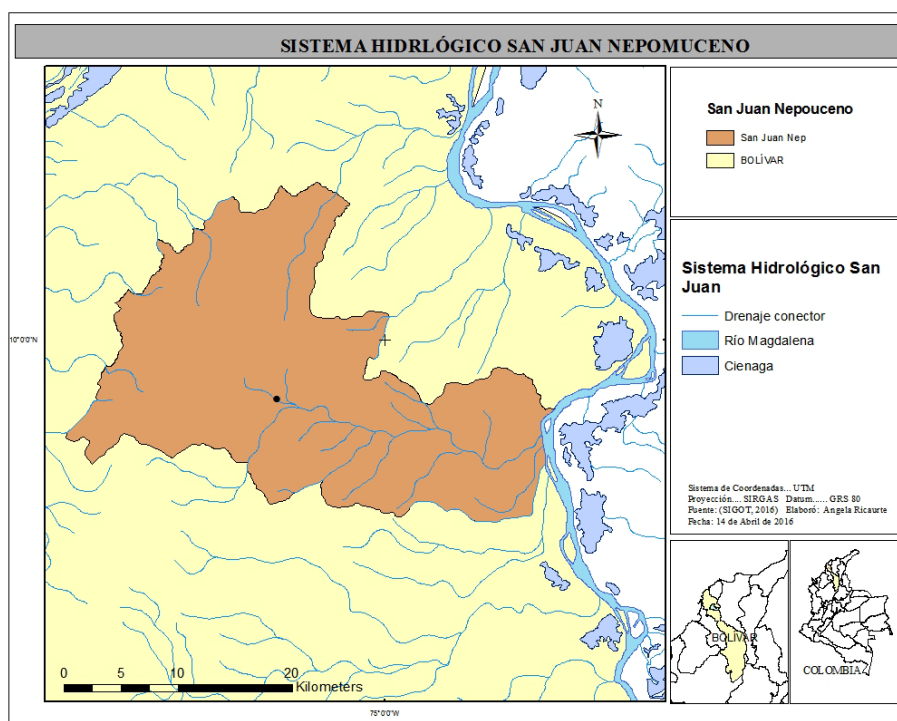
El municipio de San Juan Nepomuceno tiene un suelo predominantemente arcilloso. El relieve está conformado por zonas de colinas y zonas planas. Dentro de las zonas de colinas se destacan por su mayor altura las serranías de Toro, Pintura y Reventón; las cuchillas<sup>14</sup> Angulero, Carreto, Voladero, la Peña Alta, Mandinga, y los cerros Algodón, Raicero y Colorado. Todas estas elevaciones forman parte de los Montes de María, estribaciones que se desprenden de la Cordillera Occidental de los Andes Colombianos (PDM, 2008).

El sistema hidrológico del municipio está formado por el Río Magdalena y varios arroyos y cañadas que nacen en las serranías de El Toro, Maco y Reventón, en el Cerro del Algodón y en la Cuchilla La Peña Alta (UE, 2011). Los cursos de agua son en su mayoría intermitentes a excepción de algunos arroyos y del Río Magdalena que pasa a 60 km de

<sup>14</sup> Elevación montañosa prolongada de poca altura cuya cima es estrecha y alargada.

distancia de la población, sirviendo de abasto al acueducto municipal (mapa 3.2). En las veredas donde se encuentran algunos de los predios de socios de ASOAGRO, nacen varias quebradas que convergen y forman el arroyo Salvador. En el cerro de la vereda Páramo existen nacimientos que forman el arroyo Rastro y Los Cacaos (UE et al, 2011).

Mapa 3.2 Sistema Hidrológico San Juan Nepomuceno



Fuente: Elaboración propia a partir de información vectorial de SIGOT, 2016

La economía municipal está basada en actividades de agricultura y ganadería. De las 63.850 hectáreas que conforman la superficie del municipio, un 84 % tiene uso en bosques productores protectores<sup>15</sup>, el 10,72 % de la superficie son suelos de uso agrícola, mientras que las actividades pecuarias corresponden al 3 %, el 1 % corresponde a cuerpos de agua y

<sup>15</sup> Las áreas forestales reconocen una tipificación según el régimen de protección al cual están sometidas, el bosque productor-protector, “es el destinado a la producción de madera y a la protección del suelo y solo permite un aprovechamiento selectivo [...]. En los sectores aprovechados el suelo queda desprovisto de árboles en áreas pequeñas y por períodos relativamente cortos, pero se conserva una protección permanente debido a la vegetación que allí se establece” (Ciparisse, 2003: s.p)

el 0,58 corresponde a suelos de uso residencial (Ilustración 3.3). Los cultivos tradicionales más representativos en orden de importancia son el ñame, la yuca, el aguacate y el maíz, mientras que la ganadería bovina y la porcicultura son la base de la actividad pecuaria. (Alcaldía municipal, 2012).

San Juan Nepomuceno se ha llamado el pulmón verde de los Montes de María dada la composición montañosa de la zona y la presencia del área natural protegida “Santuario de Fauna y Flora de Los Colorados” (mapa3.3), lugar fundamental de conservación del Mono Colorado (*Alouatta seniculus*). Alrededor del santuario se encuentran varios de los predios de asociados de ASOAGRO. Este Santuario fue declarado en 1977 y es administrado por la entidad de Parques Nacionales Naturales de Colombia (PNN). Cuenta con una extensión de 1000 ha, su altura se encuentra entre los 200 y 420 msnm, con formaciones vegetales principalmente de bosque seco tropical.

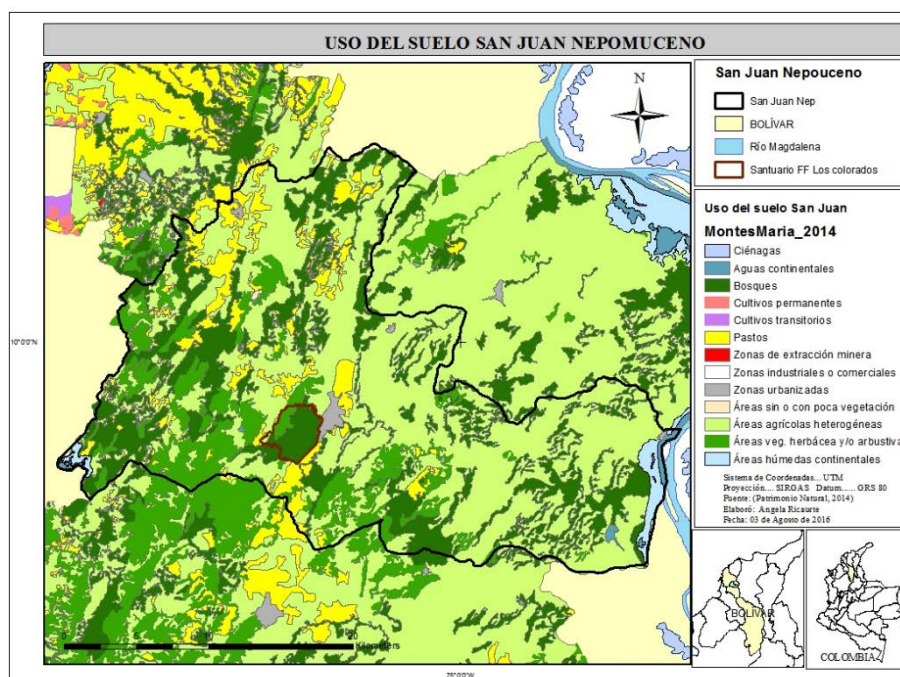
El bosque seco en Colombia se ha declarado como un ecosistema en estado crítico de fragmentación ya que se ha perdido más del 90 % de la superficie original. Este ecosistema se caracteriza por ser restringido a tierras bajas, con una fuerte estacionalidad de lluvias marcada por una época seca de 4 a 6 meses del año. Este ecosistema cumple importantes servicios ecosistémicos como el ciclaje de nutrientes, la regulación hídrica y climática, la estabilización de los suelos y la provisión de alimentos y madera. Además de prevenir la desertificación, “la cual representa la principal amenaza para los ecosistemas secos de todo el planeta” (Pizano y García, 2014:9).

Recientemente se ha visto la urgente necesidad de conservar este tipo de ecosistema ya que en estudios recientes se detectó que más de la mitad del área del país que estaba cubierta por bosque seco tropical se encuentra degradada hasta el punto de la desertificación (Pizano y García, 2014). Se han encontrado 60 especies de mamíferos en Colombia asociados al BST, de las cuales el 95 % presentan alguna categoría de amenaza, incluyendo dos subespecies de primates endémicos de la región caribe que se encuentran en peligro crítico de extinción a nivel mundial. Otras especies se encuentran hacinadas en pequeños fragmentos de bosque lo que las hace más “susceptibles a la cacería, el aislamiento genético y las enfermedades” (Ibíd.).

En el Santuario de Fauna y Flora los Colorados existen 105 especies maderables que alcanzan los 50 metros de altura y habitan alrededor de 44 mamíferos (incluyendo

primates) y gran variedad de aves (PNN, 2016). El santuario es un área de paso estratégica de aves migratorias del norte y sur del continente, un banco genético para el estudio de la diversidad biológica y además actúa como regulador de clima en la zona en donde se forman arroyos y cañadas importantes debido a su gran riqueza hídrica y de flora (ibíd.).

Mapa 3.3 Usos del suelo en San Juan Nepomuceno



Fuente: Patrimonio Natural, 2014

En la zona de amortiguación<sup>16</sup> del parque se encuentran las reservas municipales naturales La Laguna y Perico, conformando una estructura ecológica articuladora de las áreas protegidas de la región a manera de cordón o corredor biológico<sup>17</sup>, que conecta cinco municipios de la zona norte de la región de Montes de María: San Juan Nepomuceno, San

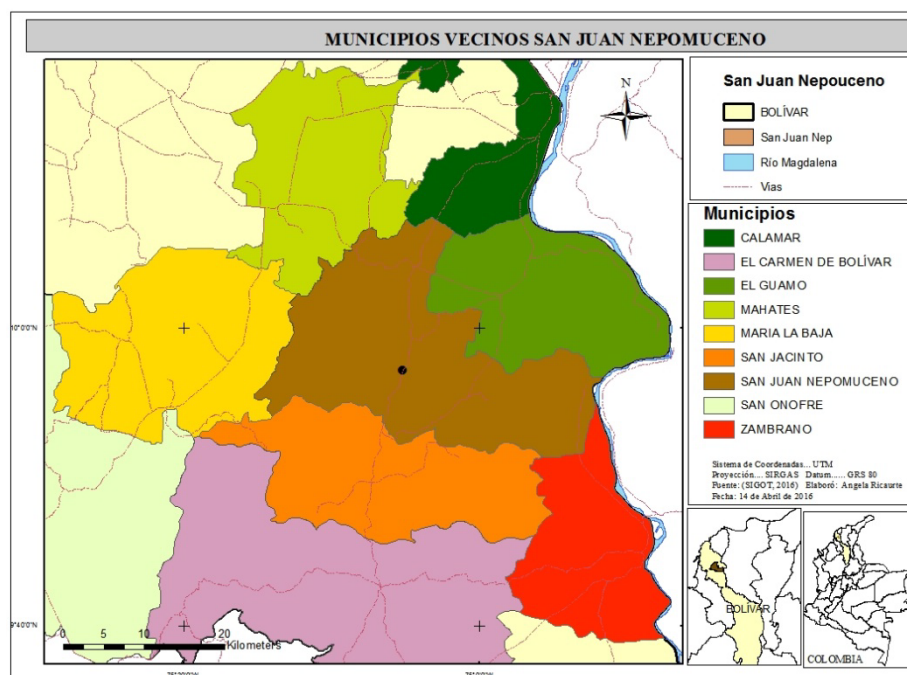
<sup>16</sup> Las zonas amortiguadoras son zonas externas, aledañas y circunvecinas a las áreas protegidas del Sistema de Parques Nacionales Naturales, que tienen un régimen de uso y manejo diferente a las restricciones que existen al interior de las áreas protegidas, conforman espacios de transición entre las zonas protegidas y el entorno. Su establecimiento intenta minimizar las repercusiones de las actividades humanas que se realizan en los territorios inmediatos a las áreas protegidas. (PNNC, 2008).

<sup>17</sup> Por corredor biológico se entiende “el área utilizada para una recuperación ambiental: se destinan zonas de amortiguamiento para salvaguardar grandes extensiones de bosques degradados por la deforestación.” (Rodríguez Triana, 2016: 303)

Jacinto, El Carmen de Bolívar, María La Baja y San Onofre (Mapa 3.4) y una las áreas de protección ambiental (Rodríguez Triana, 2016).

En la actualidad existen asentamientos humanos al interior del santuario que están ocupando el 4% de la superficie, además de unos predios particulares con manchas boscosas y actividades agropecuarias en cerca del 20% del parque, por lo que se estima que el área efectiva del santuario se encuentre alrededor de las 700 ha. (PNNC, 2005). Las áreas de reserva del municipio también se encuentran sometidas a presiones por procesos extractivos de madera y materiales para la construcción, que ponen en riesgo la diversidad natural que albergan (Rodríguez Triana, 2016).

Mapa 3.4 Municipios vecinos San Juan Nepomuceno



Fuente: Elaboración propia a partir de información vectorial de SIGOT, 2016

A nivel de la planeación y ordenamiento territorial, existe una amenaza para el BST en la política nacional de uso del suelo del IGAC (Instituto Geográfico Agustín Codazzi) que establece más del 60% de las tierras de este ecosistema como aptas para uso en agricultura o ganadería, lo que se presenta de manera incongruente con las prioridades de conservación (Pizano y García, 2014).

### 3.2. Territorios en disputa: entre la guerra armada y la lucha por la tierra

Colombia desde los años 50 ha vivido una guerra social y política entre distintos actores armados a lo largo y ancho del territorio nacional. A estos más de 60 años de guerra se les llama frecuentemente en la literatura “La violencia” o “el conflicto armado”, con hechos y manifestaciones temporales concretas en las distintas regiones.

Dentro de esta geografía de violencia, Montes de María se constituye como una zona estratégica a nivel nacional:

dada la fertilidad de sus tierras, su proximidad con el océano Atlántico y su cercanía a centros urbanos de considerable importancia como Cartagena y Sincelejo, esta región ha alojado múltiples grupos armados, particularmente de corte ilegal, que han buscado ejercer dominio sobre el territorio de diferentes maneras (Rodríguez Triana, 2016: 307).

En el departamento de Bolívar, desde finales de los años noventa, las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), el Ejército de Liberación Nacional (ELN) y el Ejército Revolucionario del Pueblo (ERP), se disputaron con las Autodefensas Unidas de Colombia-AUC el dominio de la zona de los Montes de María y “la convirtieron en refugio y corredor estratégico para la introducción de armas, el tráfico de drogas y la movilización de estas organizaciones en la Costa Caribe” (Aguilera, 2013: 6).

A partir de 1995 aparecen en la zona los grupos de paramilitares del Bloque Norte, miembros de las Autodefensas Campesinas de Córdoba y Urabá (AUCC) con el objetivo de controlar los corredores ubicados en los Montes de María, frenar la influencia y el accionar de los grupos guerrilleros, con lo cual se generó un período de agudización de la violencia con relación a los años anteriores<sup>18</sup>.

Estos episodios de concentración de hechos violentos, secuestros, desapariciones, asesinatos selectivos y masacres en la región de Montes de María, constituyen el detonante del abandono masivo de tierras por parte de campesinos, las cuales fueron ocupadas, compradas y/o legalizadas por narcotraficantes, miembros de grupos armados o empresarios de la región, por medio de la transferencia obligada de títulos y el uso de testaferreros (Rodríguez Triana, 2016). La tabla 1 muestra el número de hectáreas de tierra

---

<sup>18</sup> Para más detalle sobre la presencia de los distintos grupos armados en el departamento de Bolívar y el escalamiento de sus fuerzas en el territorio en distintas épocas ver Misión de Observación Electoral (MOE, 2008).

que fueron abandonadas por la violencia en el municipio de San Juan Nepomuceno entre 1997 y 2007 según el actor armado causante del abandono.

Cuadro 3.2 Hectáreas abandonadas en San Juan Nepomuceno entre 1997 y 2007

Por incidencia de paramilitares (ha)	Por incidencia de otros grupos armados (ha)	Total abandonadas ha
420,04	2.263,04	2.683*

\*De un total de 65.205 hectáreas de terreno no urbano en el municipio.

Fuente: Rodríguez Triana, 2016

En el municipio de San Juan Nepomuceno el conflicto armado tuvo sus manifestaciones más intensas entre los años de 1998 a 2003 (MOE, 2008), lo que trajo como consecuencia el desplazamiento forzado de una gran cantidad de población y afectó fundamentalmente a la población rural que tuvo que abandonar sus fincas y desplazarse a las cabeceras municipales o a centros urbanos mayores como las ciudades de Cartagena o Barranquilla.

Al despoblamiento rural por causa de la violencia armada se le ha atribuido la consecuente pérdida de la capacidad productiva de la subregión de los Montes de María, considerada hasta entonces, una importante despensa agrícola de la región caribe. El proceso de desplazamiento forzado de la población y el consecuente abandono de las tierras, trajo como consecuencia el desplazamiento de zonas de cultivos tradicionales por la agroindustria en la región con la siembra en latifundio de cultivos como la palma aceitera (*Elaeis guineensis*), teca (*Tectona grandis*) y eucalipto (*Eucalyptus spp*); cultivos que desde hace diez años han venido a ocupar las tierras de los campesinos, desplazando los cultivos de pancoger y poniendo en riesgo la seguridad alimentaria, además de elevar los costos de la tierra y ejercer presiones sobre los recursos naturales (Rodríguez Triana, 2016; PNUD, 2015).

En el marco del programa de reforma agraria y desarrollo rural que realizó el gobierno nacional entre 1963 y 2007, se adjudicaron en el municipio de San Juan Nepomuceno cerca de 7.567 ha a 442 familias (Menco, 2009), lo que ha permitido que muchas familias



campesinas retornen a las tierras, sin embargo se enfrentan con la dificultad de iniciar nuevamente sus cultivos en tierras que estuvieron abandonadas por varios años.

Es así como entre 2002 y 2003 el gobierno nacional y los gobiernos departamentales y Naciones Unidas crean en Montes de María, incluyendo San Juan Nepomuceno, la *Zona de Rehabilitación y Consolidación del orden público* y se pone en marcha un *Plan de desarrollo humano sostenible* y programas de desarrollo social y económico (MOE, 2008; Aguilera, 2013). En el marco de estas iniciativas se crea la asociación ASOAGRO como se verá en la siguiente sección.

### 3.3. Organización para permanecer en el territorio: contexto de la organización

La Asociación de actores sociales agropecuarios del núcleo 8, Paramo, Loro y Pujana (ASOAGRO) se encuentra en el municipio de San Juan Nepomuceno, en departamento de Bolívar en Colombia. Es una organización que en la actualidad cuenta con más de 200 asociados en 6 veredas del municipio.

Esta asociación surge durante el *Primer Laboratorio de Paz de los Montes de María* en el año 2002, que es un programa impulsado por la *Fundación Red de Desarrollo y Paz de los Montes de María*, el gobierno colombiano y la Unión Europea, con el fin de impulsar una reconstrucción del tejido social y el desarrollo productivo de esta región, que había sido fuertemente azotada por episodios de violencia armada.

La organización inició con 12 socios en 2004 y a la fecha tiene registrados 200. En sus inicios participaron del proyecto “Finca Montemariana” que constituía una propuesta de sistema productivo agroforestal y diversificado que pretendía darle un manejo integral a los recursos naturales, propiciar bases para el arraigo familiar y la pertenencia por el territorio. Esto “con el fin de mejorar la seguridad alimentaria y nutricional de las familias, establecer el equilibrio biológico en corredores naturales, diversificar la producción y generar ingresos para los productores” (Aguilera, 2013: 26). Hasta abril de 2012 había registradas en toda la región de Montes de María unas 935 fincas montemarianas (Ibíd.).

Muchos de los asociados se establecieron en sus predios a partir de procesos de parcelación y titulación de tierras a población campesina desplazada por la violencia en la zona. El INCODER o Instituto Colombiano de Desarrollo Rural, encargado de las titulaciones, establecía que las familias a las que se les titulaba el predio parcelado debían

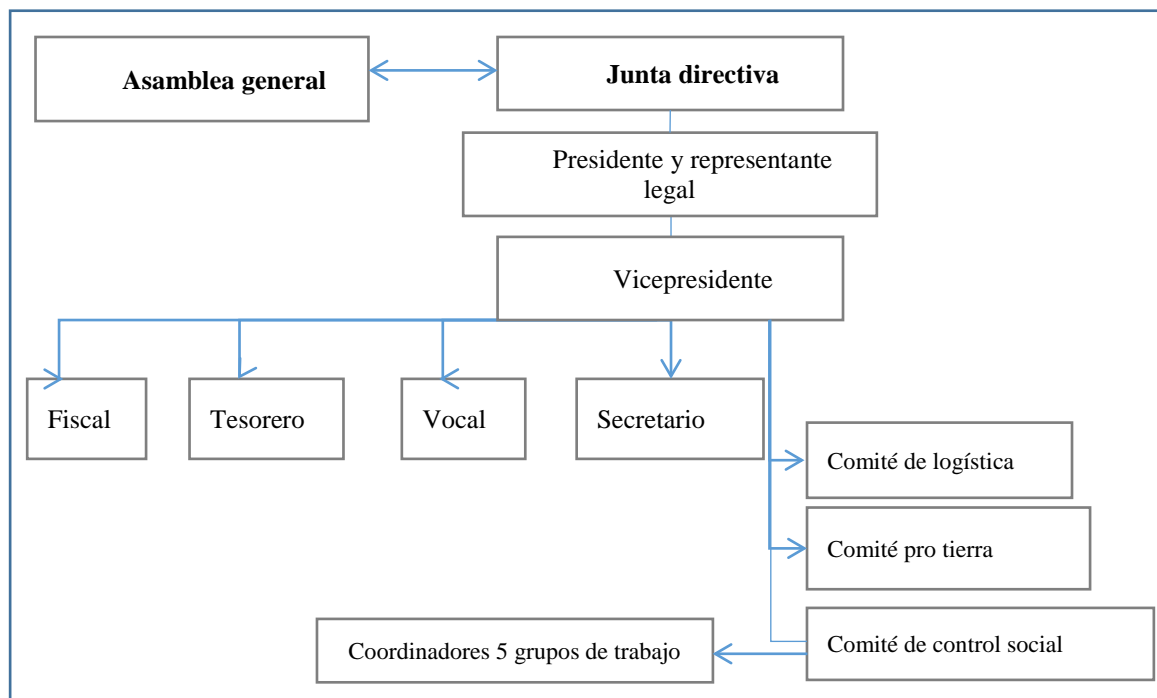
constituirse como empresa comunitaria; de esta manera se gestionó por medio de ASOAGRO cuatro grandes parcelaciones que son Nuevo México (2006), Raicero (2007), Mandinga (2007) y Media Luna (2009).

