

2016

Factores de éxito de Asotbilbao, una empresa asociativa en el posconflicto

Cristina Callejas Campo
Universidad de La Salle

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_gestion_desarrollo

Citación recomendada

Callejas Campo, C. (2016). Factores de éxito de Asotbilbao, una empresa asociativa en el posconflicto. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_gestion_desarrollo/105

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Estudios y Gestión del Desarrollo – MEGD by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

FACTORES DE ÉXITO DE ASOTBILBAO, UNA EMPRESA ASOCIATIVA EN EL POSCONFLICTO¹

Cristina Callejas Campo²
cristinacallejascampo@gmail.com

Resumen

Este artículo muestra los factores de éxito de la Asociación de Tecnólogos y Productores de Bilbao, ASOTBILBAO, que nació en el 2011 con un grupo de campesinos dedicados al cultivo de café en el municipio de Planadas, en el sur del Tolima. ¿Qué le permitió a esta asociación evolucionar y poder generar desarrollo local, mejorando la calidad de vida de sus asociados? Además de los recursos propios, la inversión pública y el hecho de que se constituyeron buscando solución a sus necesidades, dentro de los factores de éxito también figuran la confianza y que la mayoría de líderes de la organización tienen formación como tecnólogos en administración de empresas agropecuarias, condiciones que la destacan entre otras asociaciones de la región. El abordaje desde la asociatividad se hace desde la apuesta en común, que es clave para este tipo de organizaciones; y el capital social, indispensable para el emprendimiento, abordado principalmente desde la existencia de normas o instituciones que permitan la cooperación y refuercen los compromisos adquiridos. Los antecedentes investigativos revisados se orientan a la indagación por el protagonismo de las asociaciones en el desarrollo local y al desarrollo de capacidades para lograrlo, la importancia del capital social para la productividad, la cooperación y la sostenibilidad, y a la relación entre asociatividad, capital social e innovación.

Palabras clave: capital social, emprendimiento, asociatividad, productores de café, desarrollo.

Abstract

This article highlights the successes of the Asociación de Tecnólogos y Productores de Bilbao, ASOTBILBAO. This organization was founded in 2011 by a group of coffee

¹ Artículo elaborado para optar al título de Magister en Estudios y Gestión del Desarrollo, Universidad de La Salle, Bogotá D.C.

² Comunicadora Social y Periodista, estudiante de la Maestría en Estudios y Gestión del Desarrollo de la Universidad de La Salle, Bogotá D.C.

growers in the municipality of Planadas, in the south of the Tolima region. What allowed this organization to progress and generate local development, eventually improving the quality of life of its members? In addition to personal resources, public investment, and the fact that the association permitted its members to satisfy their needs, trust, the majority of the organization's leaders have been able to gain vocational training in agro-business, thereby increasing the association's visibility among others in the region. Common goals inform the associative approach, which is essential for this kind of organizations and social capital, indispensable for entrepreneurship, informed by the existence of norms or institutions that allow cooperation and reinforce the acquired commitments. The research background is oriented toward an inquiry about the protagonism of associations in local development and the acquisition of strategies to attain it, the importance of social capital for productivity, cooperation and sustainability, and to the relationship between associativity, social capital and innovation.

Key words: social capital, entrepreneurship, associativity, coffee grower, development.

Introducción

La creación de asociaciones rurales en el país estimula la generación sostenible de empleos e ingresos y aumenta el sentido de pertenencia y la convivencia mediante el desarrollo de encadenamientos productivos; por eso uno de los ejes del desarrollo rural en Colombia han sido las economías solidarias. “La estrategia es la del fortalecimiento de la asociatividad entre los pequeños productores, y entre estos con medianos y grandes, incluidos comercializadores” (Perfetti, y otros, 2013).