En la titulación de tierras le correspondió a cada parcelero un terreno que cuya superficie varía entre 10.5 y 13 hectáreas, de las cuales cada propietario decidió de manera individual dejar una extensión de terreno para conservación y para la construcción de corredores biológicos que se conectaran con la reserva natural colindante de Parques Nacionales Naturales. Estas áreas de reserva han sido reforestadas con algunas especies nativas y también con especies de interés agrícola como aguacate, mango y guayaba.

ASOAGRO cuenta con socios que no son propietarios de tierra, pero tienen parcelas en arriendo, y otros que se encuentran en proceso de recibir su parcela por medio de INCODER. De los 200 asociados registrados en ASOAGRO, 68 se encuentran en estado activo, lo que significa que se encuentran cumpliendo con sus deberes como asociados de acuerdo al reglamento interno de la organización, fundamentalmente en la asistencia a reuniones y la participación con las cuotas de mantenimiento y aportes a la organización.

El organigrama de ASOAGRO está compuesto por la asamblea general, la cual es el órgano con mayor poder en la toma de decisiones, se compone de los asociados y la encabeza la junta directiva. La junta directiva es un órgano directivo y administrativo que tiene conferidas funciones de toma de decisiones en la organización, se compone de un presidente y representante legal y un vicepresidente como directivos, el fiscal como órgano de control y vigilancia, el tesorero en la parte financiera, un secretario y un vocal. En la función operativa se encuentran tres comités: El comité de logística como facilitador de las asambleas y reuniones realizadas por la asociación; el comité pro tierras como sección encargada de los proyectos relativos a la titulación y gestión de tierras para los asociados; y el comité de control social que tiene a su cargo a los coordinadores de 5 grupos de trabajo en las veredas que llevan el control de las actividades programadas y que a su vez rinde cuentas a la junta directiva en la asamblea general (Figura 3.1). Las asambleas generales son realizadas programáticamente cada mes y de carácter extraordinario cuando la organización lo amerite (ASOAGRO, 2011).

Figura 3.1 Organigrama de ASOAGRO



Fuente: elaboración propia con base en Cámara de comercio de Cartagena, 2014 y ASOAGRO, 2011.

ASOAGRO está constituida legalmente, cuenta con un reglamento interno, unos estatutos y planes anuales de trabajo, así como una trayectoria en la que han participado y ejecutado diversos proyectos productivos y sociales con instituciones gubernamentales y ONGs del orden local, regional y nacional (anexo 1).

### 3.4. Cultivar la tierra: actividades productivas de ASOAGRO

Los asociados de ASOAGRO producen cultivos tradicionales de la zona, principalmente cultivos de ñame, yuca, maíz, plátano y aguacate. Adicionalmente cultivan frutales como mango, guanábana y papaya, algunos cítricos y legumbres y hortalizas como frijol, arroz, espinaca y batata. La diversidad de cultivos ayuda a complementar la dieta y es fundamental para el consumo familiar, aparte de constituir otra posible entrada de ingreso (como se verá en el capítulo que sigue).

La apicultura constituye otro pilar productivo de algunos asociados. Dentro de las zonas de reserva natural se han instalado 24 apiarios que producen dos cosechas al año. La siembra de pastos para el alimento del ganado vacuno también resulta relevante para el sustento familiar. Además tienen cría de especies menores como gallinas, cerdos, patos y pavos.

Desde 2013 ASOAGRO ha venido desarrollando un proyecto para la siembra con tecnología mejorada de ñame espino (*Dioscorea rotundata*) para exportación. Esta iniciativa la desarrolla con apoyo del Ministerio de Agricultura Nacional y otras corporaciones privadas. Gracias a esto se ha venido trabajando con los productores en el manejo del cultivo y se creó un plan de manejo ambiental, que incluye el tratamiento orgánico de los cultivos, sistemas de manejo de residuos en las parcelas y prácticas de manejo de los cultivos en general (UE, 2011).

Esta serie de prácticas e iniciativas le ha permitido a ASOAGRO tener dos aliados comerciales de gran importancia. Por un lado el ñame de exportación que se vende al mercado canadiense y por otro, están sirviendo de abasto a una importante cadena de restaurantes de alta gama en la ciudad de Bogotá, a quienes les venden periódicamente productos como limón, frijol, maíz, aguacate, mango, naranja y papaya. La negociación directa con esta cadena les permite conseguir un precio por los productos mucho mayor que con la venta a intermediarios e incluso mejor que en mercado comercial.

Adicionalmente en materia ambiental la organización ha venido participando desde hace 2 años en la implementación del proyecto regional “Conectividad y gestión participativa para la conservación del Bosque Seco Tropical en los Montes de María, a través de la restauración, el manejo sostenible de los sistemas productivos y la preservación de áreas protegidas (San Juan Nepomuceno, Bolívar) Fase I y II”<sup>19</sup>. El objetivo es mejorar la conectividad ecosistémica de la zona en la que se encuentran los productores, ya que muchos hacen parte de la zona de amortiguamiento del santuario. Parte de los aprendizajes y resultados obtenidos con este proyecto se tratan en el capítulo cinco.

---

<sup>19</sup> Para ver más información sobre los proyectos en los que ASOAGRO ha participado, consultar anexo 1.

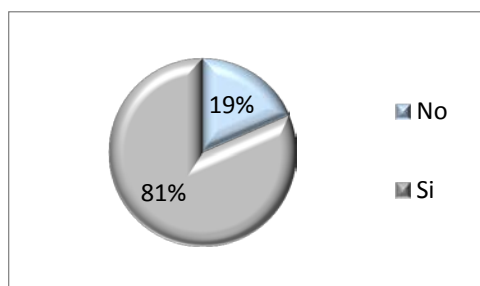
## CAPÍTULO IV. CARACTERIZACIÓN SOCIOECONÓMICA Y AMBIENTAL DE LOS ASOCIADOS DE ASOAGRO

En este capítulo se presenta la caracterización socioeconómica y ambiental realizada a productores asociados de ASOAGRO, indicando las variables tomadas en cuenta para el análisis de la empresa comunitaria ASOAGRO como estrategia de gestión territorial sustentable, de acuerdo al objetivo 2 . *Analizar si la empresa ASOAGRO constituye una alternativa de sostenibilidad ambiental, a partir del trabajo asociado.* Como se detalló en el capítulo de metodología, el instrumento principal fue la aplicación de un cuestionario de caracterización socioeconómica y productiva a asociados de la organización. Las variables se describen e interpretan a partir de contenidos encontrados en las entrevistas. Se trabajó sobre un total de 27 cuestionarios válidos.

### 4.1. Tenencia de la tierra

El 81% de los asociados encuestados poseen tierra mientras que el 18 % no posee. Los asociados que no poseen tierra se ocupan en el trabajo agrícola en tierras arrendadas a otros socios o a particulares, ingresaron en años recientes a la organización y se encuentran actualmente inscritos en un proyecto de parcelación y titulación de tierras que está promoviendo la organización (Gráfico 4.1).

Gráfico 4.1 Socios que son propietarios de tierra



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de caracterización socioeconómica y productiva a asociados, 2016.

El 52 % de los asociados de ASOAGRO tienen propiedad de tierra con una extensión entre las 10 y 14 hectáreas (ha) (Cuadro 4.3), las cuales provienen de procesos de

parcelación y titulación de tierras por parte de INCODER (Andrade, entrevista, 2016). El 15% de los asociados figuran con menos de 4 ha, no son propietarios de tierra y trabajan en convenios de arrendamiento de las tierras con otros asociados o con personas particulares. El 7 % tiene entre 5 y 9 ha, el 11 % corresponde a predios entre las 15 y 19 ha, mientras que los predios de más de 20 ha suman el 15 %, estos predios en su mayoría provienen de herencias familiares (Cuadro 4.3).

Cuadro 4.3 Número de hectáreas de tierra de los asociados de ASOAGRO

N° de hectáreas	Porcentaje	Forma de acceso a la tierra
<b>4 o menos</b>	14,8	Arrendamiento
<b>Entre 5 y 9</b>	7,4	
<b>Entre 10 y 14</b>	51,9	Parcelaciones INCODER
<b>Entre 15 y 19</b>	11,1	
<b>20 y más</b>	14,8	Herencias familiares
<b>Total</b>	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de caracterización socioeconómica y productiva a asociados, 2016.

El número de ha de los predios clasifica a los asociados como pequeños productores los cuales se encuentran definidos en Colombia como aquellos que desarrollan su actividad productiva en predios inferiores a dos Unidades Agrícolas Familiares (UAF)<sup>20</sup>. Una UAF para la zona de estudio se encuentra entre las 15 y 17 ha (Perffeti, *et al*, 2013).

#### 4.2. Composición familiar

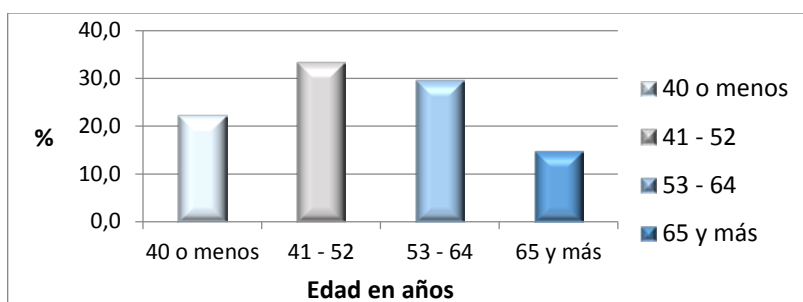
En la composición familiar se considera la edad del productor como cabeza de familia y la identificación de los dependientes del mismo, incluyendo el parentesco que tienen con el productor.

<sup>20</sup> La figura de Unidad Agrícola Familiar (UAF) está definida por la ley 160 de 1994 como “la empresa básica de producción agrícola, pecuaria, acuícola o forestal cuya extensión, conforme a las condiciones agroecológicas de la zona y con tecnología adecuada, permite a la familia remunerar su trabajo y disponer de un excedente capitalizable que coadyuve a la formación de su patrimonio”. Este valor se estima en un ingreso neto de dos salarios mínimos legales vigentes en promedio (Perffeti, *et al*, 2013)

#### 4.2.1. Edad de los productores

El problema de envejecimiento del campo se ha ligado al asunto de la sostenibilidad agrícola, ya que una población envejecida se asocia con una menor capacidad para enfrentar los problemas de la crisis de la agricultura siendo poco receptiva a reformular procesos de innovación y tecnificación de la labor agrícola. El envejecimiento en la población se encuentra definido como la población que supera los 65 años de edad (DANE, 2005). Uno de los principales factores del envejecimiento rural son las migraciones campo-ciudad de la población más joven, que no encuentra oportunidades (Gráfico 4.2).

Gráfico 4.2 Intervalos de edad de los asociados de ASOAGRO



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de caracterización socioeconómica y productiva a asociados, 2016.

Como se muestra en el gráfico 4.3, los asociados de ASOAGRO tienen una edad que se concentra entre los 41 y los 52 años. El 50% de los productores es menor de 51 años y el 75% es menor de 61 años. Esto indica que el envejecimiento de la población no es un factor limitante de este grupo, ya que se observa una distribución normal entre los grupos etáreos que se encontraron en la muestra y que van desde los 26 años como la edad mínima encontrada hasta los 78 años.

#### 4.2.2. Dependientes del socio(a)

Las personas que se benefician directamente de los ingresos y/o productos que se generan en la labor agrícola son 65 mujeres y 77 hombres<sup>21</sup>, lo que nos da un total de 142 personas en 27 predios<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> Incluyendo al socio encuestado.

<sup>22</sup> Esto sin tomar en cuenta la propiedad y extensión de los predios ya que como se mencionó anteriormente, algunos socios no son propietarios de tierra, por lo que trabajan en tierras arrendadas. En

El 54 % de los familiares que se benefician del trabajo agrícola de los asociados son los hijos: 59 % mujeres y 41 % hombres. El 22 % de los beneficiarios son los cónyuges. Este beneficio llega incluso a los nietos que son el 14 % de los beneficiados, yernos y nueras 3%, padres 3 % y hermanos 0,9%<sup>23</sup>. La relación de parentesco y sexo se presenta en el cuadro 4.4.

Cuadro 4.4 Parentesco de las personas que se benefician del trabajo agrícola de los asociados

Parentesco	Sexo		
	Total	Mujeres	Hombres
Hijos	54,6%	59,3%	40,7%
Padres	3,7%	25,0%	75,0%
Cónyugue	22,2%	50,0%	50,0%
Nietos	14,8%	50,0%	50,0%
Yernos	3,7%	25,0%	75,0%
Hermanos	0,9%	100,0%	0,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de caracterización socioeconómica y productiva a asociados.

### 4.3. Condiciones de vida

La medición de las condiciones de vida tomó en cuenta las condiciones educativas como grados de escolaridad, alfabetización y acceso a escuelas rurales, acceso a servicios de salud, transporte, vivienda e ingresos.

#### 4.3.1. Educación

El 4 % de los socios no sabe leer ni escribir, el 15 % solamente lee y el 81 % sabe leer y escribir. En cuanto a los grados de escolaridad cursados, el 75% de los asociados encuestados presentan un nivel de educación que no supera el noveno grado. El 25 % ha cursado los tres primeros niveles educativos en el nivel de Primaria y el 50 % ha llegado al 5<sup>to</sup> grado de primaria. El gráfico 4.3 indica que el 19 % de los asociados tiene uno o ningún

---

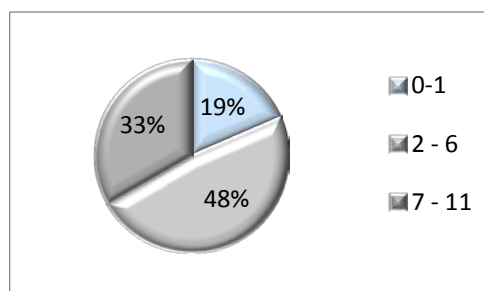
cuento a la extensión las parcelas van desde 1 hectárea (predios en arriendo o comodato) hasta las 34 hectáreas.

<sup>23</sup> Esta relación de beneficiarios toma en cuenta las personas que el asociado declaró como aquellas que dependen económicamente o se benefician del trabajo agrícola del asociado. Esta relación no cubre el total de familiares, sobre todo hijos, que puede tener el asociado. En la mayoría de los casos los dependientes coinciden con las personas que habitan la misma residencia del asociado.



grado de escolaridad, un 48 % de los asociados ha cursado entre el segundo y el sexto año de la escuela, el 33% ha cursado entre 7 y 11 grados educativos. Ninguno de los asociados encuestados manifiesta haber cursado algún grado de educación superior<sup>24</sup> (gráfico 4.3).

Gráfico 4.3. Último grado cursado



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de caracterización socioeconómica y productiva a asociados, 2016.

Los asociados de la organización presentan bajos niveles de escolaridad en general, con infraestructura educativa deficiente en las zonas rurales. Sin embargo, la mayoría de los asociados sabe leer y escribir y esto parece ser condición suficiente el desarrollo de capacitaciones y la ejecución de proyectos como se verá más adelante.

Al preguntarles a los productores si existían condiciones de acceso a escuelas o centros educativos para sus hijos en la vereda dónde tienen su parcela, el 96% manifestó que no contaban con esas condiciones, por lo que sus hijos debían estudiar en el casco urbano del municipio.

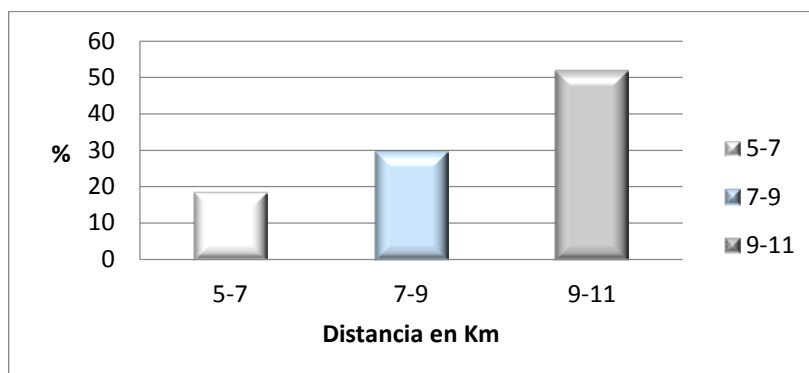
Debido a los episodios de violencia en la zona que ocasionaron el despoblamiento de veredas, la infraestructura de escuelas rurales y puestos de salud de muchas veredas se deterioraron, y hoy en día permanecen fuera de funcionamiento.

La distancia aproximada de la parcela de los productores a las escuelas a las que asisten sus hijos se muestra en el Gráfico 4.4.

---

<sup>24</sup> El sistema educativo en Colombia se organiza en tres niveles de educación formal: Preescolar, educación básica primaria y básica secundaria y educación media. El nivel preescolar mínimo un grado obligatorio. La educación básica, tiene una duración de nueve grados que se desarrollará en dos ciclos de primero a quinto grado y de sexto a noveno grado y la educación media con una duración de dos grados (Ministerio de educación Nacional, portal web, 2016, en <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-233834.html>)

Gráfico 4.4 Distancia de la parcela, a la escuela a la que asisten los hijos



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de caracterización socioeconómica y productiva a asociados.

El 52% de los productores tienen su parcela entre los 9,1 y 11 km de distancia de la escuela a la que asisten sus hijos. La falta de este tipo de infraestructura es un factor influyente en la dificultad para que los productores vuelvan a poblar las zonas rurales, teniendo que mantener una residencia permanente en la cabecera urbana del municipio.

#### 4.3.2. Transporte

El acceso a las parcelas se dificulta a su vez por las deficiencias en el transporte ya que en la mayoría de las veredas existe un solo transporte en una camioneta tipo *jeep* que realiza un solo viaje del pueblo hacia la vereda a las 4:30 am y se devuelve a veces a las 12 m o a las 3:00 pm con un costo aproximado de \$1,3 USD. En caso de no alcanzar esta ruta, bien sea por los horarios o bien porque se llenó el cupo de personas o de carga, los productores deben recurrir a otros medio alternativos de transporte como el caballo o el burro. El viaje en animal puede tardar cerca de un hora o más dependiendo de la vereda. Otra opción de transporte es recurrir al “mototaxismo”<sup>25</sup>, es la opción más rápida, sin embargo resulta peligroso por las pendientes montañosas y el estado de las vías, siendo especialmente difíciles de transitar en temporada de lluvias, se dificulta llevar carga y su costo aproximado varía entre \$2.4 y \$ 3.6 USD aproximados por trayecto, dependiendo de la vereda.

<sup>25</sup> (Sic) Presta el servicio de un taxi usando como vehículo una moto.

### 4.3.3. Vivienda

El 74% de las familias de los productores no vive en la parcela. Las mujeres y los hijos tienen poco contacto con el trabajo agrícola en la parcela y en muchos casos las mujeres se ocupan en actividades no agrícolas en la zona urbana, es decir se emplean, o emprenden negocios por cuenta propia, mientras los hijos asisten a las escuelas del casco urbano.

El 59 % de los asociados es propietario de una residencia en el municipio, mientras que el 41 % no dispone de casa propia en el municipio. La prestación de servicios públicos domiciliarios incluso en el casco urbano es precaria. El servicio de acueducto es restringido, se bombea agua a las casas cada 20 o 35 días, por lo que las personas deben contar con tanques suficientes para realizar la recolección del líquido y racionarlo para que les dure hasta el siguiente bombeo. Existe servicio de electricidad, aunque se presenta intermitentemente en algunas horas del día. En buena medida, las familias no adquieren servicios de telefonía e internet por el costo que implica y porque no está disponible en todos los barrios del municipio.

Los productores realizan constantes viajes en la semana de la finca a sus casas en la cabecera municipal. En promedio son cinco los días que los agricultores permanecen en la finca y 2.8 las veces por semana que los agricultores realizan viajes entre la parcela y el pueblo.

El 74 % de las familias de los productores no vive en la parcela. De los productores cuya familia no vive en la parcela un 15 % realiza 1 viaje por semana, otro 15 % realiza entre 2 y 3 viajes a la semana, 25 % de 4 a 5 viajes por semana y 45 % 6 a 7 viajes por semana (cuadro 4.5). Este último dato señala que una buena parte de los productores que no vive en la parcela debe asumir un alto costo por transporte en los trayectos del pueblo a la parcela a diario (cómo se vio en el apartado 4.3.2 Transporte), sin embargo, esto también les permite mayor contacto con la familia.

La cantidad de viajes realizados por los productores de la parcela al pueblo o viceversa a la semana se muestra en el cuadro 4.5. El 25 % de los productores realiza un viaje semanal, 40 % entre 2 y 3 viajes, 15 % entre 4 y 5 viajes y 20 % entre 6 y 7 viajes (cuadro 4.5).

Cuadro 4.5 Días de permanencia en la parcela y viajes realizados al pueblo por semana de los productores que no viven en la parcela.

		Días de la semana está en la finca (%)				
		1	2 - 3	4 - 5	6 - 7	Total
<b>Trayectos semanales (%)</b>	1	15	0	0	10	25
	2 - 3	0	15	15	10	40
	4 - 5	0	0	10	5	15
	6 - 7	0	0	0	20	20
	<b>TOTAL</b>	<b>15,0</b>	<b>15,0</b>	<b>25,0</b>	<b>45,0</b>	<b>100,0</b>
<b>AL</b>						<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de caracterización socioeconómica y productiva a asociados.

El 26 % de las familias de los productores viven en la parcela, de estas, el 86% permanecen allí entre 6 y 7 días de la semana y realizan entre 1 y 3 viajes a la semana al pueblo. El número de días de asistencia a la parcela varía en algunos casos a lo largo del año debido a los requerimientos de tareas dependiendo de las temporadas de siembra y cosecha, concentradas de enero a junio y de agosto a octubre. El resto de meses no se realizan actividades que impliquen demasiadas labores en la parcela, por lo que los productores que no viven en el predio viajan de manera más esporádica.

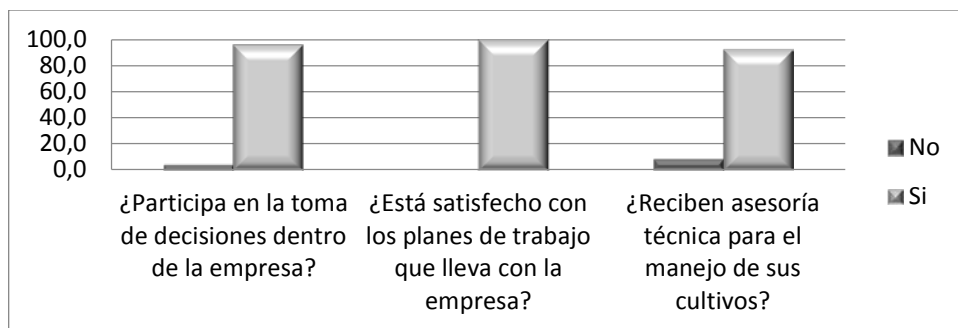
#### 4.4. Capacidad organizativa

La capacidad organizativa se evaluó a nivel de los productores asociados como el componente de satisfacción con el plan de trabajo que llevan con la asociación, la participación en la toma de decisiones, el acceso a asesoría técnica y capacitación por medio de la organización y el trabajo colectivo.

##### 4.4.1. Satisfacción, confianza participación

El porcentaje de participación en la toma de decisiones en la organización es del 93 %. La satisfacción con el plan de trabajo fue del 100 % y los socios que manifestaron contar con asistencia técnica por medio de la organización es del 92% (Gráfico 4.5).

##### Gráfico 4.5 Satisfacción, confianza participación en la organización



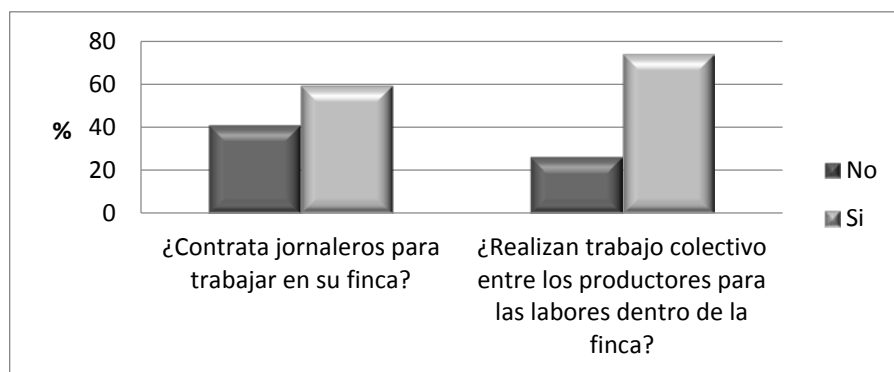
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de caracterización socioeconómica y productiva a asociados, 2016.

#### 4.4.2. Trabajo colectivo

El 59 % de los productores contrata por lo menos un jornalero para las labores de la finca. El 41 % no realiza contratación de jornales (Gráfico 4.6).

En el 74% de los predios se están realizando labores de manera conjunta bajo la modalidad de mano cambiada o mano vuelta<sup>26</sup> dónde no se deben efectuar pagos monetarios por el día de trabajo de los acompañantes sino que el día de trabajo se le devuelve posteriormente en trabajo propio en su parcela (Gráfico 4.6).

Gráfico 4.6 Trabajo colectivo y contrato de jornales



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de caracterización socioeconómica y productiva a asociados.

El 41 % de los productores no contrata jornaleros, 55% contrata entre 1 y 4 jornaleros al año y 4 % entre 5 y 8 jornales (Cuadro 4.6).

<sup>26</sup> En Colombia también se conoce como “Minga” y en la zona se le llama trabajo en “cuadrilla”. Se refiere al trabajo comunitario o colectivo voluntario con fines de utilidad social o de carácter recíproco.

Los productores que contratan entre 1-4 jornaleros generalmente lo hacen por una duración entre 1 y 4 meses 33 %, 14 % entre 5 y 8 meses y 7 % por 9 o más. El 4% de los productores contrata entre 5 y 8 jornaleros en periodos de tiempo entre 5 y 8 meses. El costo del jornal en la región es alrededor de \$30000 COP cuando no incluye la alimentación y \$25000 cuando la incluye<sup>27</sup>.

Cuadro 4.6 Contrato de jornaleros durante el año

		N° jornaleros contratados (%)			
		0	1-4	5-8	Total
N° de meses de contrato (%)	0	40,7	0,0	0,0	40,7
	1-4	0,0	33,3	0,0	33,3
	5-8	0,0	14,8	3,7	18,5
	9 y más	0,0	7,4	0,0	0,0
<b>Tota</b>		40,7	55,6	3,7	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de caracterización socioeconómica y productiva a asociados, 2016.

### 4.3. Manejo económico-productivo

El manejo económico-productivo comprende la productividad agrícola dada en ingresos, los insumos agrícolas empleados, la agrobiodiversidad (riqueza de cultivos sembrados), las rutas de comercialización y la estrategia económica familiar.

#### 4.3.1. Ingresos

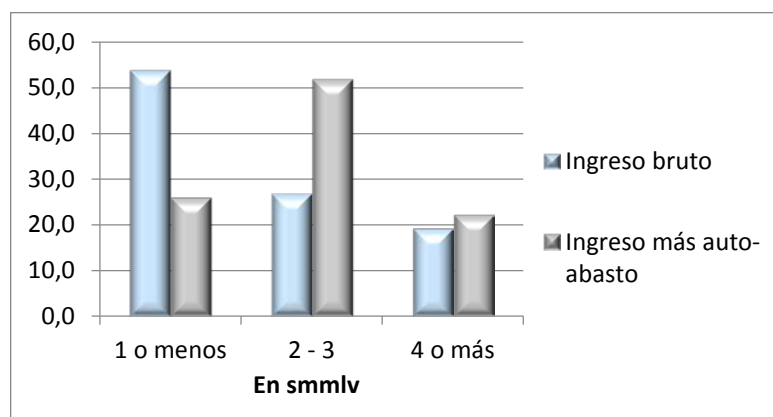
Se calculó el ingreso bruto<sup>28</sup> de los asociados por efecto de la venta de cultivos agrícolas. El 75% de los productores encuestados no percibe más de 3 smmlv. El 54% de los asociados tiene un ingreso agrícola menor a un salario mínimo mensual legal vigente (smmlv), el 27 % ingresa entre 2 y 3 smmlv y el 19 % tiene un ingreso de más de 4 smmlv (gráfico 4.7).

<sup>27</sup> En dólares americanos las cantidades serían equivalentes a \$10.50 y \$8.75 USD, con tasa de cambio 1USD=2879COP al 29 de abril de 2016. <http://themoneyconverter.com/ES/USD/COP.aspx>

<sup>28</sup> El ingreso bruto se estimó a partir de la sumatoria generada de las ventas anuales por cosecha de cada uno de los productos cultivados. No considera el costo de los insumos, la mano de obra, los gastos corrientes ni la reinversión.

Los ingresos aumentan al considerar los productos de auto-abasto. Es decir, aquellos productos que la familia cultiva y consume, que por tanto no tiene que comprar y que pueden verse como un ingreso que viene de la labor agrícola. Bajo este énfasis se observa que el ingreso de menos de 1 smmlv pasa a ser del 26 %, el rango entre 2 y 3 smmlv aumenta al 52 % de los socios y el de más de 4 smmlv pasa a ser del 22 % como se muestra en la gráfica 4.7.

Gráfico 4.7 Ingreso bruto por ventas e ingreso bruto por ventas más auto-abasto



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de caracterización socioeconómica y productiva a asociados, 2016.

#### 4.3.2. Agobiodiversidad

Existen otros factores que intervienen en la labor agrícola y que forman parte de las decisiones que asume un pequeño productor, que pueden contribuir a garantizar su sustento. La riqueza varietal mejora la productividad y reduce la variabilidad de la producción, lo que se considera una estrategia campesina para disminuir el riesgo (Altieri y Nocholl, 2010) Puede significar la diversificación de rutas de comercialización, en cuyo caso no se depende de uno sólo o de pocos compradores, sino que se tiene opciones de salida con más compradores en distintos tipos de mercado. Además esto contribuye al mantenimiento de la dieta alimentaria de la familia y puede contribuir a la diversidad natural de la zona (Zimmerer y Vanek, 2016).

Recientemente también se está valorando la preferencia por los cultivos perennes (más de dos años) en la agricultura dada por su mayor capacidad de resiliencia frente a perturbaciones que los cultivos transitorios o anuales. En los cultivos transitorios una alteración al cultivo puede significar la pérdida total del mismo y por lo tanto el recurso que

se había invertido allí, incluyendo la semilla. Las especies de cultivo presentes en las parcelas 37 % son cultivos anuales, 48 % perennes y 15% animales de cría.

En cuanto a la variedad de especies de cultivo con las que cuentan las parcelas de los productores: aquellos que tienen 4 especies o menos tienen en su mayoría cultivos anuales 51 %, y 35% perennes. Los productores que tienen entre 5 y 8 especies de cultivos el 42 % son perennes y el 38 % son anuales. Los productores con 9 especies y más, el 23 % son perennes y el 8 % anuales (cuadro 4.7).

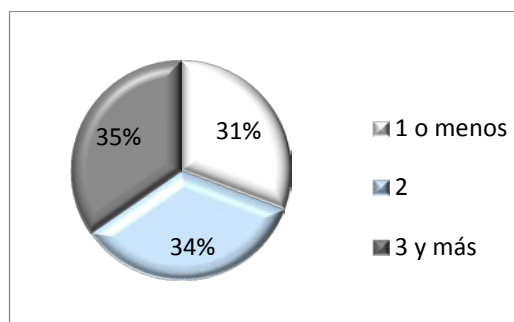
Cuadro 4.7 Número de cultivos anuales y perennes.

N° de cultivos por productor	Perennes y semiperennes %	Transitorios %
4 o menos	34,6	53,8
5 - 8	42,3	38,5
9 y más	23,1	7,7
<b>TOTAL</b>	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de caracterización socioeconómica y productiva a asociados, 2016.

En relación a la cría de animales el 31 % tiene menos de 1 especie, el 34 % tiene dos especies y el 35 % tiene tres o más especies (Gráfico 4.8). La cría de animales se concentra en la cría de ganado vacuno de ordeño, la cría de gallinas y en menor medida la cría de cerdos, patos y pavos.

Gráfico 4.8 Número de animales de cría por asociado



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de caracterización socioeconómica y productiva a asociados, 2016.



### 4.3.3. Estrategias de comercialización

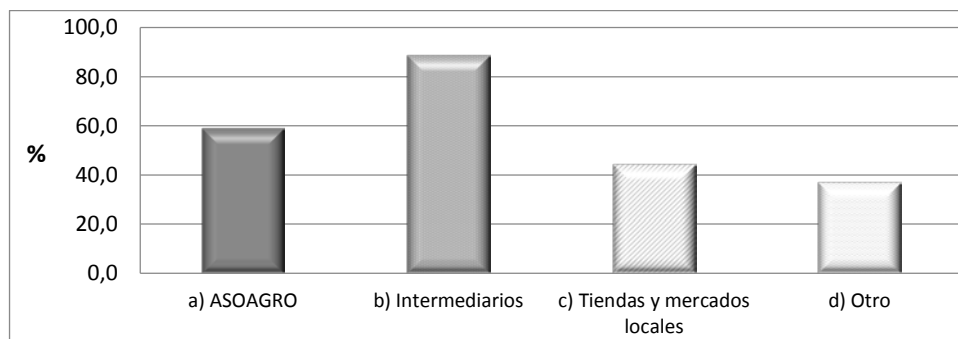
A continuación se exponen las distintas rutas de comercialización que implementan los productores. El gráfico 4.9 se presenta tomando en cuenta que cada productor puede implementar más de una ruta de comercialización. Se tiene que un 59 % de los socios ha comercializado sus productos por medio de alianzas y gestiones de comercialización de ASOAGRO (gráfico 4.9).

El 88% de los asociados vende sus productos con intermediarios (Gráfico 4.9), esto es un punto que limita a los productores ya que los intermediarios sostienen términos de intercambio desventajosos para el productor, con bajos precios por los productos que algunas veces, ni siquiera cubren el costo de los insumos empleados en la producción.

El 44% de los productores realiza ventas directas a tiendas y mercados locales (Gráfico 4.9), sin embargo los acuerdos generalmente son informales y dependen de la estacionalidad de la cosecha, aparte de que no logran vender la totalidad del producto disponible para su venta.

El 37 % de los asociados comercializa en la categoría de “otros” (Gráfico 4.9) en las cuales se encontró la venta directa de productos a vecinos, las tiendas o negocios familiares establecidos en la casa habitacional de la familia de los productores y las ventas por encargo entre conocidos. Cabe aclarar que este tipo de ventas no le da salida al grueso de la producción de los agricultores.

Gráfico 4.9 Estrategias de comercialización [porcentaje de participación en las distintas rutas de comercialización implementadas por los productores]

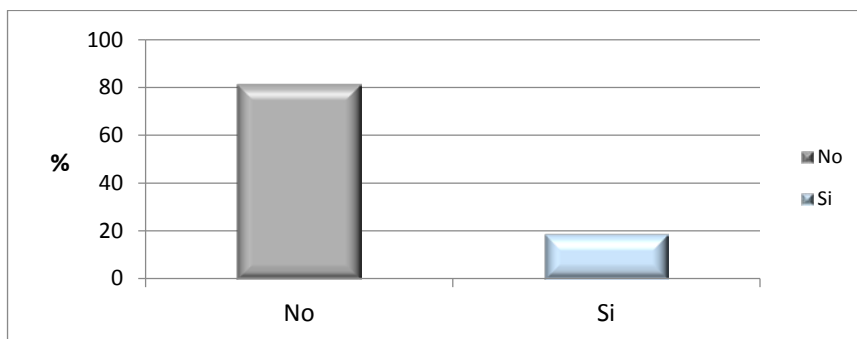


Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de caracterización socioeconómica y productiva a asociados.

#### 4.3.4. Insumos agrícolas

El 81 % de los asociados no gasta dinero en insumos agrícolas (Gráfico 4.10). Los asociados han recibido capacitaciones para el manejo de residuos y la elaboración de composta para fertilizantes de los cultivos, adicionalmente muchos de los proyectos productivos en los que participan los productores, entregan dotación de insumos.

Gráfico 4.10 Compra de insumos externos



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de caracterización socioeconómica y productiva a asociados.

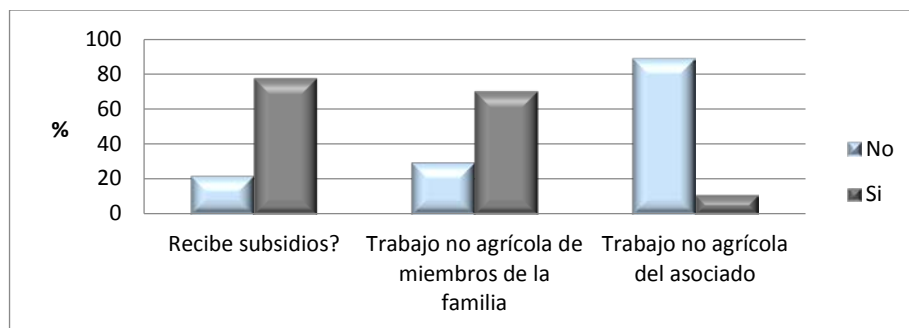
#### 4.3.5. Estrategia económica familiar

El 78% de los productores recibe algún tipo de subsidio (Gráfico 4.11). Los subsidios a los que acceden principalmente son los de los programas sociales como el de “Ayuda al adulto mayor”, “Familias en acción”, “víctimas” y “ayuda humanitaria a población desplazada por la violencia”.

El 70% de los asociados tiene algún miembro de la familia que se ocupa en labores no agrícolas (Gráfico 4.11) fundamentalmente en el casco urbano. Las principales actividades para las mujeres son el trabajo doméstico y el trabajo de costura y estética. Los hombres se emplean en trabajos de carpintería y servicios.

El 3% de los asociados se emplea adicionalmente en labores no agrícolas (Gráfico 4.11), en el pueblo.

Gráfico 4.11 Fuentes de ingreso no agrícola



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de caracterización socioeconómica y productiva a asociados, 2016.

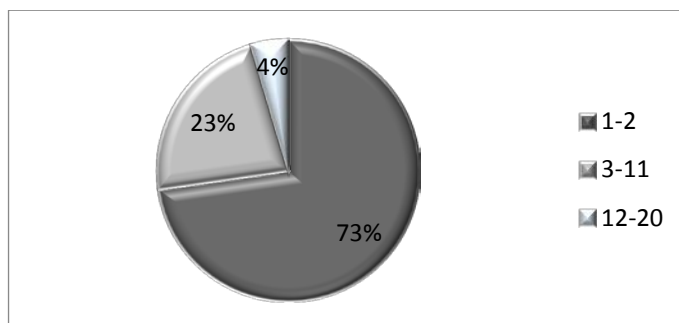
#### 4.4. Manejo Ambiental

El manejo ambiental comprende el área que los asociados dejan para la conservación, el acceso al agua, las estrategias de manejo de los recursos hídricos y el manejo de residuos en las parcelas.

##### 4.4.1. Áreas en conservación

Todos los asociados propietarios de tierra manifestaron dejar áreas de conservación al interior de su predio. El 73% de los propietarios tiene entre 1 y 2 ha en conservación, 23 % entre 3 y 11 ha y el 4 % entre 4 y 20 ha en conservación (Gráfico 4.12).

Gráfico 4.12 Número de hectáreas en conservación por predio



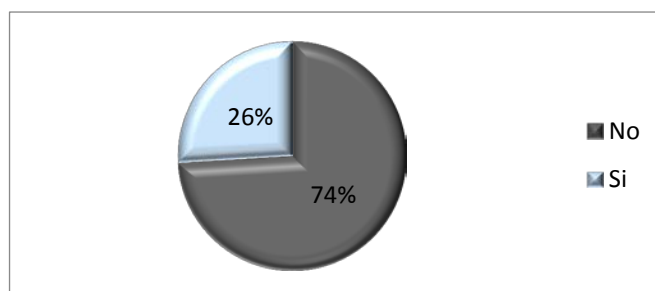
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de caracterización socioeconómica y productiva a asociados.

##### 4.4.2. Agua

El 74% de los productores no dispone de agua suficiente para mantener sus cultivos a lo largo del ciclo anual (Gráfico 4.13). Frente al prolongado verano que ha tenido la zona en los

últimos dos años, muchos productores han perdido cultivos, han tenido que vender sus cabezas de ganado y limitar el manejo del agua disponible frente a la escasez, en la que prioriza para el gasto humano.

Gráfico 4.13 Suficiencia de agua para los cultivos



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de caracterización socioeconómica y productiva a asociados.

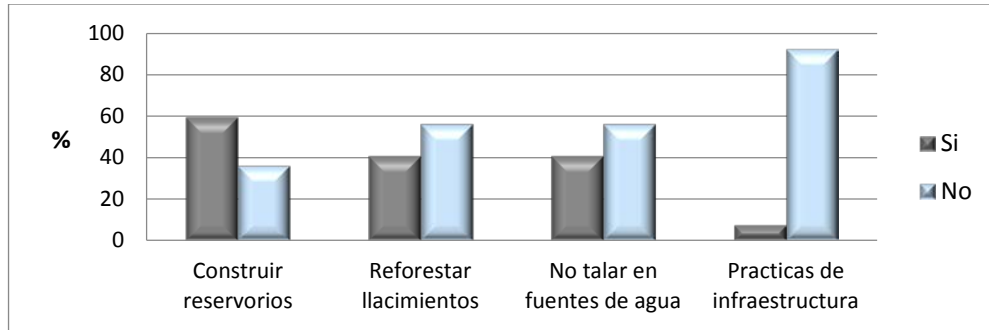
Frente a la prolongación del verano en la zona y el déficit de oferta hídrica a la que se enfrentan, los productores han optado por realizar distintas estrategias: el 59 %<sup>29</sup> de los productores han optado por construir reservorios en sus predios para almacenar agua<sup>30</sup>. El 41 % han realizado prácticas de reforestación en nacimientos de agua, pozos y cañadas. El 41 % ha marcado aislamientos<sup>31</sup> en zonas aledañas a fuentes de agua y un 7 % ha realizado alguna práctica de infraestructura dentro de las cuales se encontró la construcción de terrazas para el cultivo de hortalizas y la adecuación de techos y tanques para recolección de agua lluvia (Gráfico 4.14).

Gráfico 4.14 Estrategias de manejo ante la falta de agua

<sup>29</sup> Teniendo en cuenta que cada productor puede adoptar más de una estrategia.

<sup>30</sup> En la zona también son llamados jagüeyes o aljibes. En esta categoría también se incluye la construcción de trancas de agua (pozetas que acumulan mayor cantidad de agua a lo largo del curso de un arroyo o quebrada).

<sup>31</sup> La construcción de aislamientos consiste en el levantamiento de cercas con alambre de púas, para restringir el paso de ganado a las fuentes de agua.



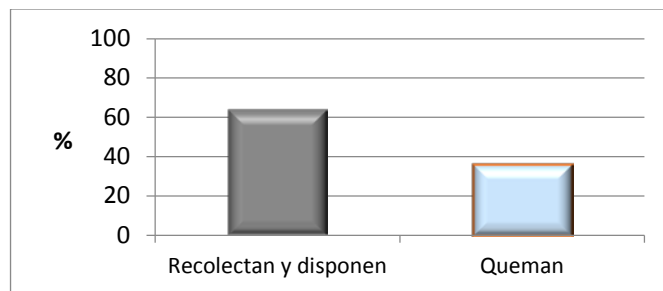
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de caracterización socioeconómica y productiva a asociados.