Durante los años previos al nacimiento de las asociaciones en el sur del Tolima, el país atravesaba por una crisis con débil presencia del Estado, que según el concepto clásico de Weber es “tener el monopolio legítimo de la violencia política” (Weber, 2014), es decir quienes manejan el poder militar en el país, un concepto básico que complementan Susan Rice y Stewart Patrick para quiénes la carencia estatal en una zona donde históricamente la gobernabilidad la ejercen los grupos al margen de la ley es producto de un Estado débil que definen como aquel que “carece de la capacidad esencial y/o voluntad para cumplir con cuatro conjuntos de vital importancia para las responsabilidades gubernamentales: la

promoción de un entorno propicio para el crecimiento económico sostenible y equitativo; un establecimiento legítimo, transparente con instituciones políticas responsables; seguridad para la población en un conflicto violento y el control del territorio; y la satisfacción de las necesidades humanas básicas de su población” (Rice & Patrick, 2008)³.

La construcción del Estado es uno de los asuntos de mayor importancia para la comunidad mundial, según Francis Fukuyama, quien explica que “los Estados débiles o fracasados causan buena parte de los problemas más graves a los que se enfrenta el mundo, como son la pobreza, el sida, las drogas o el terrorismo” (Fukuyama, 2004).

Los conceptos anteriores definen exactamente la carencia estatal del sur del Tolima con una crisis que abarca aspectos económicos, sociales y políticos y afecta directamente su desarrollo, limitando el bienestar y dificultando las condiciones de vida adecuadas para sus pobladores (Salazar & Corral, 2002). En otras palabras, es un círculo vicioso que genera condiciones de atraso para el territorio y lo desarticula del resto del país, como sucediera con la zona montañosa del sur del Tolima: “no había carreteras y sólo era posible entrar a lomo de mula, lo que facilitó la violencia” (Henderson, 1984).

Hubo proyectos que buscaron empoderar a los ciudadanos y a la vez darle un impulso a la productividad de la región. Desde 1967, con el nacimiento de asociaciones de usuarios para que “la gente pudiera actuar colectivamente y pudiera incrementar sus niveles de vida” (Henderson, 1984), hasta experiencias más recientes como los programas de Desarrollo y Paz en 1995, todo tipo de iniciativas han buscado promover y estimular el emprendimiento y la creación del capital social (Salazar & Corral, 2002). Pero a pesar de las iniciativas, todas estas poblaciones estaban enfrentando el desarrollo de la forma tradicional “centrándose principalmente en la existencia de recursos naturales y físicos y su posible

3 Traducción libre de: “We define weak states as countries that lack the essential capacity and/or will to fulfill four sets of critical government responsibilities: fostering an environment conducive to sustainable and equitable economic growth; establishing and maintaining legitimate, transparent, and accountable political institutions; securing their populations from violent conflict and controlling their territory; and meeting the basic human needs of their Population”. Susan E. Rice, Stewart Patrick 2008. “Index of State Weakness in the Developing World”.

combinación con inversión financiera y capital humano de manera que el potencial de los recursos naturales se convirtiera en verdadera fuente de riqueza” (Fundación Ideas para la Paz, 2002); pero para ser sustentable, cualquier estrategia debía convertirse en proyectos de desarrollo económico manejados colectivamente, con una gran participación e injerencia de las comunidades y con prioridades y recursos definidos; solo así tendrían una alta posibilidad de convertirse en “la base de una forma incluyente de definición de marcos institucionales para dar inicio a una nueva legitimidad” (Salazar & Corral, 2002) y a un nuevo impulso para la economía local. Este es el punto donde se encuentran el capital social, fundado en la confianza y la interacción entre personas, y la concepción económica (Fundación Ideas para la Paz, 2002) donde la participación de los actores -dados unos recursos previos, entre los que figura la confianza-, permiten no solo conocer al individuo y a su entorno, sino además definir los marcos institucionales de normas de conducta y actuación.