#### 4.4.3. Residuos

El 64% realiza una adecuada disposición de los residuos por medio de la recolección en finca y disposición en los centros de acopio que se disponen por vereda, por medio del programa de gobierno “Campo limpio”. Para el caso de los residuos orgánicos hay quienes tienen la práctica de recolectarlos y enterrarlos y otros hacen composta para producir abono.

El 36% de los asociados aún practica la quema de basuras en su parcela (Gráfico 4.15), a pesar de que han participado en dos proyectos de manejo de residuos en el campo: Campo limpio y Alianzas productivas para el cultivo de ñame que estableció prácticas de manejo de residuos dentro de un plan de manejo ambiental con participación de los socios de ASOAGRO.

Gráfico 4.15 Manejo de residuos



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de caracterización socioeconómica y productiva a asociados.

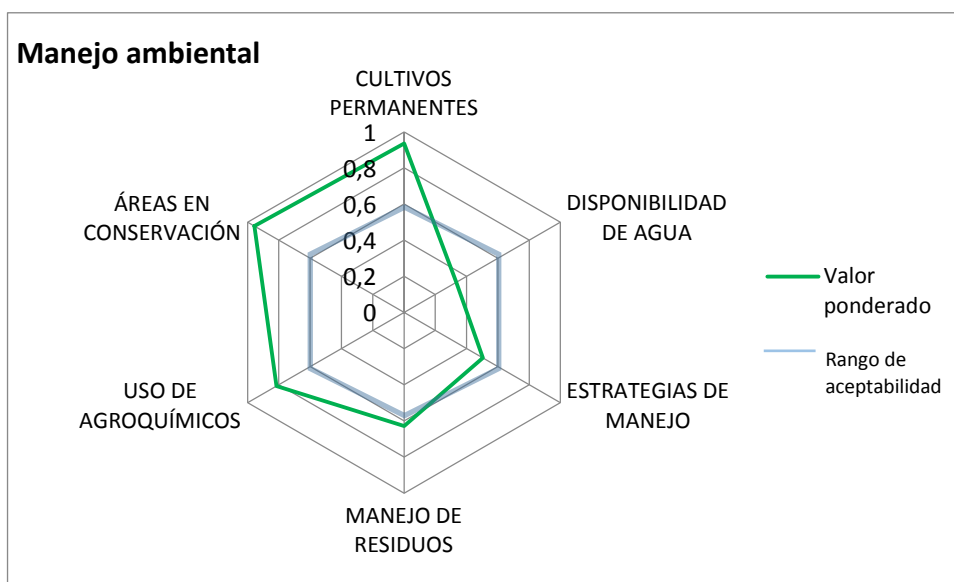
#### 4.5. Evaluación de desempeño

Las dimensiones expuestas con sus indicadores se pasaron a analizar y comparar por medio de un diagrama de telaraña, en el cual se representan los niveles de avance de cada indicador dentro de la dimensión correspondiente, lo que ayuda a visualizar el estado de cada componente propuesto para el análisis. Los indicadores se normalizaron en una escala de medición entre 0 y 1 donde el 1 representa el valor máximo que podría tomar el indicador y 0, la calificación más baja. Se considera un valor de 0,6 o superior como una condición aceptable del estado de los indicadores medidos.

#### 4.5.1. Desempeño del sistema ambiental

La dimensión de manejo ambiental incluyó las condiciones de acceso y tenencia de la tierra, la existencia de áreas dentro de los predios que estuvieran reservadas para la conservación de bosque y fuentes de agua o como parte de corredores biológicos. La disponibilidad de agua en los predios, las estrategias de manejo implementadas para suplir las limitantes de agua, el manejo de residuos y el uso de insumos de síntesis química en los cultivos.

Gráfico 4.16 Desempeño del sistema ambiental



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de caracterización socioeconómica y productiva a asociados, 2016.

En la condición de acceso y tenencia de la tierra se ponderó, por un lado, el ser propietario de tierra y por el otro que la extensión de tierra fuera mayor a las 9 ha, como punto de partida para el mantenimiento de un labor agrícola como sistema productiva familiar. Una vez normalizados los datos se realizó un promedio para las dos calificaciones N° de ha y tenencia.

En el indicador de áreas en conservación se asignaron valores en relación a la presencia o ausencia del criterio, es decir 1 para los que tenían áreas destinadas a la conservación y 0 para los que no tenían. La disponibilidad de agua se evaluó a partir del criterio de suficiencia que manifestaban los mismos productores, lo cual se corroboró con la manifestación de pérdida de cultivos por la sequía.

Las estrategias de manejo de recursos hídricos que implementan se clasificaron en cuatro tipos: a) la construcción de reservorios, pozas o aljibes para almacenar agua; b) reforestación; c) la práctica de abstenerse de talar en fuentes de agua y conservar zonas aledañas a yacimientos, arroyos y cuerpos de agua; y d) prácticas de infraestructura en las que encontramos la técnica de cultivo de hortaliza en curvas de nivel, la adecuación de techos y tanques para almacenamiento de agua lluvia y el aislamiento de cuencas hídricas para mantener el ganado a distancia. Estos indicadores se evaluaron por la presencia o ausencia de la estrategia por productor, y se ponderaron con igual equivalencia para obtener una calificación promedio de las estrategias de manejo en conjunto.

Los cultivos perennes se reconocen como cultivos que tienen buena resistencia a las perturbaciones de clima, considerándose de menor riesgo que los cultivos anuales. Teniendo en cuenta que los cultivos anuales representan el grueso de la producción de estos agricultores (con cultivos como el ñame, maíz y yuca) con la consecuente pérdida total de la inversión para algunos agricultores en los últimos dos años por la perturbación de los periodos normales de lluvias y la disponibilidad de agua. Se definió un indicador a partir de la cantidad de cultivos perennes presentes en las parcelas. Este indicador también es importante, como parte de la diversificación de mercado y de ingresos que puede representar para el agricultor, siendo 15 el número máximo de especies encontradas para cultivos perennes, y 9 el de cultivos anuales. Se calificó la proporción de los cultivos permanentes en relación a los transitorios por cada productor y se tomó el valor promedio total.

El criterio de manejo de residuos se calificó con 1 para los productores que realizaban acopio y disposición de sus residuos tanto orgánicos como inorgánicos y 0 para quienes mantienen la práctica de realizar quemas de basura.

Finalmente se calificó la presencia o ausencia de la práctica recurrente de aplicación de insumos de síntesis química como herbicidas, fungicidas, fertilizantes, entre otros. Este criterio hace notar la preponderancia de un manejo productivo orgánico o por lo menos de agricultura limpia, con uso de agroquímicos solamente en situaciones puntuales dónde el manejo así lo requiere. A esto se agrega que en el modo de producción tradicional de los cultivos en esta zona no se acostumbra utilizar intensivamente los agroquímicos. Además, de parte de la organización y los proyectos que se han ejecutado, se han recibido capacitaciones y asesorías para la elaboración de fertilizantes orgánicos con los mismos productos de la finca.

En conjunto el manejo ambiental (gráfico 4.16) presenta sus principales fortalezas en la existencia de zonas de conservación al interior de las parcelas, en los cultivos permanentes como indicadores de diversidad ambiental y productiva, e incluso el nivel mínimo de uso de agroquímicos bajo un sistema de producción tendiente a lo orgánico<sup>32</sup>. Sin embargo, la viabilidad de la labor agrícola se ve fuertemente amenazada por los fenómenos climáticos que se están presentando en la zona y la insuficiencia de estrategias de manejo que puedan dar luz ante esta contingencia que se presenta como una situación relativamente nueva, en donde de manera coyuntural se están ideando las maneras de hacerle frente, en otros términos, idear estrategias y esfuerzos para la mitigación y adaptación.

#### 4.5.2. Desempeño de la capacidad organizativa

Se analizó la capacidad organizativa a partir de cinco ejes: a) Participación de los socios dentro de la toma de decisiones en la organización; b) Satisfacción de los socios con el plan de trabajo que han llevado con la organización; c) la asesoría técnica que presta la organización o que se gestiona por medio de esta, a los asociados; d) Asistencia a las capacitaciones brindadas

---

<sup>32</sup> Se requeriría estudiar con mucho mejor detalle las prácticas productivas en cada uno de los cultivos de las parcelas por productor, para evaluar los niveles de uso de agroquímicos y el impacto ambiental generado, al mismo tiempo que constatar en el caso de una producción orgánica, si se están realizando suficientes labores de manejo para cumplir con los requerimientos de los cultivos que permitieran sostener estándares productivos en cantidad y calidad.



por diversas instituciones y e) la existencia de trabajo colectivo o mancomunado entre productores (Gráfico 4.17).

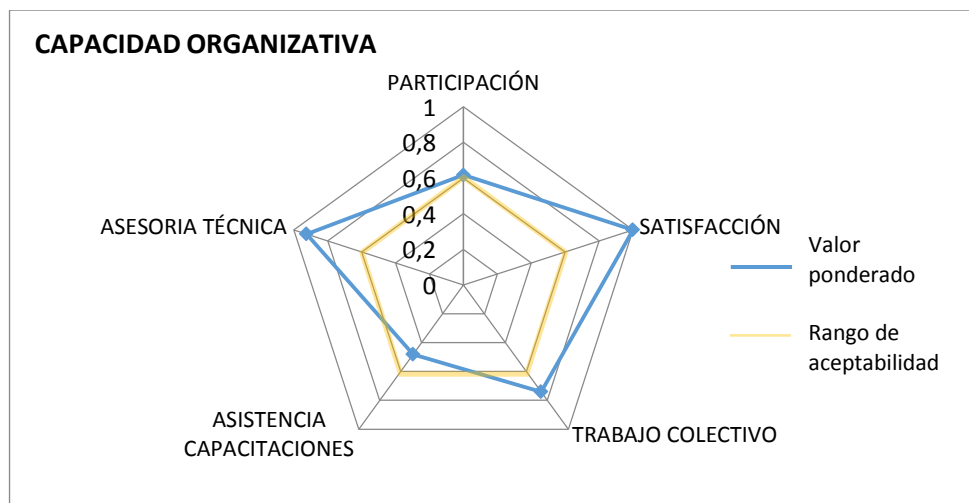
La participación es un indicador compuesto que toma en consideración la pertenencia a algún cargo en ASOAGRO o en organizaciones adscritas a la misma, el número de capacitaciones a las que ha asistido y el número de proyectos en los que ha participado. La participación en cargos dentro de la organización (ver numeral 3.3) se midió observando presencia/ausencia del criterio, sin contar los asociados con menos de 1 año en la organización.

El número de capacitaciones a las que ha asistido se miden tomando en cuenta los intervalos definidos: entre 0 y 5 el número mínimo de capacitaciones a las que asistieron a lo cual se asigna una valoración de “0”; el número máximo entre 15 y 30 a las cuales se les asignó el valor “1”. A los valores intermedios se les asignó un puntaje de “0,5”.

El criterio de número de proyectos en los que ha participado evaluó como “1” la participación en 4 o más proyectos de trece posibles y “0” a la participación entre 0 y 3 proyectos. Se promediaron los puntajes de los tres subcomponentes y se realizó un promedio general para todo el criterio de “Participación”.

Los criterios de Satisfacción y Asesoría técnica se establecieron a partir de lo que manifestaron los asociados y que se acotaba como Sí o No, asignando los valores de 1 y 0. El criterio de Asistencia a capacitaciones durante el año 2015 se midió tomando en cuenta los tres intervalos que agrupaban las respuestas. Al intervalo menor “5 capacitaciones o menos” se le asignó un valor de “0”; al intervalo “16 capacitaciones o más” se asignó “1” y al intervalo intermedio se asignó “0,5”. Finalmente el criterio de Trabajo colectivo se midió a partir de la presencia/ausencia en las labores agrícolas de la parcela de cada productor, independientemente de la frecuencia de ocurrencia.

Gráfico 4.17 Desempeño de la capacidad organizativa



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de caracterización socioeconómica y productiva a asociados.

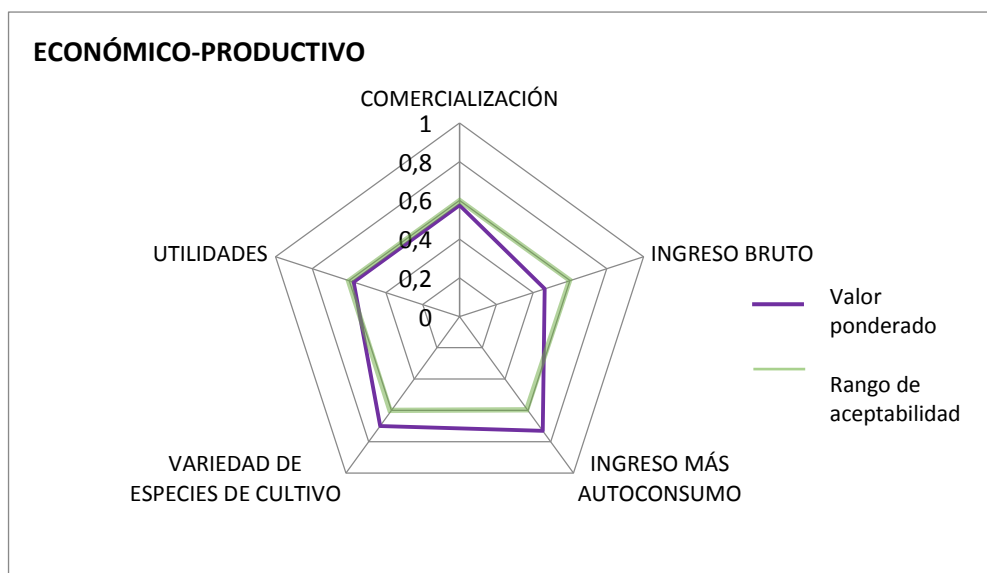
En suma, la capacidad organizativa muestra la satisfacción de los socios de la organización, con una alta capacidad para brindar asistencia técnica como principales fortalezas. En un rango de aceptabilidad, la participación de los asociados y el trabajo colectivo entre productores se observan como puntos a tratar para que se mantengan y mejoren sus niveles dentro del quehacer de la organización; en el mismo sentido, el criterio de asistencia a capacitaciones tomó un valor por debajo de lo deseable<sup>33</sup> lo que podría estar dificultando la adecuación a las prácticas de manejo ambiental y productivo que la organización propone.

#### 4.5.3. Desempeño económico-productivo

El componente económico-productivo tomó en consideración las variables de ingreso bruto del productor, el valor del ingreso sumado el equivalente de ingreso por productos de auto-abasto, las utilidades que perciben los productores de la actividad agrícola, las gestiones de comercialización que tienen los productores y la variedad de cultivos en las parcelas (gráfico 4.18).

<sup>33</sup> El bajo desempeño del criterio de asistencia a capacitaciones se tendría que estudiar con mayor detalle, ya que podría llegar a evidenciar algunas fallas o inconformidades al interior de la organización que no se vieron reflejadas en el criterio de satisfacción, ni en el de participación, que debería explorar las causas por las cuales los asociados participan en los proyectos pero en algunos casos no cumplen con los compromisos adquiridos.

Gráfico 4.18 Desempeño económico-productivo



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de caracterización socioeconómica y productiva a asociados.

El indicador de ingreso bruto, entendido como la medida total de ingresos percibidos por el agricultor por la venta de sus productos sin considerar los gastos y la reinversión, y el indicador de Ingresos más autoconsumo entendido como la medida de ingresos que los productores se ahorran, o que tendrían lugar en su ingreso neto como parte de su producción que en vez de vender se destina para la subsistencia familiar. Se midieron considerando los intervalos de ingresos mayores a dos salarios mínimos mensuales legales vigentes (ammlv) con un valor de “1” y a los ingresos de 1 smmlv o menos como “0”, promediando los valores obtenidos.

El indicador de utilidad obtenida por los productores en la labor agrícola se midió como la razón de ingresos brutos menos los gastos corrientes que se observaban en tres categorías, el pago por jornales en la labor agrícola a lo largo del año, el gasto en insumos agrícolas y los gastos familiares de pago de servicios públicos, rentas (en los casos que aplica), alimentación y transporte, se realizaba una medida de gasto mensual. La utilidad entonces se considera por la persistencia de ganancia luego de restarle los gastos corrientes al ingreso neto. A quienes obtenían ganancia se les asignaba el valor de “1” y a los que no se les asignaba “0”<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Para el caso de las utilidades y el ingreso real que perciba una familia sería necesario realizar un estudio más a profundidad sobre la estrategia económica familiar y la aportación al gasto del hogar que realizan cada uno

La comercialización se calificó como el promedio entre las cuatro gestiones de comercialización que se encontraron, a saber a) la comercialización por medio de convenios que maneja ASOAGRO; b) la venta a intermediarios; c) la negociación directa con tiendas y mercados locales y c) otros entre los cuales resaltan la existencia de negocios propios en el pueblo y manejados por la conyugue y el encargo (sic) de productos para vecinos. Entendiendo que mientras más estrategias de comercialización tenga el productor, menor será su dependencia a un solo comprador y con ello aumentará su capacidad de negociación de precio y minimizará riesgos por la comercialización de sus productos.

Finalmente el indicador de variedades de cultivo tomo en cuenta los tres intervalos en los que se dividieron el número total de especies de cultivo o en producción, incluyendo cultivos permanentes, transitorios y animales. El intervalo con mayor número de especies presentes “15 y más” se le asignó el valor de “1”, al intervalo intermedio entre “7 y 14” se le asignó una calificación de “0,8” por ser de igual forma un número considerable de especies. El intervalo de menor valor “6 especies o menos” se calificó con “0” y se promediaron los datos resultantes.

El conjunto de la dimensión económico-productiva expresa una forma bastante simétrica a la del polígono que forman los niveles aceptables, aunque con niveles un tanto menores para el caso de las utilidades y la comercialización y considerablemente más bajos para el caso de los ingresos brutos. Los indicadores de variedad de cultivos y valor de ingresos más auto-abasto se ubica en posiciones altas. Esto nos indica que el estado actual de la agricultura que allí se viene desarrollando es predominantemente agricultura de subsistencia, en la medida en que se concentra más en el sustento para la reproducción familiar que en la rentabilidad de mercado. A su vez indica que la diversidad de cultivos es la base para sostenerse frente a los declives de los principales cultivos que comercian.

#### 4.5.4. Desempeño de las condiciones de vida

---

de los miembros que realizan actividades remuneradas, como se menciona en los resultados sobre estrategia económica familiar grafico 8. las conyugues y los hijos mayores realizan actividades remuneradas en el pueblo. Adicionalmente se tiene un ingreso extra por subsidios. Sin embargo algunos de estos subsidios tienen una frecuencia y montos variables, por lo que no se estudiaron como aporte significativo del ingreso familiar.

El análisis de las Condiciones de vida tomó en cuenta los indicadores de educación, acceso a la tierra, acceso a la educación rural, acceso a vivienda urbana, vivir en la parcela y el acceso a subsidios de diferentes tipos (gráfico 4.19).

El indicador de acceso a la tierra valoró la titularidad de tierra como elemento fundamental del conflicto agrario en Colombia y vital para las condiciones de vida de un agricultor. Valoró el ser titular de tierra o –tener tierra- con la calificación “1” y no tenerla con “0”, independientemente del tamaño de los predios.

El indicador de educación es un indicador compuesto, da cuenta del estado actual de la educación recibida por los productores asociados. Corresponde al promedio de evaluación del último grado cursado y el saber leer y escribir. El último grado cursado se evaluó en los intervalos de “0-3” grados de escolaridad se le asignó el valor de “0”; el intervalo de “4-5” grados de escolaridad, lo que equivaldría a los estudios del nivel de primaria como se mencionó anteriormente (Gráfico 4.3) se le asignó el valor de “0,4”; al intervalo entre “6-9” grados de escolaridad, que corresponde al primer nivel de la educación básica secundaria, se les asignó el valor de “0,8” y finalmente al intervalo de “10 y 11”, que corresponden a los últimos grados de la educación formal media académica, se les asignó el valor de “1”. El indicador de saber leer y escribir se le asignó en puntaje de “0” a la respuesta de “No” y “1” a “Si”. Finalmente se realizó un promedio para ambos indicadores.

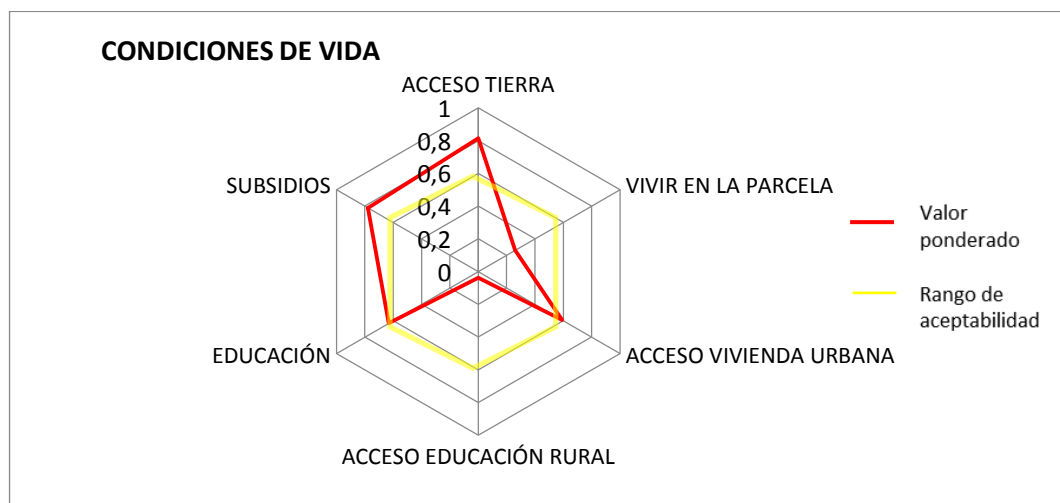
El indicador de acceso a la educación rural es un indicador del estado actual de la educación en las veredas que posibilitaría las condiciones para que las personas pudieran quedarse a vivir en su parcela y poderle dar educación a sus hijos. Indaga por la presencia de infraestructura y condiciones para el funcionamiento de escuelas rurales en la vereda en que el productor habite. La presencia se califica con 1 y la ausencia con 0. Se toma el resultado promedio.

El indicador de Vivir en la parcela, indaga de manera general, la posibilidad de habitar las parcelas en las condiciones actuales buscando la permanencia digna en el territorio. Este indicador señala la proporción de los asociados que vive permanentemente en su predio rural. Se valoró el habitar la parcela como “1” y no hacerlo “0”.