Según la nueva teoría institucional (North, 1993), en cada sociedad existe un espacio de oportunidad por la combinación de tres elementos: “las instituciones colectivamente aceptadas, que son las reglas de juego; los factores económicos, que son empresarios trabajadores y organizaciones, y finalmente la cantidad y calidad de los recursos que condicionan el desarrollo”. El espacio de oportunidades se ampliará o reducirá de acuerdo con los cambios significativos en cualquiera de estos factores. Esas oportunidades fueron las que ASOTBILBAO supo aprovechar para llegar a producir café orgánico de calidad y convertirse en motor del desarrollo en su corregimiento.

Este trabajo busca explicar cuáles fueron los factores de éxito que le permitieron a ASOTBILBAO no solo evolucionar en su aspecto organizacional y productivo, sino además generar impacto en el desarrollo local, mejorando la calidad de vida de sus asociados. Para lograr este objetivo es necesario comprender los factores de éxito que fomentaron la asociatividad para el desarrollo de emprendimientos en agro negocios; dichos factores son clave para mejorar las ventajas competitivas y fortalecer el capital social de la región. Este impulso que dieron a la asociatividad permite comprender su importancia en la generación de desarrollo endógeno en una comunidad afectada históricamente por la violencia, el abandono estatal y las dificultades socioeconómicas.

Adicionalmente, este trabajo busca comprender cómo funcionó el modelo asociativo y sobre qué se afianzó para lograr cohesión social entre sus miembros; relacionar la incidencia del capital social con los valores predominantes en la organización; evidenciar la importancia de las habilidades y conocimientos para el desarrollo del capital humano y la capacidad de asociación y, finalmente, observar cómo ASOTBILBAO logró trascender el asistencialismo.

¿Cómo funcionó aquí el modelo asociativo? Para resolver tal interrogante resulta útil la perspectiva de Sandoval y Machado quienes sostienen que la apuesta en común es la clave de este tipo de organizaciones. “Las asociaciones son organizaciones constituidas por grupos de individuos que se asociaron buscando un beneficio económico, que a mediano y largo plazo, les permite alcanzar un beneficio social” (Sandoval, 2005). La noción de organización, considerada desde el planteamiento de Sandoval sostiene que “cualquier grupo de personas no puede catalogarse como organización, debido a que deben tener una disciplina estructurada a partir del cumplimiento de unas reglas de juego”. Esta idea se complementa con el concepto de quienes consideran que lo que afianza a las organizaciones es que sus miembros están unidos en la búsqueda de los mismos objetivos y que los grupos constituidos de esta manera se convierten en agentes de cambio institucional (Machado, 2016); más allá de eso, los individuos deben participar activamente “en la configuración de su propio destino, no como meros receptores pasivos de los frutos de ingeniosos programas de desarrollo” (Sen, 2000).

Con todas estas características se evidencia cómo las organizaciones en el sector rural son actores claves para generar cambios, ya que sus funciones no solo se limitan a la parte productiva, lo que no quiere decir que sea poco el esfuerzo en este sentido, sino que logran impactos adicionales en el territorio: en cohesión social, servir de puente entre lo público y lo privado defendiendo los intereses de la comunidad y prestando servicios a sus miembros (Machado, 2016).

Estas organizaciones fortalecidas son indispensables para el territorio, (Toro A. & Rodríguez, 2001), y más en esta región que ha tenido una larga historia de exclusión social, económica y política que ha sido una constante a lo largo de 70 años de olvido por parte del

Estado, (Molano, 2016), con ausencia de servicios públicos, falta de vías e infraestructura, pobreza, violencia y su desconexión con el resto del país (CCAI, 2016), lo que hace que una de las pocas formas de salir adelante sean los modelos asociativos a través de los que los campesinos pueden aunar esfuerzos, buscar mejores oportunidades e impulsar el desarrollo en su territorio (Perfetti, y otros, 2013).