Ante los bajos niveles de habitabilidad de las parcelas, se indagó por los medios de vida en la zona urbana. El indicador de casa propia en el municipio da cuenta de ello. Se calificó el tener casa propia en el municipio como “1” y no tenerla como “0”.

Finalmente para el caso de los subsidios se decidió no puntualizar la tipología de los mismos, teniendo en cuenta que existen subsidios sociales como los que son dirigidos a mujeres, adultos mayores, o niños, subsidios productivos y subsidios de ayuda humanitaria por causa de la guerra. Se valoró la presencia o ausencia con “1 y 0” respectivamente de que el productor recibiera subsidios.

Gráfico 4.19 Desempeño de las condiciones de vida



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de caracterización socioeconómica y productiva a asociados, 2016.

Dentro de la dimensión de condiciones de vida no se incluyó un indicador de acceso a servicios público domiciliarios (entiéndase, acueducto, energía, gas, e incluso, telefonía e internet) y el acceso a los servicios de salud, por ser invariablemente ausentes en todas las veredas de los productores e igualmente precarios en toda la cabecera municipal, como se detalló al inicio de este capítulo. Al mismo tiempo, por ser obligación directa del gobierno el suplir estas necesidades, por lo que la organización no tiene injerencia inmediata sobre estos asuntos.

Cabe resaltar que las condiciones de vida se entienden como el resultado y parte de todas las anteriores dimensiones, lo ambiental, lo económico-productivo y el plano organizativo. La dimensión llamada condiciones de vida, además nos brinda un panorama cercano de la

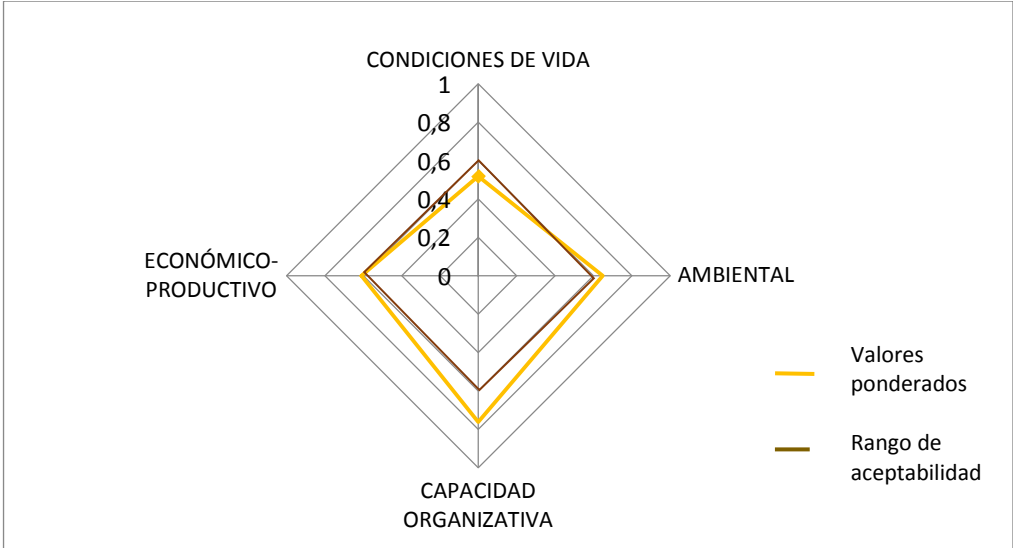
capacidad de las instituciones públicas de la zona como garantes de derechos básicos como lo son la educación, la vivienda y para la cuestión agraria, la propiedad rural.

La dimensión de condiciones de vida para los asociados presenta sus mayores niveles en el acceso a la tierra y en el acceso a subsidios. La educación se encuentra en un grado de aceptabilidad, mientras que el acceso a vivienda urbana alcanza a estar por debajo de ese rango. Los puntos más críticos son el acceso a educación rural y el vivir en la parcela.

4.5.5. Una visión de conjunto

El esquema de conjunto da cuenta del estado agregado de las cuatro dimensiones propuestas para este análisis. Basados en promedios, se observa la dimensión de la capacidad organizativa como la que se encuentra teniendo los mejores desempeños, según los criterios tomados en cuenta. A esto le sigue la dimensión ambiental que pasa el rango de aceptabilidad y resulta llamativa su relación con la tendencia que sigue la dimensión económica-productiva, la cual sin embargo, se encuentra por debajo del nivel de aceptabilidad con una puntuación de 0,59. Finalmente la dimensión de condiciones de vida mostró el menor desempeño (gráfico 4.40).

Gráfico 4.20 Una visión de conjunto



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de caracterización socioeconómica y productiva a asociados, 2016.





## CAPÍTULO V. ESTRATEGIAS ORGANIZATIVAS PARA LA GESTIÓN TERRITORIAL SUSTENTABLE

El presente capítulo responde al 3er objetivo de esta investigación el cual es *analizar si el sistema de trabajo asociativo de ASOAGRO constituye una alternativa para la gestión territorial sustentable*, a partir de las entrevistas realizadas a actores clave del territorio.

Se analizaron ocho entrevistas realizadas a actores clave del territorio<sup>35</sup> entre funcionarios de gobierno, gestores de proyectos de ONGs y profesionales que han trabajado con ASOAGRO en la ejecución de proyectos y en asesoría técnica. Las entrevistas se analizaron con apoyo del software Atlas ti, con base en la técnica de la teoría fundamentada<sup>36</sup>.

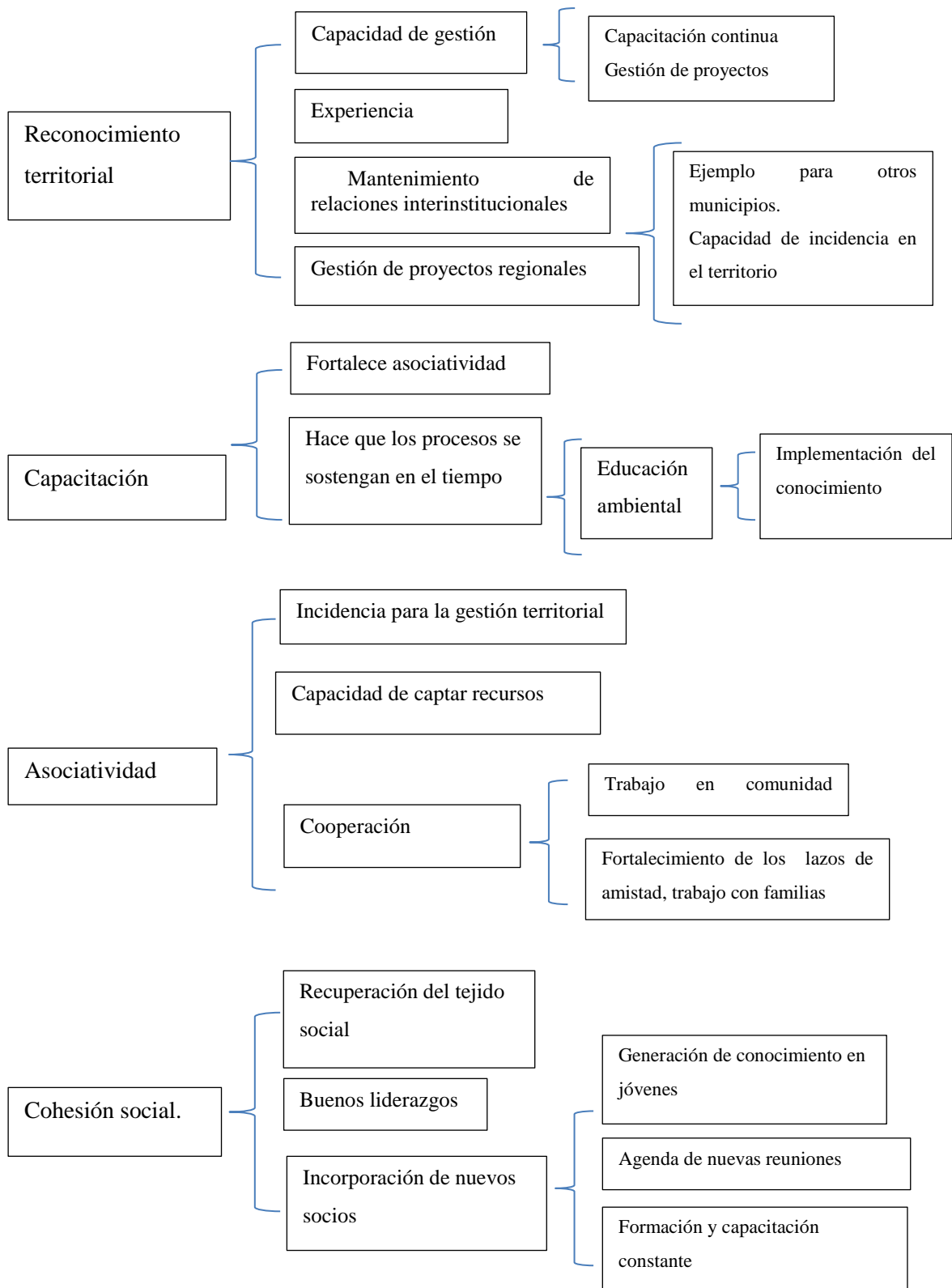
Los principales elementos que los miembros de instituciones de gobierno señalan como parte del proceso hacia la construcción de estrategias organizativas para una gestión sustentable dentro del trabajo que realiza ASOAGRO son el reconocimiento territorial, la asociatividad, la capacitación y la capacidad de generar cohesión social. Estos atributos que caracterizan las estrategias de gestión de la organización se presentan a continuación.

Figura 5.2 Mecanismos organizativos de ASOAGRO para una gestión territorial sostenible

---

<sup>35</sup> Para ver los criterios de selección a actores clave y listado de sujetos anexo 2.

<sup>36</sup> Ver apartado 2.3.



Fuente: Elaboración propia a partir de esquemas red de relaciones Atlas T1. (Anexo 4).

## 5.1. Reconocimiento territorial

Los elementos que han favorecido el *reconocimiento territorial* de la organización en la actualidad son resultado de la constante ejecución de proyectos en el municipio y la creación por medio de ASOAGRO de otras sub organizaciones<sup>37</sup>. El trabajo que estas organizaciones empiezan a desempeñar, aumenta el reconocimiento de la organización en la zona y es vital para la activación de otros procesos organizativos en la región.

Otro factor importante del reconocimiento territorial, son las relaciones interinstitucionales que se han logrado construir, tanto con instituciones gubernamentales como Organizaciones No Gubernamentales y otras asociaciones de orden internacional, regional y local<sup>38</sup>. Esta capacidad de gestionar y ejecutar proyectos de diversa índole le da a ASOAGRO prestigio y reconocimiento que la hace que sobresalga entre una multiplicidad de asociaciones y organizaciones de base agrícola a nivel regional e incluso nacional.

ASOAGRO primero tiene un nombre, tiene una tradición de proyectos que eso cuánto vale en cualquier convocatoria, tiene los contactos, tienen el conocimiento, tienen los equipos, tienen el personal [...] ya tienen un nombre, una historia de vida, mejor que cualquier Organización Gestora Acompañante o ORG la Administradora Regional. Ellos tienen más hoja de vida.” (Jaramillo [entrevista], 2016).

La *capacidad de gestión* es otro elemento en el reconocimiento y la credibilidad del trabajo que una organización puede alcanzar localmente. Dentro de los elementos que los entrevistados señalan resalta la celebración de convenios que la organización ha logrado llevar a cabo con el municipio y la administración de un banco de maquinaria agrícola. Por otra parte han gestionado la compra de tierras para campesinos y han conseguido varios proyectos productivos, “Se distingue porque ASOAGRO nunca deja de estar ejecutando proyectos” (Andrade, entrevista, 2016).

La *Experiencia* es un pilar fundamental del resultado actual y potencia la capacidad gestora. El trabajo constante a lo largo de los años y los aprendizajes obtenidos logran el resultado del desempeño actual. A la vez que se efectúa la formación de líderes que puedan

---

<sup>37</sup> Organizaciones que han surgido de ASOAGRO formando su propia empresa comunitaria o asociación y que los entrevistados llaman organizaciones “hijas”.

<sup>38</sup> Ver anexo 1. Tabla de proyectos e instituciones promotoras en los que ASOAGRO ha participado.

continuar guiando el proceso. “Después de los apoyos y las capacitaciones que han recibido, ya este tipo de organización tiene la capacidad de diseñar proyectos y ejecutarlos ellos mismos. Captan recursos y jalonan desarrollo.” (Sánchez, entrevista, 2016).

Las capacidades que la organización demuestra, además se constituyen como ejemplo para otros municipios en el emprendimiento de procesos organizativos. Se considera que estas organizaciones pueden dar luz a los procesos de desarrollo a nivel de las regiones, como referente en los procesos de conservación ambiental y organización social.

Algunos actores en las instituciones consideran el proceso organizativo de esta agremiación, como un caso exitoso que estarían dispuestos a promover en otras organizaciones que quieren surgir en el municipio “ellos son muy fuertes en la organización ellos tienen mucho fortalecimiento organizacional, [...] eso sería un ejemplo que podríamos multiplicar y son muy receptivos entonces sería como de aprovechar y ese tema quisiéramos que se multiplicara con algunas agremiaciones.”(Arrieta (b) [entrevista], 2016).

Las organizaciones a nivel municipal además tienen un poder de convocatoria, congregan a la gente y le dan un objetivo, permanecen organizados y en constante reunión y comunicación, de allí que se conviertan en polos de interés, como referentes en los movimientos de política y con *influencia electoral* local. “las asociaciones juegan un papel importante inclusive en el ordenamiento del territorio, es así que cuando hay épocas electorales, se ve a los políticos buscando líderes en las asociaciones para que de una u otra manera se pueda apoyar su proyecto...” (Vuelvas, entrevista, 2016). ASOAGRO en ocasiones ha generado alianzas de apoyo a candidaturas de alcaldía municipal que han resultado electos, logrando así algunos beneficios para la organización.

El papel de los *líderes* aparece como un eje fundamental en la construcción de relaciones interinstitucionales y en el reconocimiento territorial, ya que los líderes actúan como facilitadores del trabajo con instituciones locales. Un funcionario de la institución de Parque Nacionales Naturales relata:

“nos recibió uno de los líderes de esa vereda, el señor Julio Andrade (actual presidente de ASOAGRO), entonces inicialmente fue como el guía y llegó un momento en que él tomó ese mensaje de conservación, de protección de los recursos naturales. Entonces de ahí se van uniendo esfuerzos y el señor Julio en cabeza, comienza a dar el mensaje a los ganaderos, campesinos de que eso que tenemos es muy importante que es el bosque seco.” (Vuelvas [entrevista], 2016).

El liderazgo ejercido por el representante legal de la organización constituye una buena parte del reconocimiento de la misma, ya que ha sido un gran gestor y comunicador y es la persona que mantiene constantes lazos con las instituciones. “yo digo de los mejores gestores de proyectos que he conocido en este país Julio, un gestor espectacular” (Jaramillo, [entrevista], 2016)

Recientemente ASOAGRO visualiza la capacidad de *gestionar proyectos regionales* con otros productores y organizaciones de municipios vecinos “no solamente están pensando en los proyectos de aquí de San Juan, están pensando en los proyectos de otros que cultivan ñame por allá por Corozó, otros que cultivan ñame por San Jacinto y presentan proyectos regionales.”(Sánchez, [entrevista], 2016). Esta generación de alianzas con otros productores y organizaciones podría ayudar a fortalecer las alianzas de comercialización que ASOAGRO ha conseguido, logrando mayores volúmenes de producción para responder de manera más constante y estable a los compradores.

## 5.2. Capacitación

La capacitación hace parte de los factores que favorecen la asociatividad, son la base para los procesos de educación ambiental, para lo cual las instituciones deben contribuir con la generación y difusión de información en relación a los procesos ambientales que se están teniendo a nivel local, lo que facilita la comunicación y evita las resistencias que las acciones generadas por los proyectos puedan implicar en la comunidad, facilitando la modificación de prácticas entre los productores.

Las organizaciones son fundamentales para la construcción conjunta de procesos ambientales en la medida en que incluyen la participación de la comunidad y se forman bajo objetivos conjuntos:

son organizaciones que abarcan mucha gente, [...] de hecho hay conciencia dentro de los objetivos (de la organización) de la parte ambiental, entonces eso facilita mucho los procesos, [...]mientras haya conciencia y haya emoción, la acción nace... Si porque ya es un efecto de lo que es más difícil, que es la conciencia y la emoción que siente la gente por eso, entonces la acción de hecho se tienen que dar (Sánchez, entrevista, 2016).

Los resultados de las capacitaciones también se observan desde la construcción de lo comunitario, por la posibilidad de comunicación entre vecinos y el compartir:

se ha notado el cambio de la percepción que tenía el campesino de trabajar sólo, ahora el campesino trabaja en comunidad, en asociación y es muy dado a reuniones a capacitaciones y a implementar todo eso... lo que se está enseñando y la comunidad participa también con hijos, familias, esposas y eso crea un núcleo muy fuerte dentro de la misma sociedad.[...]a partir de ahí (del trabajo de parques con la organización) a través de la educación ambiental, el monitoreo y el control y vigilancia se ha hecho que los campesinos que estaban en las zonas de influencia creen reservas de la sociedad civil y tomen conciencia de que esos recursos son importantes para todos nosotros (Vuelvas, entrevista, 2016)

Las capacitaciones recibidas en materia ambiental han permitido informar a los campesinos, ganaderos y la comunidad en general sobre las especies de animales que habitan la zona y la importancia de mantenerlos y respetar su hábitat. Además, la formación continua en la organización ha generado líderes capacitadores que han ido a otras partes del país a realizar encuentros y compartir su experiencia. Cabe mencionar que muchos de los proyectos en los que ASOAGRO ha participado incluyen capacitaciones bien sea del manejo técnico productivo de los cultivos, en materia ambiental e incluso en fortalecimiento organizacional.

### 5.3. Asociatividad

La asociatividad es un mecanismo efectivo de recepción de políticas gubernamentales permitiendo el acceso a apoyos productivos y sociales. Es sabido que los financiamientos a pequeños productores se prefiere concederlos a través de grupos organizados y asociaciones. El trabajo conjunto o asociado genera capacidades para gestionar y captar recursos. Muchos apoyos y programas instituciones tanto de orden gubernamental como privado se hacen por medio de organizaciones.

La asociatividad permite mayor capacidad de incidencia por el peso que genera su representación, por lo cual logran obtener espacios de influencia electoral y se convierten en figuras de referencia para la consulta de políticas y la organización del territorio. Las asociaciones se capacitan, se constituyen como referentes y generan espacios de aprendizaje para otros productores. En el caso estudiado, la asociación se constituye en un proceso semilla

para la conservación, uso y manejo de recursos naturales del bosque seco tropical, en la medida en que se ponen a disposición todas estas capacidades.

Más allá de recibir apoyos y captar recursos, al interior de las organizaciones se generan lazos de amistad y de cooperación entre los asociados. Las organizaciones generan relaciones de trabajo para la ayuda mutua y la cooperación, se busca dejar el individualismo y trabajar en comunidad. Al mismo tiempo generan arraigo en el territorio “por su poder de convencimiento de lo que es el trabajo en comunidad y en asociación” (Vuelvas, entrevista, 2016).

Sin embargo, existen también algunos desacuerdos y conflictos entre socios que causan que algunos socios no continúen participando en la asociación. Al mismo tiempo, se han acercado a la organización personas que no comparten los principios asociativos, ingresan para obtener un beneficio personal concreto (por ej. Titulación de tierras) abandonando la organización una vez alcanzado esto. De allí que se requiera la formación constante en principios de organización y acción comunitaria.

#### 5.4. Cohesión social

Al interior de la organización se reconoce un factor de cohesión social que ha sido de vital importancia en la vida de los productores debido a los hechos de violencia vividos años atrás.

entre más difíciles son los inicios, y entre más se mantiene la gente a pesar de las dificultades... eso da mucha fuerza y ellos sufrieron mucho desde el principio. Desde el principio hubo mucho conflicto y tras de eso, no solamente el conflicto, sino también que les mataron uno de sus miembros eso... a pesar de todo dio mucha más fortaleza, importante ante cosas difíciles. Ya cuando la gente se acerca a cosas difíciles es mucho más fácil andar por caminos que la gente no ha andado... (Sánchez, entrevista, 2016).

Los entrevistados señalan como un factor asociado con la cohesión social la resistencia al sufrimiento (sic.) haciendo referencia a la violencia armada y el desplazamiento con la consecuente pérdida de sus condiciones de vida, como se describió anteriormente. A partir de esos episodios, las personas fueron creando nuevos lazos de relación entre sí, lo que los llevó a organizarse y construir condiciones para retornar a las tierras.

eso ha sido un motor que los ha mantenido en el tiempo, los líderes, la gente, la voluntad de la gente, el reunirse cada rato, reunirse que es parte de la cohesión social que ellos tienen que amarrar para mantenerse como organización, sí o no. Que no se mide, que no se ve, que no es tangible en plata

[dinero], pero que, de una u otra manera la cohesión social es prácticamente el 30% del desarrollo de la organización, eso no se ve, eso ahí está. El otro es el conocimiento, otro 30%, y sólo el dinero es el 40%. El 60% son cosas que no se ven, que no son tangibles, pero son los que hacen que los recursos que ellos tengan sean bien invertidos y se puedan hacer procesos de desarrollo, eso es la dinámica de hoy en día... después de tanto tiempo ya se afirma de que no es la plata, es prácticamente lo que está en la cabeza de ellos a través de los conocimientos y la cohesión social que se tenga, quien lo hace son las reuniones, que no son perdedera de tiempo sino que es lo que construye que esta vaina rinda, que la plática rinda; sí no, es difícil... difícil. (Sánchez, entrevista, 2016)

Las acciones realizadas por la organización y los proyectos gestionados han hecho que más productores quieran sumarse y así ha sido. De igual forma se han brindado oportunidades de capacitación a hijos de productores con el ánimo de generar capacidades locales y formación de liderazgos.

A parte de las juntas de la asamblea, la organización realiza reuniones dos veces por mes. Estos momentos de reunión, además de ser espacios de discusión y toma de decisiones, son momentos de socialización para la interacción de los asociados, existiendo incluso actividades para las familias en conjunto.