El aprovechamiento de cada nueva oportunidad requiere no solo de la estructura administrativa, sino además de una asociación incluyente y colectivamente aceptada que sirva “como vehículo para alcanzar un objetivo social, que en este caso es desarrollo económico” (Salazar & Corral, 2002), asociado al desarrollo local como proceso de crecimiento económico y cambio estructural que conduzca a una mejora del nivel de vida de la población local (Vázquez A. , 1993).

Esa mejora de la que habla Vázquez Barquero se da a través de lo económico, la formación del recurso humano, la parte socio-cultural e institucional, lo político administrativo y lo ambiental (Alburquerque, 2001). A esto se suma que se puedan generar, además, habilidades sociales que forman las bases para el capital social (Sandoval, 2005), que, a diferencia de los otros tipos de capital, se generan en las relaciones sociales y facilitan la cooperación entre los miembros de una comunidad para beneficio mutuo (Contraloría General de la República, 2006).

El común denominador entre las definiciones estudiadas sobre capital social es que “en el centro del concepto se encuentra la existencia de normas o instituciones que permiten la cooperación y refuerzan los compromisos adquiridos” (Vázquez A. , 1993). Así que el autor propone para su estudio una definición integral de Capital Social que considera la distinción entre instituciones y organizaciones propuesta por North (North, 1993), que se tendrá en cuenta porque explica las organizaciones como los jugadores, que se mueven dentro de unas reglas que son las instituciones.

Adicionalmente, autores como Coleman (Coleman, 1988), Bordieu y Putnam (Salazar & Corral, 2002) se inclinan más por aspectos sociológicos y asocian el capital social a la

organización de las personas, teniendo como eje la confianza interpersonal y la creación de redes familiares y sociales, la existencia y el cumplimiento de normas, la coordinación y el control social en función del beneficio común, temas de los que hablamos antes.

Otra línea tiene un enfoque más institucional y según autores como Keffer y Shirley y Knack (Salazar & Corral, 2002), los elementos que determinan la generación de capital social son la cooperación y compromiso cívico, la confianza institucional, las reglas y regulaciones; y por último, otro grupo de autores como Fukuyama, Klingsberg y Uphoff (Salazar & Corral, 2002) se inclinan por una teoría en la que los elementos culturales sirven para potenciar el capital social, ellos dan especial importancia a los roles, las reglas, las actitudes, la capacidad de asociación, la lealtad, la honestidad y la confianza; además de otros valores y principios que se tienen en cuenta en el presente trabajo.

Como ya se vio, el objetivo final de este tipo de emprendimientos es generar desarrollo en los territorios y esto ocurre cuando hay una sinergia entre el capital social y la presencia institucional en el territorio; los factores externos de los que habla Narvárez y que están relacionados con los niveles de estabilidad institucional de las zonas de influencia de la asociación y los niveles de confianza entre los asociados y las comunidades donde las organizaciones trabajan (Narvárez C. , 2014).

Esa presencia institucional y gubernamental en los territorios que habían sido protagonistas del conflicto, y en los que se dificultaba extender la presencia del Estado con servicios básicos, infraestructura y justicia, entre otros, (Alonso, y otros, 2007) es indispensable porque cuando “empiezan a cambiar las posibilidades como la conectividad y las vías, esto trae mejores condiciones y oportunidades para las asociaciones rurales (Balcázar, Entrevista sobre ruralidad y seguridad, 2016).

Sin embargo, y a pesar de estas capacidades y oportunidades que encuentran las asociaciones, existe el riesgo del asistencialismo como un problema en el que el Estado está gastando sus recursos en programas que no representan un aumento de la riqueza y muchas veces no favorecen la productividad y el emprendimiento (Ospina & Palacios, 2011).