El líder de esta organización ha sido un eje fundamental en el desarrollo con éxito de las actividades que han emprendido, de manera explícita a él se le atribuye la capacidad de diálogo con instituciones, como gestor que es, ha llevado sus peticiones y proyectos a instancias de orden municipal, regional y nacional. Sin embargo, su persona también ha sido foco de conflictos con algunos líderes de organizaciones locales y ex-asociados que decidieron retirarse de la organización y constituir una propia. A la personalidad de este líder se le atribuye un fuerte carácter y modo impositivo y contundente.

Estos liderazgos en la organización pueden tener un impacto negativo en la formación de líderes y corresponsabilidades al interior de la organización nuevo capital social, la cual debe velar por una cohesión social basada en la identidad colectiva y proyecto colectivo.

Existen factores que contribuyen para que las iniciativas, proyectos y acciones que se realizan a través de organizaciones como ASOAGRO, se sostengan en el tiempo. Se conjugan una elementos que van desde las estructuras internas en la organización, hasta las relaciones que tejen hacia el exterior, con otras instituciones y actores. Un aspecto fundamental para esto es la construcción de liderazgos; Líderes que abanderen las metas de la organización y estén dispuestos a enfrentar los retos y sacrificios que esta labor implica.



La cohesión social está basada además en la capacitación, la voluntad de los socios y la implementación efectiva del conocimiento adquirido. El apoyo de la comunidad es fundamental, y este a su vez se gana con la capacidad de gestión demostrada, las relaciones interinstitucionales, comunales y regionales que formen. Así se construye credibilidad y confianza en la organización, para el logro de metas a largo plazo. Finalmente, para mantener las relaciones sociales en el desarrollo de metas conjuntas se requiere de la voluntad de la gente, su compromiso y cumplimiento de las actividades y objetivos propuestos.

#### 5.5. Organización comunitaria para una gestión territorial sustentable

ASOAGRO en su trayectoria de trabajo realiza procesos de gestión y desarrollo en la medida en que genera capacidades locales para conseguir que se inviertan recursos en el territorio, capacitan y propician cambios en las prácticas y en las condiciones materiales de los asociados y productores con los que trabajan, aparte de ser un ejemplo para otras organizaciones y productores, como se expresa a continuación: “generan cambios y desarrollo a nivel de las sociedades... que uno las ve que no, pero sí, si producen cambios y sí producen efectos no solamente en las mentalidades sino en las cosas que se hacen tangiblemente... sí me parece importante” (Sánchez, entrevista, 2016).

Aunado a las características descritas como parte de la gestión de la organización en el territorio, cabe mencionar algunos cambios en las condiciones de vida de los asociados en una perspectiva temporal. Es así como de los 116 socios con los que contaba la organización en los primeros años cuando inició, el 60 % no tenía tierra, en la actualidad, permanecen activos 66 socios de los que iniciaron y todos ellos son propietarios (Andrade, entrevista, 2016).

Dentro de las metas que la organización se plantea para los próximos 10 años se encuentra la gestión de 69 subsidios de tierra para asociados que no poseen y 26 subsidios de vivienda.

Al mismo tiempo se plantean una serie de metas ambientales que contribuyan a mejorar la disponibilidad de agua en los predios de los socios de la organización. Se busca que continúe por los próximos dos años el acompañamiento de las distintas instituciones con el proyecto de conectividad ecosistémica del bosque seco tropical, que continúen y aumenten trabajos de reforestación de cañadas y se gestione la construcción de aljibes. Estas actividades juegan un

papel prioritario en la necesidad de realizar estrategias conjuntas que logren ser viables local y regionalmente en la adaptación al cambio climático.

## CONCLUSIONES

A lo largo de esta tesis se buscó responder a la pregunta de investigación ¿De qué manera las empresas comunitarias gestionan el territorio y cómo se relaciona su esquema productivo con la sostenibilidad ambiental? A continuación se desarrollan algunos comentarios a manera de conclusión, sobre aspectos teóricos y empíricos con los que se buscó responder a la pregunta. Los hallazgos empíricos se presentan manteniendo concordancia con las cuatro dimensiones empleadas para el análisis: manejo ambiental, manejo económico-productivo, capacidad organizativa y condiciones de vida.

El marco teórico revisado resultó de utilidad para el desarrollo de la investigación, en particular los aportes a la teoría de la gestión territorial sostenible de Delgadillo y Torres (2009) de la mano de las consideraciones sobre trabajo en común, agricultura familiar y desarrollo rural de Segrelles (2015). Considerando el trabajo asociado como instrumento fundamental para la consecución de medios de vida en mejores condiciones para pequeños agricultores en el sector rural, a través de la garantía de la soberanía alimentaria, la mejora en los términos de intercambio en la comercialización de productos, la construcción de relaciones de cooperación con otras organizaciones y la construcción de tejido social.

Como resultado del trabajo en campo realizado se exponen algunas conclusiones observadas de los distintos ejes de análisis: *Manejo Ambiental*. Se observó que la organización ASOAGRO tiene potencial para hacer frente a eventos de cambio climático y minimización del riesgo por medio de la diversificación productiva, el establecimiento diversificado de cultivos permanentes, la realización de alianzas y acuerdos de comercialización, la conciencia de la importancia del cuidado de cuencas y nacimientos de agua, a través de jornadas de capacitación y acompañamiento; sin embargo, es urgente mantener y aumentar la implementación de mecanismos de adaptación y prevención del riesgo por la variabilidad climática, bien sea por sequía o lluvia extremas. Tales mecanismos finalmente disminuirían la pérdida de cultivos de importancia comercial (como el ñame) y potenciarían la capacidad de aumentar los ingresos de las familias, haciendo atractiva la labor agrícola, generando empleo y ocupación en el campo.

Para el caso estudiado, el efecto del fenómeno del Niño, con la disminución de la frecuencia e intensidad de las lluvias y la consecuente escasez de agua en la región y al mismo

tiempo la evidencia del potencial de la conservación para mantener y restaurar las fuentes de agua en los predios, fue un detonante inmediato de la reflexión y la conciencia sobre la importancia de prácticas localizadas, inmediatas, puntuales (como el aislamiento y la reforestación de arroyos y cañadas) , siendo estas acciones determinantes para la continuidad de la labor agrícola de cada productor. Aquí, la capacitación, la reflexión, la formación humana, y la organización a partir de valores colectivos puede ser la clave para llevar eventos al aprendizaje social con éxito hacia estrategias de conservación y uso sustentable de recursos naturales.

La motivación para la conservación de parte de la comunidad se potencia en la medida en que se brinda información a las personas sobre las ventajas de conservar el entorno natural que habitan (sean estos de orden productivo, para seguir disponiendo de determinado recurso natural, de paisaje, entre otros); y en medida en que la comunidad entiende o se percata de las consecuencias de no hacerlo, a partir de la capacitación por ejemplo.

En la gestión ambiental territorial, la participación de la sociedad civil, en este caso, los productores asociados, es vital para la implementación de acuerdos, proyectos y estrategias de conservación de ecosistemas y de manejo de áreas naturales protegidas, reconociendo el potencial de los productores en predios aledaños a zonas de reserva para aunar esfuerzos de conservación. Las acciones de construcción de corredores biológicos para el manejo de fauna silvestre sujeta a protección, y la conservación del bosque seco tropical, empieza a mostrar resultados exitosos, por lo cual se requiere que continúe el trabajo y el acompañamiento en este tipo de iniciativas de parte de la organización y de las demás instancias participantes.

Sin embargo, las iniciativas ambientales a nivel local se enfrentan a ciertas incongruencias que vienen desde las políticas estatales de distintos sectores 1) en la consideración de propiedad en la conservación de Bosque Seco Tropical versus, los insumos cartográficos oficiales del país para el uso del suelo; 2) Acciones de conservación del BST versus políticas del ministerio de agricultura y planes de desarrollo departamental en el fomento de monocultivos de agroindustria como teca, palma africana y eucalipto. Estas consideraciones se mencionan como hallazgos, aunque no fueron cabalmente desarrolladas en la tesis por no constituir el objeto de estudio.

*Manejo económico-productivo.* Prevalece un nivel de ingresos bajo en los productores. Se esperaría que los proyectos productivos y las alianzas comerciales establecidas durante los últimos dos años, contribuyan a mejorar esta situación. Sin embargo, es de reconocer que la situación climática no ha contribuido al éxito esperado en las cosechas.

Se reconocen los aportes del modelo de producción campesino en el cual, el auto-abasto representa una fuente importante de ingresos para la subsistencia familiar. Además, el trabajo en conjunto, cuando falta mano de obra familiar, ayuda a sobrellevar costos de la labor productiva, gastando menos en pago de jornales de trabajo.

*Capacidad organizativa.* La capacidad organizativa es un eje central del ordenamiento productivo y de gestión de recursos, en dónde resalta la efectividad de ASOAGRO como organización para la gestión de apoyos y ejecución de proyectos que contribuyan al bienestar de los socios. Esto, teniendo en cuenta que las políticas de gobierno cada vez son más tendentes a conceder apoyos y dirigir programas a través de organizaciones. Por ello, trabajar bajo un esquema asociativo se convierte en un requisito de primer orden para acceder a recursos y apoyos de gobierno.

Las organizaciones además generan redes de colaboración en la comunidad y vinculan personas y otras organizaciones, generando redes de gestión, lo que estimula la participación en proyectos, se accede a capacitación y se logra tener mayor representatividad para la toma de decisiones a nivel territorial.

La continuidad de la organización y su adecuado funcionamiento depende de la construcción de liderazgos que estén basados en la confianza y en la construcción de relaciones y procesos democráticos en la organización, generando credibilidad. Sin embargo, los liderazgos no deben ser la base sobre la que se sustenta el trabajo organizativo, sino que debe existir un convencimiento y participación de todos los miembros, un sistema de apropiación colectiva de los objetivos organizativos y del trabajo colectivo.

En ASOAGRO se requiere una revisión e implementación de correctivos sobre los factores que hacen que la gente se desmotive y deje de participar activamente en la organización, velando porque los asociados entiendan y participen de los propósitos de la acción solidaria, mejorando la comunicación interna y propiciando mecanismos más efectivos de resolución de conflictos, buscando acciones de mejora oportunamente.

*Condiciones de vida.* Las condiciones de vida de los asociados de la organización se encuentran determinadas en buena medida por la acción/inacción del estado en cuanto a la prestación de servicios públicos domiciliarios y acceso a servicios de educación y salud. El caso estudiado evidencia las condiciones de insuficiencia en la dotación de infraestructura pública rural, acceso a la educación, servicios de salud, servicios públicos domiciliarios (agua, electricidad entre otros) incluso carreteras y servicios de transporte. Evidencia también las condiciones en las que la guerra dejó muchos territorios.

Es necesario reactivar estos servicios para propiciar modos de vida dignos e incentivos en el sector rural a pequeños productores, si es que se pretende que más campesinos retornen a las tierras en el marco del “posconflicto”<sup>39</sup>. Es claro que la dotación de estos servicios no es competencia de las organizaciones y en esto se observa la insuficiencia de la acción gubernamental hasta ahora.

Por su parte, el aporte de la organización a la consecución de los medios de vida actuales de los productores se observa por medio de la gestión de la organización para la titulación y entrega de tierras, la gestión de subsidios y la ejecución de proyectos productivos, la búsqueda de rutas de comercialización con mejores términos de intercambio, y en general, a la recuperación de medios de vida perdidos durante el conflicto armado. La organización incluso ha ayudado a gestionar proyectos de vivienda rural y continúa buscando la titulación de más tierras.

Es necesario trabajar al interior de la organización en mecanismos resolución de conflictos más eficientes, así como mejorar la comunicación y la rendición de cuentas, aportando democracia. Hacia afuera de la organización, se requiere que los esfuerzos institucionales movilizados mantengan continuidad suficiente para llevar a buen término las acciones emprendidas, sean estas en materia ambiental, productiva o social.

La gestión territorial en conjunto resulta del accionar de varias instituciones y actores sociales de manera cooperativa y coordinada. La organización comunitaria es un eslabón dentro de este encadenamiento, sin esperar que sustituya otras instancias, por ejemplo, la acción gubernamental.

---

<sup>39</sup> Así se ha llamado en el lenguaje gubernamental y mediático en el marco de los diálogos con el grupo guerrillero Las FARC. Desde algunas posiciones académicas se considera más preciso referirse a un Posacuerdo.

De acuerdo al análisis realizado en esta tesis y en respuesta a la pregunta de investigación, se sostiene que la organización comunitaria constituye una alternativa real para una gestión territorial sustentable reconociendo a) el desarrollo de iniciativas productivas, sociales y ambientales que contribuyen a la mejora de las condiciones de vida de sus asociados y constituyen estrategias de permanencia digna de la población rural en el territorio; b) como agentes locales fundamentales a la hora de implementar estrategias de conservación de ecosistemas y la gestión de áreas naturales protegidas, resaltando el trabajo de manejo ambiental para la conservación del Santuario de Fauna y flora y el bosque seco tropical, parte del territorio en el que habitan.

Se encontró una importante capacidad de gestión en la empresa comunitaria a través de mecanismos como a) la generación de relaciones interinstitucionales, redes y lazos de cooperación; b) la asociatividad, el trabajo colectivo para la ayuda mutua; b) la capacitación constante para el manejo de proyectos productivos, la educación ambiental y el fortalecimiento organizacional y d) la cohesión social, que teje lazos humanos de relación y es base para la acción colectiva.

Se considera cumplido el objetivo general de la tesis el cual fue *Analizar y evaluar la empresa comunitaria agrícola "ASOAGRO" en San Juan Nepomuceno - Bolívar, Colombia, como una alternativa de organización para la gestión territorial sustentable, desde la economía solidaria y el trabajo asociado*. Así mismo, se corroboró la hipótesis de trabajo en la cual se establecía que *las características de manejo ambiental, la organización y la productividad agrícola de la empresa comunitaria ASOAGRO, favorecen una gestión ambiental sustentable del territorio y benefician las condiciones de vida de sus asociados*.

El trabajo presenta limitaciones de representatividad por la escala del análisis. Se sugiere en próximas investigaciones mayor amplitud en el estudio de los socios al interior de la organización, así como la comparación de esta experiencia con otras “similares” en distintas regiones, en la documentación de casos de éxito en la construcción de estrategias de medios de vida y manejo ambiental a nivel de las asociaciones agrícolas.

## ANEXOS

### BIBLIOGRAFÍA

Aguilera Díaz, Angélica, 2013, “Montes de María, una subregión de economía campesina y empresarial”, *Documentos de trabajo sobre economía regional, Banco de la república*, Cartagena, Colombia, No. 195, diciembre, 93 pp.

Alcaldía municipal del municipio de San Juan Nepomuceno-Bolívar, [Portal web] 2012, “Información general”, Nuestro municipio, en <[http://www.sanjuanepomuceno-bolivar.gov.co/informacion\\_general.shtml#ecologia](http://www.sanjuanepomuceno-bolivar.gov.co/informacion_general.shtml#ecologia)>, consultado el 15 de julio de 2016.

Altieri, Miguel y Clara Inés Nichols, 2010, “Agroecología: potenciando la agricultura campesina para revertir el hambre y la inseguridad alimentaria en el mundo”, *Revista de Economía Crítica*, No. 10, segundo semestre, pp. 62-74, en <<http://revistaeconomiacritica.org/n10>>, consultado el 20 de mayo de 2016.

ASOAGRO, 2011, Reglamento interno ASOAGRO-San Juan Nepomuceno, sin pie de imprenta.

Avalos González, Juan Manuel y Nancy G. Utley García [Documento de trabajo], 2014, *Aproximación al análisis de datos cualitativos con Atlas ti*, Material Didáctico del Taller de Análisis Cualitativos con Atlas ti, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, Baja California, México, sin pie de imprenta.

Baca del Moral, Julio, 2004 [Informe Final], *La acción colectiva: base del Desarrollo Sustentable*, Universidad Autónoma Chapingo. Fondo Minka Chorkavi/ CIID, Canadá/ ICCO Holanda/ALOP, México, pp.38.

Banco Mundial, [sistema de consulta de indicadores], 2014, *World Development Indicators* en <<http://wdi.worldbank.org/table/3.1>>, consultado el 08 de Junio de 2015.

Bonnal P; *et al.* [Seminario], 2003, “Multifuncionalidad de la agricultura” y “Nueva Ruralidad” ¿Reestructuración de las políticas públicas a la hora de la globalización?, en *Seminario internacional El mundo rural: transformaciones y perspectivas a la luz de la nueva ruralidad*, Universidad Javeriana, CLACSO, REDCAPA, Bogotá, 15 – 17 octubre 2003.

Bosshard, Andreas, 2000, “A methodology and terminology of sustainability assessment and its perspectives for rural planning”, *Agriculture, Ecosystems & Environment*, No. 77, Vol. 1-2, Pp. 29-41.

Cámara de comercio de Cartagena, 2014, Certificado de existencia y representación de entidades sin ánimo de lucro ASOAGRO, Cartagena.

Campos Climent, Vanesa y Chaves Ávila, Rafael, 2012, “El papel de las cooperativas en la crisis agraria. Estudio empírico aplicado a la agricultura mediterránea española”, *Cuadernos de desarrollo rural*, Bogotá, Universidad Javeriana, Vol.9, No. 69, julio-diciembre, pp. 175-



194, en <<http://www.scielo.org.co/pdf/cudr/v9n69/v9n69a09.pdf>>, consultado el 03 de mayo de 2016.

Cano Salgado, Martha Patricia, Eduardo Bello Baltazar y Everardo Barba Baltazar, 2012, “Innovación social y capacidad de organización de las cooperativas pesqueras en el municipio de Balancán”, *Estudios Sociales*, Tabasco, México, Vol. 20, N° 39, pp. 67-97, en <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41723281003>>, consultado el 28 de julio de 2015.

Cazella, Ademir, Bonnal, Philippe, Maluf, Renato [editores], 2009, *Agricultura familiar: multifuncionalidade e desenvolvimento territorial no Brasil*, Rio de Janeiro, Mauad X, en <http://wp.ufpel.edu.br/consagro/files/2011/08/CAZELLA-BONNAL-MALUF-Agricultura-Familiar-Multifuncionalidade.pdf>, consultado el 20 de julio de 2016.

Ciparisse, Gérard [Editor], 2003, “La tenencia de la tierra en el contexto de las actividades agrícolas, pastorales y forestales”, en Ciparisse, Gérard [Editor], *Tesouro Plurilingüe de Terras (versión español)*, Roma, Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación, en <http://www.fao.org/docrep/005/X2038s/x2038s0b.htm#bm11>, consultado el 03 de agosto de 2016.

Congreso de la república, 1998, “Ley 454 de 1998”. *Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones*”, Bogotá D.C., *Diario Oficial de la república de Colombia*, No. 43.357 de agosto 6 de 1998.

Delgadillo Macías, Javier y Felipe Torres Torres, 2009, “La gestión territorial como instrumento para el desarrollo rural”, *Revista de Estudios agrarios*, México, Procuraduría agraria, N° 42, Noviembre, pp. 55-74.

Delgado, Nelson Giordano y Sergio Pereira Leite, 2011, "Políticas de Desenvolvimento Territorial no Meio Rural Brasileiro: Novas Institucionalidades e Protagonismo dos Atores" *Dados-Revista de Ciências Sociais*, Brasil, Instituto de Estudos Sociais e Políticos (IESP) da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), Vol. 54, N° 2, pp. 431-473, en <<http://www.scielo.br/pdf/dados/v54n2/v54n2a07.pdf>>, consultado el 20 de Agosto de 2015.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2010, “Colombia. Proyecciones de población municipales por área 2005 – 2020”, en <[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06\\_20/ProyeccionMunicipios2005\\_2020.xls](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/ProyeccionMunicipios2005_2020.xls)>, consultado el 01 de abril de 2016.

Echeverri, Rafael, 2014, *Políticas públicas para sistemas territoriales de producción e inclusión de la agricultura familiar*, Argentina, Instituto Interamericano De Cooperación Para La Agricultura IICA, 79 pp., en <[http://portalsiget.net/ArchivosSIGET/recursos/Archivos/2682015\\_R.Echeverri,Agrifam.pdf](http://portalsiget.net/ArchivosSIGET/recursos/Archivos/2682015_R.Echeverri,Agrifam.pdf)>, consultado el 29 de julio de 2016.

FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura), 2014, *Año Internacional de la Agricultura Familiar 2014*, Italia, pp. 2, en <<http://www.fao.org/docrep/019/as281s/as281s.pdf>>, consultado el 21 de mayo de 2016.

Forero Álvarez, Jaime, 2010, “Economía campesina, pobreza, tierra y desplazamiento en Colombia” en, Forero Álvarez, Jaime [Editor] *El campesinado Colombiano: entre el protagonismo económico y el desconocimiento de la sociedad*, Bogotá D.C. Pontifica Universidad Javeriana.

Foro Rural Mundial, Comité AIAF y Confederación AgroSolidaria Colombia [Presentación], 2014, Año Internacional de la Agricultura Familiar-AIAF 2014, Comité de Impulso Nacional Colombia, <en <http://www.cepal.org/ddpe/agenda/7/54007/PGuzman.pdf>>, consultado el 24 de junio de 2014.

Galat, José, 2004, *¿Qué es la empresa comunitaria? y algo de su historia*, Bogotá D.C., Universidad la Gran Colombia, pp. 55.

Garay, Luis Jorge, Fernando Barberi e Iván Cardona, 2010, [Informe ejecutivo] *Impactos del TLC con Estados Unidos sobre la economía campesina en Colombia*, Bogotá D.C., Oxfam internacional, Septiembre.

Giménez, Gilberto, 1996, “Territorio, cultura e identidades, la región sociocultural”, *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, Universidad de Colima, México, Vol. 5, No. 9, junio, pp. 25-57.

Glaser, Barney y Anselm Strauss, 1967, *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Illinois, Aldine Publishing Company.

Herrera Araújo, Fernando y Luis Alberto Rodríguez, 2013, “La lucha contra la pobreza rural en Colombia”, *Revista Humanum*, en “Sección Informes sobre desarrollo Humano”, Plan de las naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, diciembre 12, en <<http://www.revistahumanum.org/revista/la-lucha-contr-la-pobreza-rural-en-colombia/#sthash.dgLgqvhV.dpuf>>, consultado el 08 de junio de 2015.

Ixtacuy López, Octavio, Erin Ingrid Jane Estrada Lugo y Manuel Roberto Parra, 2006, “Organización social en la apropiación del territorio: Santa Marta, Chenalhó, Chiapas”, *Relaciones. Estudios de historia y sociedad*, México, El Colegio de Michoacán, A.C. Vol. XXVII (Sin mes), en <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13710607>> ISSN 0185-3929>, consultado el 15 de julio de 2015.

Landini, Fernando, 2011, “Racionalidad económica campesina”, *Mundo Agrario*, La Plata, Argentina, Centro de Historia Argentina y Americana/Instituto de Investigaciones en Humanidades y Ciencias Sociales. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación/ Universidad Nacional de La Plata – CONICET, vol. 12, n° 23, segundo semestre.

Lau, Charlotte, Andy Jarvis y Julián Ramírez [publicación digital], 2011, “Agricultura Colombiana: Adaptación al Cambio Climático”, *CIAT Políticas en Síntesis*, Cali, Colombia, Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), febrero, No. 1., 4 pp., en <[http://dapa.ciat.cgiar.org/wp-content/uploads/2014/08/politica\\_sintesis1\\_colombia\\_cambio\\_climatico.pdf](http://dapa.ciat.cgiar.org/wp-content/uploads/2014/08/politica_sintesis1_colombia_cambio_climatico.pdf)>, consultado el 08 de mayo de 2015.

Lobera, Josep. 2008. “Insostenibilidad: aproximación al conflicto socioecológico”. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, Buenos Aires, Organización de Estados Iberoamericanos (OEI)/ Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior.

REDES (Argentina)/Instituto Universitario de Estudios de la Ciencia y la Tecnología de la Universidad de Salamanca, Vol. 4, N° 11, diciembre, pp. 53-80, <en [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1850-00132008000200005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1850-00132008000200005&script=sci_arttext)>, consultado el 20 de julio de 2015.

López Hernández, José Rudier, *et al.*, 2013, “Instituciones locales y procesos organizativos: el caso de la Reserva de la Biosfera Sian Ka'an” *Estudios sociales*, Hermosillo, Sonora, Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo (CIAD), vol. 21, no. 41, pp. 65-93, en <<http://www.scielo.org.mx/pdf/estsoc/v21n41/v21n41a3.pdf>>, consultado el 16 de junio de 2015.

López Ridaura, Santiago, Omar Masera y Marta Astier, 2002, “Evaluating the sustainability of complex socio-environmental systems. The MESMIS framework”, *Ecological Indicators*, Vol. 2, No. 1-2, noviembre 2002, pp. 1-14, en <<http://www.doctoradoagroeco.org/wp-content/uploads/2014/03/MESMISECOLIND.pdf>>, consultado el 24 de julio de 2015.

López, David, *et al.*, [Publicación digital] 2009, “Propuesta de un método para cuantificar el éxito o fracaso en una organización cooperativa con especial referencia a la satisfacción de los socios como medida de ese éxito”, *Asociación Española de Economía Agraria*, IV Congreso Nacional de Economía Agraria, Gestión y organización de empresas, en <[http://aeaa.webs.upv.es/aeaa/es/002\\_antterioresIV.php](http://aeaa.webs.upv.es/aeaa/es/002_antterioresIV.php)>, consultado el 16 de julio de 2015.

McCay, Bonnie, *et al.*, 2014 "Cooperatives, concessions, and co-management on the Pacific coast of Mexico", *Marine Policy*, n° 44, pp. 49-59, en <http://micheli.stanford.edu/pdf/cooperatives%20concessions%20and%20comanagement.pdf>, consultado el 20 de agosto de 2015.

Menco Rivera, Daniel, 2009, “Desarrollo rural y problema de tierra en los Montes de María. Limitaciones y perspectivas”, *DELOS Revista Desarrollo Local Sostenible*, Red Académica Iberoamericana Local - Global Vol. 2. No. 6, octubre, en <file:///C:/Users/Angy/Downloads/Dialnet-DesarrolloRuralYProblemaDeTierraEnLosMontesDeMaria-3104552.pdf>>, consultado el 12 de mayo de 2016

Mendoza Morales, Alberto, 2011, “Vereda: unidad de vida y producción”, *Geoscopia: contenido geográfico*, Sociedad Geográfica de Colombia, en <<http://www.sogeocol.edu.co/Pildoras/nota67.htm>>, consultado el 04 de abril de 2016.

Meynard, Francisca, 2015, “Colombia: La agricultura familiar recién redescubierta”, en Sabourin, Eric, *et al.*, eds., *Políticas públicas y agriculturas familiares en América Latina y el Caribe: nuevas perspectivas*, San José de Costa Rica, IICA, pp. 137-162.

Miles, Lera, *et al.*, 2006, “A global overview of the conservation status of tropical dry forests”, *Journal of Biogeography*, Vol.33, pp. 491–505.

Misión de Observación Electoral (MOE), 2008, *Monografía Político Electoral. Departamento de Bolívar 1997 a 2007*, Bogotá, Corporación Nuevo Arcoiris, <en [http://moe.org.co/home/doc/moe\\_mre/CD/PDF/bolivar.pdf](http://moe.org.co/home/doc/moe_mre/CD/PDF/bolivar.pdf)>, consultado el 05 de abril de 2015.

OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), 1993, "Cuerpo de indicadores para revisiones de desempeño medioambiental de la OECD", *Environment Monographs*, París, No. 83.

PDM (Plan de Desarrollo Municipal), 2008, “Por el San Juan que soñamos 2008-2011”, Colombia, 224 pp., en <<http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/plandedesarrollo.pdf>>, consultado el 30 de marzo de 2016.

Pereira Silva, Sandro, 2015, “A agricultura familiar e suas múltiplas interações como o território: uma análise de suas características multifuncionais e pluriativas”, *Texto para discussão 2076*, Brasil, IPEA (Instituto de Pesquisa e Economia Aplicada (IPEA), Abril.

Perfetti, Juan José, *et al.*, 2013, coordinador, *Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia*, Bogotá D.C., Fedesarrollo/Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC)/Incofer/Finagro/Banco Agrario.

Pizano, Camila y Hernando García (eds), 2014, *El bosque seco tropical en Colombia*, Bogotá D.C., Instituto de investigación de Recursos Biológicos Alexander Von Humboldt, 350 pp.

Plieninger, Tobias, *et al.*, 2013, “Assessing, mapping, and quantifying cultural ecosystem services at community level”, *Land use policy Journal*, Australia, vol. 33, pp.118-129, en <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026483771200258X>>, consultado el 27 de octubre de 2014.

PNNC (Parques Nacionales Naturales de Colombia), 2005, *Plan de manejo Santuario de Fauna y Flora los Colorados 2005-2009*, Colombia, Ministerio de ambiente, vivienda y desarrollo territorial/Parques nacionales Naturales de Colombia. Dirección territorial Caribe, 163 pp.

PNNC (Parques Nacionales Naturales de Colombia), 2008, *Manual para la delimitación y zonificación de zonas amortiguadoras*, Bogotá D.C., Bochica impresores, 50 pp.

PNUD (Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo Colombia), 2011, *Informe Nacional de Desarrollo Humano. Colombia rural: razones para la esperanza*, Bogotá D.C., PNUD, en <[http://escuelapnud.org/biblioteca/documentos/abiertos/06\\_indh2011co.pdf](http://escuelapnud.org/biblioteca/documentos/abiertos/06_indh2011co.pdf)>, consultado el 20 de mayo de 2016.

PNUD (Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo Colombia), 2015, *Perfil productivo, Municipio san Juan Nepomuceno, insumo para el diseño de estrategias de inclusión sociolaboral de la población víctima del conflicto*, Bogotá D.C. PNUD/ Ministerio del trabajo/ Red ORMET, 85 pp. en <[https://issuu.com/pnudcol/docs/perfil\\_productivo\\_san\\_juan\\_nepomuce](https://issuu.com/pnudcol/docs/perfil_productivo_san_juan_nepomuce)>, consultado el 04 de abril de 2016.

REAS (Red de redes de Economía Alternativa y Solidaria), 2011, *Carta de Principios de la Economía Solidaria*, Mayo, 13 pp., en <[http://www.economiasolidaria.org/files/CARTA\\_ECONOMIA\\_SOLIDARIA\\_REAS.pdf](http://www.economiasolidaria.org/files/CARTA_ECONOMIA_SOLIDARIA_REAS.pdf)>, consultado el 22 de mayo de 2016.

Ribeiro Palacios, Mónica, *et al.*, 2013, "Landscape diversity in a rural territory: Emerging land use mosaics coupled to livelihood diversification", *Land use policy journal*, Australia, vol. 30, pp.814-824, en <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0264837712001123>>, consultado el 27 de octubre de 2014.

Rodríguez Mansilla, Darío, 2014, *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*, Quinta edición, Santiago, Chile, Ediciones UC.

Rodríguez Triana, Tania, 2016, "Caracterización de los conflictos territoriales en la región de montes de maría" en Duarte, Carlos (edic. académica), *Desencuentros territoriales, Tomo II, Caracterización de los conflictos en las regiones de la Altillanura, Putumayo y Montes de María*, Bogotá, Instituto colombiano de antropología e historia.

Rojas-Caldelas, Rosa, *et al.*, 2010, "Approaches to analyzing the rural-urban interface: comprehensive development views from town and countryside", en *Sustainable City Vi: Urban Regeneration and Sustainability*, España, vol. 129, pp. 359-370, en <[https://www.researchgate.net/publication/263426236\\_Approaches\\_to\\_analyzing\\_the\\_rural-urban\\_interface\\_comprehensive\\_development\\_views\\_from\\_town\\_and\\_countryside](https://www.researchgate.net/publication/263426236_Approaches_to_analyzing_the_rural-urban_interface_comprehensive_development_views_from_town_and_countryside)>, consultado el 30 de mayo de 2016.

Ruiz Jiménez, María del Carmen, María de Jesús Hernández Ortiz y Elia García Martí, 2006, "Estado actual de la investigación sobre sociedades cooperativas agrarias en España", *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, España, Ciriéc-España, No. 56, noviembre, pp. 65-86, en <<http://www.redalyc.org/pdf/174/17405604.pdf>>, consultado el 21 de mayo de 2016.

Salgado Rodríguez, E., 2012, *Economía solidaria para un mundo en globalización*, Bogotá D.C., Universidad la Gran Colombia.

Santacoloma Varón, Luz Helena, 2015, “Importancia de la economía campesina en los contextos contemporáneos: una mirada al caso colombiano”, *Entramado*, Bogotá D.C., Universidad Libre de Colombia, vol. 11, no. 2, Julio - Diciembre, p. 38-50, en <<http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n2.22210>>, consultado el 24 de mayo de 2016.

Schejtman, Alexander y Julio Berdegúe, 2004, “Desarrollo territorial rural”, *Debates y temas rurales*, Santiago de Chile, RIMISP centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, n° 1 marzo, 54 pág., en <[http://www.rimisp.org/wp-content/files\\_mf/1363093392schejtman\\_y\\_berdegue2004\\_desarrollo\\_territorial\\_rural\\_5\\_rimisp\\_CARdumen.pdf](http://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1363093392schejtman_y_berdegue2004_desarrollo_territorial_rural_5_rimisp_CARdumen.pdf)>, consultado el 15 de agosto de 2015.

Schneider, Sergio, 2003, “Teoria social, agricultura familiar e pluriatividade”, *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais, vol. 18, núm. 51, febrero, pp 99-121.

Segrelles Serrano, José Antonio, 2015, “Trabajo en común, agricultura familiar y desarrollo rural: un trinomio interrelacionado, complementario y necesario en el campo español”, *Entorno geográfico*, Cali, Colombia, Universidad del Valle, no.11, enero-diciembre, pp. 8-28., en <[http://rua.ua.es/jspui/bitstream/10045/53428/1/2015\\_Segrelles\\_EntornoGeogr.pdf](http://rua.ua.es/jspui/bitstream/10045/53428/1/2015_Segrelles_EntornoGeogr.pdf)>, consultado el 03 de mayo de 2016.

Sepúlveda, Sergio, 2008, *Gestión del desarrollo sostenible en territorios rurales: métodos para la planificación*, San José, Costa Rica, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA, pp. 416.

SIGOT (Sistema de Información Geográfica para la Planeación y el Ordenamiento Territorial) [Portal web], 2016 <http://sigotn.igac.gov.co/sigotn/default.aspx>, consultado el 22 de junio de 2016

Unión Europea (UE), Ministerio de comercio, industria y turismo de Colombia, Proyecto DEL (Desarrollo Económico Local y comercio en Colombia), Asocars (Asociación de corporaciones regionales y de desarrollo sostenible), 2011, “Plan de manejo ambiental para la subvención no. 004.Transformación apícola sostenible e innovadora, fortaleciendo las dinámicas de desarrollo social y económico en la región de Montes de María”, sin editorial, en <<https://es.scribd.com/doc/88920322/Plan-de-Manejo-Ambiental-para-tranformacion-Apicola-sostenible-e-innovadora-fortaleciendo-las-dinamicas-de-desarrollo-social-y-economic-o-en-la-region>>, consultado el 01 de abril de 2016.

Vandermeer, John y Ivette Perfecto, 2007, “The Agricultural Matrix and a Future Paradigm for Conservation”, *Conservation Biology*, Society for Conservation Biology, vol. 21, no. 1, pp. 274–277.

Zimmerer, Karl y Steven Vanek, “Toward the Integrated Framework Analysis of Linkages among Agrobiodiversity, Livelihood Diversification, Ecological Systems, and Sustainability amid Global Change”, *Land*, vol. 5, n°. 10, en <http://www.mdpi.com/2073-445X/5/2/10/htm>, consultado el 5 de agosto de 2016.

Zúñiga, Maria Constanza, Alexander Feijoo y Heimar Quintero, 2004, “Diseño de una propuesta metodológica para interpretar el huerto habitacional en un área del valle del cauca”, *Scientia et Technica*, Colombia, Año X, No 25, agosto, Universidad Tecnológica de Pereira. Pp. 291-296.

## Entrevistas

Acosta Vergara, Benito [entrevista], 2016, por Ángela Ricaurte [trabajo de campo], *La empresa comunitaria agrícola como alternativa de gestión territorial sostenible. Trabajo asociado en San Juan Nepomuceno, Colombia*, San Juan Nepomuceno, Colombia.

Andrade, Julio [entrevista], 2016, por Ángela Ricaurte [trabajo de campo], *La empresa comunitaria agrícola como alternativa de gestión territorial sostenible. Trabajo asociado en San Juan Nepomuceno, Colombia*, San Juan Nepomuceno, Colombia.

Arrieta, José (a) [entrevista], 2016, por Ángela Ricaurte [trabajo de campo], *La empresa comunitaria agrícola como alternativa de gestión territorial sostenible. Trabajo asociado en San Juan Nepomuceno, Colombia*, San Juan Nepomuceno, Colombia.

Arrieta, Ricardo (b) [entrevista], 2016, por Ángela Ricaurte [trabajo de campo], *La empresa comunitaria agrícola como alternativa de gestión territorial sostenible. Trabajo asociado en San Juan Nepomuceno, Colombia*, San Juan Nepomuceno, Colombia.

Ávila, Manuel [entrevista], 2016, por Ángela Ricaurte [trabajo de campo], *La empresa comunitaria agrícola como alternativa de gestión territorial sostenible. Trabajo asociado en San Juan Nepomuceno, Colombia*, San Juan Nepomuceno, Colombia.

Barrero, Angélica [entrevista], 2016, por Ángela Ricaurte [trabajo de campo], *La empresa comunitaria agrícola como alternativa de gestión territorial sostenible. Trabajo asociado en San Juan Nepomuceno, Colombia*, Bogotá, Colombia.

Jaramillo, María Eugenia [entrevista], 2016, por Ángela Ricaurte [trabajo de campo], *La empresa comunitaria agrícola como alternativa de gestión territorial sostenible. Trabajo asociado en San Juan Nepomuceno, Colombia*, San Juan Nepomuceno, Colombia.

Sánchez, Eusebio [entrevista], 2016, por Ángela Ricaurte [trabajo de campo], *La empresa comunitaria agrícola como alternativa de gestión territorial sostenible. Trabajo asociado en San Juan Nepomuceno, Colombia*, San Juan Nepomuceno, Colombia.

Vuelvas, Cesar [entrevista], 2016, por Ángela Ricaurte [trabajo de campo], *La empresa comunitaria agrícola como alternativa de gestión territorial sostenible. Trabajo asociado en San Juan Nepomuceno, Colombia*, San Juan Nepomuceno, Colombia.



## Anexo 1

<b>Proyectos en los que ASOAGRO ha participado</b>				
<b>Financiador</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Año</b>	<b># Socios participantes</b>	<b>Instituciones participantes</b>
INCODER	Adquisición de unidad agrícola familiar. Predio Nuevo México	2006	13	Min. Agricultura, Alcaldía municipal
INCODER	Adquisición de unidad agrícola familiar. Predio Raicero	2007	10	Min. Agricultura, Alcaldía municipal
INCODER	Adquisición de unidad agrícola familiar. Predio Mandinga	2007	30	Min. Agricultura, Alcaldía municipal
Pastoral social		2007	15	Fundación red de Desarrollo y paz de los Montes de María, ASOCOOPAZ, UE
INCODER	Adquisición de unidad agrícola familiar. Predio Media Luna	2009	16	Min. Agricultura, Alcaldía municipal
Ministerio de Agricultura	Fortalecimiento del banco de maquinaria de San Juan Nepomuceno	2010	60	SENA, Alcaldía municipal
Acción contra el hambre	Adecuación de oficinas, adecuación de la planta de procesamiento de la miel	2010	80	UE, Coperación internacional
APROAGROFOR	Plátano	2010	11	Fundación red de desarrollo y paz de los Montes de María, SENA, UE
Fundación red de Desarrollo y paz de los Montes de María	Siembra de maíz criollo amarillo tradicional para 242 personas en San Juan Nepomuceno	2006 - 2007	60	Fundación red de Desarrollo y paz de los Montes de María, PNN, Unión Europea
Fundación red de Desarrollo y paz de los Montes de María	Siembra de 80 ha de maíz para mejorar la competitividad de mujeres desplazadas de los municipio de San Juan Nepomuceno y El Guamo- Bolívar	2009 - 2010	40	PNN, Unión Europea
Programa de Desarrollo Económico Local (DEI) del Min. De industria y Comercio	Transformación apícola sostenible e innovadora fortaleciendo las dinámicas de desarrollo social y económico en la región de los Montes de María	2010 - 2011	35	Ministerio de Industria y comercio, Parques Nacionales Naturales, Alcaldía Municipal, SENA, Distriapícola, Unión Europea
Asprocam San Jacinto	Fortalecimiento de capacidades para aumentar la productividad y competitividad de los proyectos de Cacao desarrollados en el año 2014 por los pequeños productores en el departamento de Bolívar	2012 - 2013 y 2014- 2015	15	Min. Agricultura, Gobernación de Bolívar, Compañía Nacional de Chocolates, Alcaldía municipal
Corporación PBA	Mejoramiento tecnológico del cultivo de ñame espino para mejorar la competitividad con los productores vinculados a la asociación de Actores sociales agropecuarios del núcleo 8. Páramo Loro y Pujana - ASOAGRO en San Juan Nepomuceno departamento de Bolívar	2013 - 2015*	49	Min Agricultura y desarrollo rural, C.I. Tropicol y Asopescama, parques nacionales Naturales, Alcaldía Municipal, Corporación campo limpio
Fundación Herencia	Conectividad y gestión participativa para la conservación del Bosque Seco Tropical	2014 - 2015 y	25	Parques Nacionales Naturales, Fundación Patrimonio Natural,

ambiental Caribe	en los Montes de María, a través de la restauración, el manejo sostenible de los sistemas productivos y la preservación de áreas protegidas (San Juan Nepomuceno, Bolívar) Fase I y II	2016		USAID, Fundación proyecto Tití, Fundación KFW
*5 años más de auditorías				

## Anexo 2

<b>Criterios de selección de entrevistas a actores clave del territorio</b>			
<b>Tipo de organización</b>	<b>Nombre</b>	<b>Institución</b>	<b>Cargo</b>
Gubernamental administrativa	Acosta Vergara, Benito	Alcaldía de San Juan Nepomuceno	Alcalde municipal
Consultor privado	Arrieta, José	Miembro de la alianza productiva ASOFRUCOL	Agrónomo Consultor de ASOAGRO y
Gubernamental ambiental	Arrieta, Ricardo	Subdirección operativa de desarrollo y medio Ambiente San Juan Nepomuceno (SODEIMA)	Secretario SODEIMA
Consultor privado	Ávila, Manuel	Asociación de Productores Mateo Pérez Cargo	Agrónomo asesor de ASOAGRO, empresario de investigación y exportación de ñame espino.
ONG ambiental	Barrero, Angélica	Patrimonio natural	Coordinadora del proyecto “Conectividad y gestión participativa para la conservación del Bosque Seco Tropical en los Montes de María, a través de la restauración, el manejo sostenible de los sistemas productivos y la preservación de áreas protegidas (San Juan Nepomuceno, Bolívar) Fase I y II”
Consultora ONG ambiental	Jaramillo, María Eugenia.	Herencia ambiental	Consultora experta en fortalecimiento organizacional
Consultor ONG y gubernamental	Sánchez, Eusebio	Herencia ambiental	Coordinador de campo del proyecto de conectividad ambiental, con amplia experiencia previa en el trabajo ASOAGRO desde sus inicios.
Gubernamental ambiental	Vuelvas, Cesar	Parques Nacionales Naturales PNN	Operario calificado

Fuente: Elaboración propia

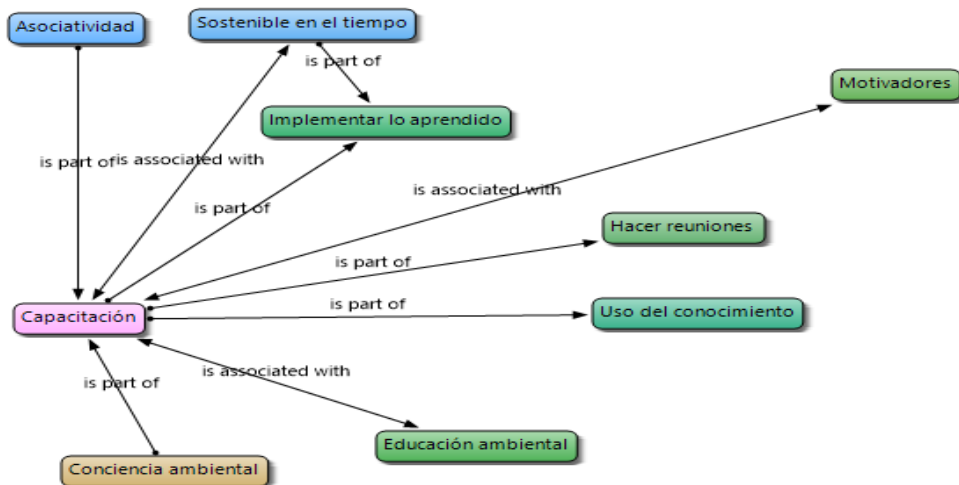
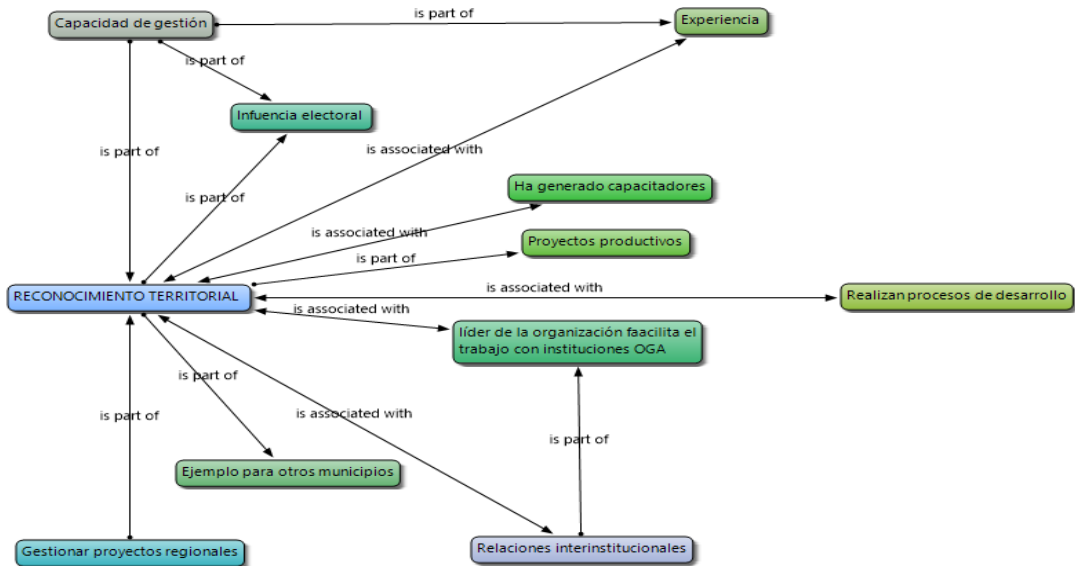
## Anexo 3

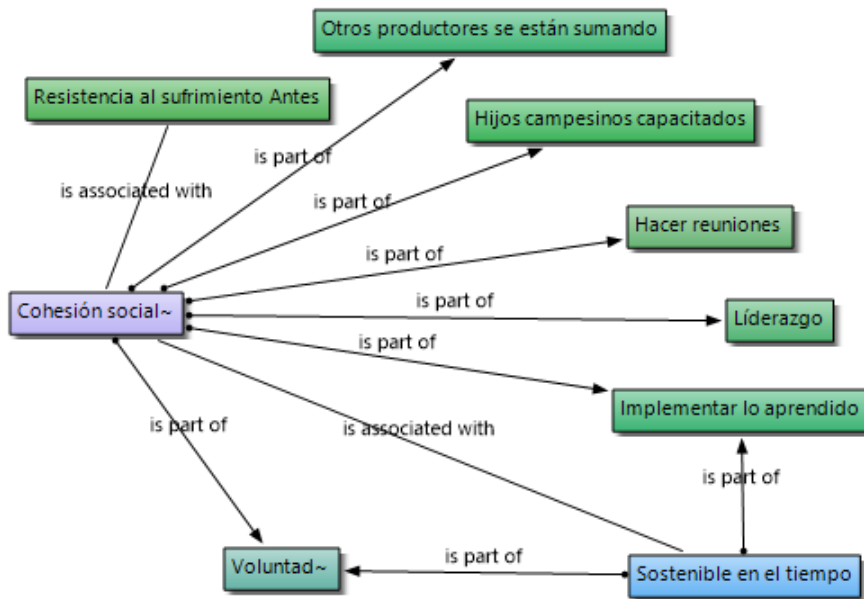
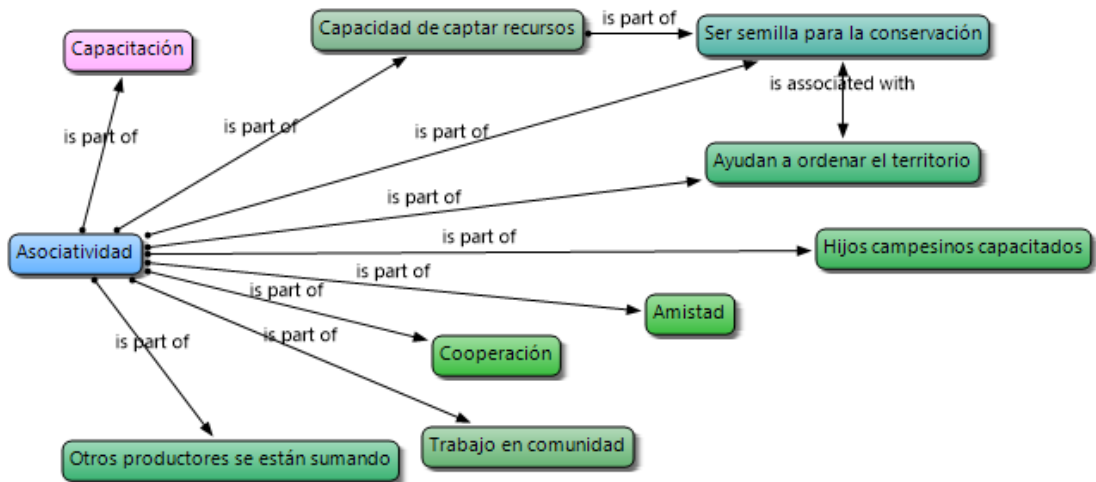
<b>Criterios de selección de entrevistas a socios ASOAGRO</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Años en la organización</b>
Julio Andrade	Presidente y representante legal e ASOAGRO.	Fundador
Nurys Castro Torres	Vocal ASOAGRO	8
Wilmer Andrade	Socio	Fundador
Jose María Tapias	Tesorero ASOAGRO	Fundador

## Anexo 4

### Esquemas red de relaciones Atlas Ti

Estos esquemas de redes de relaciones en Atlas Ti, representan las relaciones encontradas entre códigos usados en la categorización de las entrevistas. El gradiente de colores de claro a oscuro representa la densidad en la que se presentó la frecuencia de los códigos siendo los más oscuros los de mayor densidad.





Anexo 5

FORMULARIO DE CARACTERIZACIÓN SOCIOECONÓMICA Y PRODUCTIVA ASOAGRO 2015-2016					
1	Nombre				
2	Edad (años)				
3	Corregimiento				
4	Vereda				
5	Finca				
6	Predio				
7	Sexo	M	F		
8	¿Es propietario de tierras?	Si	No		
9	¿De cuántas hectáreas es su terreno?				
10	¿Hace cuánto lo adquirió? (años)				
11	Cuántas hectáreas tiene en conservación?				
12	¿Desde hace cuánto participa en ASOAGRO? (años)				
13	¿Tiene algún cargo en organizaciones?	Si	No		
14	¿Cuál?				
15	En cuántos proyectos ha participado				
16	¿En cuales proyectos ha participado?				
17	¿Participa en la toma de decisiones dentro de la empresa?	Si	No		
18	¿Está satisfecho con los planes de trabajo que lleva con la empresa?	Si	No		
19	¿Reciben asesoría técnica para el manejo de sus cultivos?	Si	No		
20	¿Cuántas capacitaciones tuvo en el año?				
21	¿Realizan trabajo colectivo entre los productores para las labores dentro de la finca?	Si	No		
22	¿Viven dentro de la parcela?	Si	No		
23	¿Cuántos días de la semana está en la finca?				
24	Cuántas veces por semana realiza viajes de la finca al pueblo y Vsa				
25	¿Cuánto gasta en transporte por semana? (\$)				
26	¿Tiene casa propia en San Juan?	Si	No		
27	¿Existen condiciones de acceso a escuelas y centros educativos para su familia en la vereda?	Si	No		
28	¿A qué distancia de la parcela se encuentran las escuelas a las que asisten sus hijos?				
29	¿Sabe leer o escribir?	Si	No	Sólo lee	
30	¿Hasta qué grado hizo?				
31	¿A quién comercializa los productos de la finca?	ASOAGRO	Intermediarios	Tiendas y mercados locales	Otro
32	¿Cuántos ingresos recibe la familia por venta de productos de la finca al mes?				
33	Cuanto suman los gastos del mes				
34	¿En la familia reciben subsidios del estado?				
35	¿Tiene usted un empleo aparte del trabajo en la finca?				
36	¿Compra algún agroquímico o producto orgánico en su finca para fertilización o manejo de plagas?				
37	¿Cuánto gasta al año en agroquímicos o productos orgánicos usados en la finca?				
38	¿Contrata jornaleros para trabajar en su finca?				
39	¿Cuántos jornaleros contrata?				
40	¿Cuántos meses al año contrata jornaleros?				
41	¿El agua que tienen a disposición es suficiente para los cultivos?				

42	<b>¿Qué estrategias ha implementado para disponer de agua en la finca?</b>	Construir reservorios	Reforestar yacimientos	Conservar ojos de agua	Prácticas de infraestructura
43	<b>Cuántas especies de cultivos produce</b>				
44	<b>¿Qué hace con la basura y desperdicios que se generan en la parcela?</b>	Recolectan y disponen	Queman		
45	<b>Observaciones</b>				

Fuente: Elaboración propia

**Guía de entrevista semiestructurada a actores clave del territorio. San Juan Nepomuceno,  
Bolívar, Colombia**

**Objetivo:**

Explorar las percepciones y relaciones que manejan actores clave del territorio de instituciones de gobierno y de instituciones que financian proyectos de desarrollo, sobre la experiencia del trabajo que han venido realizando con ASOAGRO y sus percepciones alrededor de la capacidad organizativa y de gestión de esta organización.

- Explicación de la entrevista
- Consentimiento del entrevistado(a)
- Aclaración de dudas

**Señor \_\_\_\_\_ Parques Nacionales Naturales**

**1. Contexto**

- 1.1. ¿Qué edad tiene?
- 1.2. ¿Desde hace cuánto trabaja con la institución Parques Nacionales Naturales?

**2. Trabajo por la conservación del medio ambiente**

- 2.1. ¿Por qué se estableció en esta zona el Santuario de Fauna y Flora de los Colorados?
- 2.2. Se dice que en el municipio de San Juan existía una “cultura” de la conservación desde antes de la declaratoria de área natural protegida ¿Cuáles eran las acciones que se realizaban anteriormente por el cuidado del medio ambiente?
- 2.3. ¿Quiénes participaban de estas acciones?
- 2.4. ¿Qué tanto ha cambiado esta cultura de la conservación?
- 2.5. ¿Otros municipios de montes de María tienen áreas naturales de conservación? ¿Por qué?

**3. Relación con ASOAGRO**

- 3.1. ¿Conoce el trabajo de ASOAGRO?
- 3.2. ¿Considera que el trabajo que realiza esta organización es importante para la conservación del medio ambiente? ¿Por qué?
- 3.3. ¿En qué consiste el proyecto de corredores biológicos?
- 3.4. ¿Cuál es la proyección a futuro de este proyecto?
- 3.5. ¿Qué se requiere para que el proyecto de los resultados necesarios?
- 3.6. ¿Cuál es el papel de organizaciones como ASOAGRO en este tipo de proyectos?
- 3.7. ¿Cree usted que organizaciones como ASOAGRO pueden contribuir a la sustentabilidad ambiental? ¿De qué manera?



## Anexo 7

### **Guía de entrevista semiestructurada a asociados de la empresa comunitaria agrícola ASOAGRO. San Juan Nepomuceno, Colombia**

#### **Objetivo:**

Conocer el sistema de organización de los asociados a la empresa comunitaria agrícola ASOAGRO; la organización productiva, el sistema de manejo y la organización social.

- Explicación de la entrevista
- Consentimiento del entrevistado(a)
- Aclaración de dudas

#### **1. Información de contexto**

- 1.1. Localidad:
- 1.2. Nombre
- 1.3. Sexo Edad
- 1.4. ¿De cuántas hectáreas es su terreno?

#### **2. Conceptos base**

- 2.1. ¿Qué es una empresa comunitaria?
- 2.2. ¿Para usted que significa una organización?
- 2.3. ¿Qué significa una junta directiva?
- 2.4. ¿Qué significa una secretaría, tesorería?
- 2.5. ¿Cómo diferencia la agricultura familiar de la agroindustria?

#### **3. Contexto de la organización**

- 3.1. ¿En qué año y por qué surge la organización de la empresa comunitaria?
- 3.2. ¿Qué busca esta organización?
- 3.3. ¿Quiénes son sus asociados?
- 3.4. ¿Cuál es la misión de la organización?
- 3.5. ¿Cuál es la visión de la organización?
- 3.6. ¿Cómo está estructurado el organigrama de la organización?
- 3.7. ¿Qué cargos existen?
- 3.8. ¿Qué funciones cumple cada cargo?
- 3.9. ¿Cuál es la dinámica de la toma de decisiones en la empresa comunitaria?

#### **4. Productividad Agrícola**

##### **4.1. Producción para el mercado**

- 4.1.1. ¿Qué cultivos tienen sembrados los socios de la empresa comunitaria en sus terrenos?
- 4.1.2. ¿Cuáles de estos cultivos venden?
- 4.1.3. ¿Qué tipo de asistencia técnica reciben los miembros de la organización?
- 4.1.4. ¿Maneja la organización alguna clase de crédito? ¿Cuál?

##### **4.2. Diversidad de mercado**

- 4.2.1. ¿En dónde venden estos productos? (a) Fincas vecinas (b) Municipio  
(c) Otro estado (d) Otro país
- 4.2.2. ¿A quién venden estos productos?

- a) La empresa comunitaria      b) Intermediarios      c) Tiendas y mercados

d) Otro

- 4.2.3.      ¿Vende en algún mercado orgánico?  
4.2.4.      ¿Cómo se lograron las alianzas comerciales que tienen vigentes?  
4.2.5.      ¿Cuáles son las ventajas que brindan estas alianzas?

#### **4.3. Auto-abasto**

- 4.3.1.      ¿Tiene sembrado huertos caseros?  
4.3.2.      ¿Qué se cultiva exclusivamente para auto-abasto?

#### **4.4. Rentabilidad**

- 4.4.1.      ¿Cuántos ingresos recibe aproximadamente una familia por venta de productos de la finca?  
4.4.2.      ¿Existen actividades económicas no agrícolas dentro de la finca?  
4.4.3.      ¿Cómo distribuye los gastos familiares y las entradas económicas de la finca?

#### **4.5. Estrategia económica Familiar**

- 4.5.1.      En su caso ¿Cuántas personas dependen de la actividad productiva de la finca?  
4.5.2.      ¿Qué otros ingresos recibe la familia a parte de la venta de los cultivos agrícolas?  
4.5.3.      ¿Cuántos jornales aporta cada uno de los miembros del núcleo familiar?  
4.5.4.      ¿Cómo se divide el trabajo social y económico de la familia en la finca?

#### **4.6. Dependencia de insumos externos**

- 4.6.1.      ¿Usa algún agroquímico o producto orgánico en su finca para fertilización o manejo de plagas y arneses?  
4.6.2.      ¿Cuánto gasta al año en agroquímicos o productos orgánicos usados en la finca?  
4.6.3.      ¿Cuántos integrantes de su familia participan en las labores de la finca?  
4.6.4.      ¿Contrata jornaleros para trabajar en su finca?  
4.6.5.      ¿Cuánto gasta al año en jornales?

### **5. Capacidad Organizativa**

#### **5.1. Participación**

- 5.1.1.      ¿Hace cuantos años pertenece a la Empresa Comunitaria?  
5.1.2.      ¿Participa en la toma de decisiones dentro de la empresa?  
5.1.3.      ¿Está satisfecho con los planes de trabajo que lleva con la empresa?  
5.1.4.      ¿Quiénes participan en la toma de decisiones sobre el manejo de la finca?

#### **5.2. Capacitación**

- 5.2.1.      ¿Reciben asesoría técnica para el manejo de sus cultivos?  
5.2.2.      ¿De qué organizaciones o institución proviene esa asesoría?  
5.2.3.      ¿Cuántas capacitaciones se tuvo en el año?  
5.2.4.      ¿De dónde han salido los conocimientos que hicieron que te pusieras a experimentar con la finca?

#### **5.3. Reciprocidad**

- 5.3.1. ¿Realizan trabajo colectivo entre los productores para las labores de manejo, cosecha, transformación, u otra actividad dentro de la finca?
- 5.3.2. ¿En cuales actividades se realizan trabajo colectivo?
- 5.3.3. ¿Cuál es la dinámica de trabajo?
- 5.3.4. ¿Qué pasa cuando alguien no está cumpliendo con los acuerdos convenidos?

#### **5.4. Solidaridad**

- 5.4.1. ¿Con que organizaciones o instituciones se realizan trabajos conjuntos?
- 5.4.2. ¿Cuantos eventos de difusión e intercambio de experiencias han realizado con esas organizaciones?
- 5.4.3. ¿Existe algún banco de semillas en la vereda o en la organización?

#### **5.5. Presencia institucional**

- 5.5.1. ¿Tiene apoyo de algún programa o proyecto de gobierno?
- 5.5.2. ¿Está satisfecho con el apoyo que le otorgan?
- 5.5.3. ¿Qué instituciones u organizaciones identifica en esta área? Son nacionales o internacionales?

### **6. Manejo Ambiental**

#### **6.1. Agrobiodiversidad**

#### **6.2. ¿Modelo productivo agroforestal y servicios ecosistémicos?**

- 6.2.1. ¿Qué especies de árboles tiene en su finca?
- 6.2.2. ¿Cuál es el manejo que se le está dando al proyecto de apicultura?

#### **6.3. Uso de recursos**

- 6.3.1. ¿Tienen reuniones de planeación?
- 6.3.2. ¿Quiénes participan de estas reuniones?
- 6.3.3. ¿Cómo se planea el manejo de las áreas de reserva natural?
- 6.3.4. ¿Cómo se entiende el corredor biológico? ¿Cómo está pensado, Construido?
- 6.3.5. ¿Cómo está planeado el ciclo de cultivo al interior de la empresa?

#### **6.4. Agua**

- 6.4.1. ¿Cómo se planea el uso de los reservorios y fuentes de agua comunitarios?
- 6.4.2. ¿El agua que tienen a disposición es suficiente para los cultivos?
- 6.4.3. ¿En qué épocas del año es cuando más escasea el agua?
- 6.4.4. ¿Qué medidas han tomado al respecto?

#### **6.5. Fauna**

- 6.5.1. ¿Qué especies de animales se han visto en las parcelas?
- 6.5.2. ¿Qué especies han conocido y podido ver por medio del proyecto de corredores biológicos?

#### **6.6. Residuos**

- 6.6.1. ¿Qué se hace con los residuos que se generan en las fincas?

### **7. Condiciones de vida**

#### **7.1. Composición familiar**

- 7.1.1. ¿Cuántas personas componen tu familia?
- 7.1.2. ¿Qué parentesco y edades tienen?
- 7.1.3. ¿Viven dentro de la parcela? ¿Por qué no?
- 7.1.4. ¿Qué integrantes de la familia participan dentro de las labores de la parcela?

- 7.1.5. ¿Qué hacen las mujeres?
- 7.1.6. ¿Qué hacen los niños?
- 7.1.7. ¿Qué hacen los jóvenes?

**7.2. Acceso a servicios básicos**

- 7.2.1. ¿Qué servicios públicos tienen las viviendas en las parcelas?
- 7.2.2. ¿Existen condiciones de acceso a escuelas y centros educativos para las personas en las parcelas?
- 7.2.3. ¿A qué distancia se encuentran las escuelas a las que asisten?
- 7.2.4. ¿Existen centros de atención médica cercanos a las parcelas?
- 7.2.5. ¿Qué se hace en caso de tener un accidente dentro de las parcelas?

**Reconocimiento identitario (territorialidad o identidad territorial) y relaciones bioculturales**

**7.3.**

- 7.3.1. ¿Sus padres, abuelos, bisabuelos a qué se dedicaban?
- 7.3.2. ¿Para usted qué significa vivir en este territorio?
- 7.3.3. ¿Imagina a sus hijos, nietos viviendo en este lugar y también trabajando la tierra como usted?
- 7.3.4. ¿Qué es lo que más le gusta de vivir aquí?
- 7.3.5. ¿Qué no le gusta de vivir aquí?
- 7.3.6. ¿Qué significa para usted esta tierra?
- 7.3.7. ¿Tiene plantas para uso medicinal?
- 7.3.8. ¿Utiliza algunas plantas de la finca en ceremonias o festividades?
- 7.3.9. ¿Qué significa que hallan especies de árboles que “llamen el agua”?
- 7.3.10. ¿Cuáles son esas especies de árboles?
- 7.3.11. ¿Cómo se selecciona la semilla?
- 7.3.12. ¿Cómo se aprende el uso y manejo de las plantas?

Correo electrónico de la autora: mangela.ricaurte@gmail.com

*© Todos los derechos reservados. Se autorizan la reproducción y difusión total y parcial por cualquier medio, indicando la fuente.*

Forma de citar:

Ricaurte Angulo, M. Angela (2016). “La empresa comunitaria agrícola como alternativa de gestión territorial sostenible. Trabajo asociado en San Juan Nepomuceno, Colombia”. Tesis de Maestría en Administración Integral del Ambiente. El Colegio de la Frontera Norte, A.C. México. 85 pp.