Al respecto conceptos como el de Amartya Sen ayudan a comprender el papel del Estado y la sociedad, que no es proporcionar algo ya terminado, sino dar las herramientas para que las personas haciendo uso de su libertad participen activamente y refuercen sus capacidades (Sen, 2000), un concepto ampliado por Norberto Alayón, quien explica que la práctica asistencial bien orientada puede contribuir realmente a generar capacidades entre las personas, pero es frecuentemente confundida con el asistencialismo, que define como: “una de las actividades sociales implementadas por las clases dominantes para perpetuar el sistema dominante” y no resuelve de fondo las problemáticas reales de los territorios (Alayón, 2008).

Ahora bien, frente a la manera como se ha investigado el tema de la asociatividad, un primer grupo de autores entre los que están Narváez, Fernández y Senior abordan el desarrollo local desde la asociatividad empresarial, concebida como un mecanismo de cooperación en el que las personas participan voluntariamente buscando un objetivo común (Narváez, Fernández, & Senior, 2008). A esta explicación autores como Tomasello, Melis, Tennie, Wyman, y Herrmann (Tomasello, Melis, Tennie, Wyman, & Esther, 2012) agregan que la cooperación no es el resultado del altruismo, sino de la interdependencia entre los seres humanos, que permite identificarse con otros y formar grupos, lo que a mediano y largo plazo puede dar como resultado prácticas de responsabilidad social. Dentro de este grupo de autores que investigan sobre asociatividad aparecen las ideas de Bedoya, Herrera y Álzate sobre la potenciación de los capitales intangibles como los procesos educativos para incorporarlos al desarrollo (Bedoya, Herera, & Álzate, 2012). También se integran temas como el impacto de la certificación en Comercio Justo en los productores de café en el que (Garza, 2014) explica el desarrollo de nuevas capacidades, así como la construcción de redes sociales y la diversificación de sus estrategias para afrontar eficientemente las crisis que se les presentan.

Frente al tema de asociatividad, autores como (Narváez C. , 2014), (Rojas Millán, 2015), (Naclerio & Trucco, 2015), (Ceballos, Baqueiro, & Dyner, Enero-junio, 2014) y (Vázquez & Portales, 2014) están de acuerdo en la importancia de las organizaciones solidarias como

motor del desarrollo local que contribuye a mejorar las condiciones de vida, pero bajo ciertas condiciones. Autores como (Rueda & Muñoz, 2010), (Foronda & Galindo, 2012), (Mejía, Mendieta, & Bravo, 2015) y (De la Peña, 2014) presentan una aproximación teórica a la asociatividad como portadora de capital social y como recurso que puede contribuir, desde la confianza, al desarrollo territorial y a la innovación; lo que beneficiaría la productividad y competitividad de las Pymes, pero que debe incluir temas clave de desigualdad, conflicto y poder. Por último (Cadena, 2016) y (Arias & Rendon, 2015) hablan de las opciones de sostenibilidad de la nueva ruralidad, entre las que destacan la importancia de rescatar el saber tradicional e integrarlo con nuevas técnicas impulsadas por factores económicos y estructurales externos.

Frente al escenario de posconflicto en el que está entrando el país y su relación con el desarrollo, Álvarez Riascos, explora diferentes manifestaciones del desarrollo local a partir de iniciativas llevadas a cabo especialmente en zonas rurales colombianas que han permitido la mejora en las condiciones de vida de las poblaciones azotadas por el conflicto armado y han sentado la base de unos primeros pasos hacia una etapa de postconflicto en el agro colombiano y la recuperación de la cohesión social. Se evidencia que una estrategia de desarrollo local para el posconflicto, independientemente del actor que la ejecute, debe tener en cuenta que el crecimiento económico no es sinónimo de superación de la pobreza y que muchas comunidades no pueden ser gestoras de su propio desarrollo todavía porque no tienen las capacidades. Por último se hace énfasis en que la paz es el compromiso de una multiplicidad de actores para trabajar por la superación de las causas estructurales del conflicto que le permitan al conjunto de la sociedad contar con las mismas oportunidades para su desarrollo (Álvarez Riascos, 2014).

En su documento *Developing Entrepreneurial Rural Communities*, Flora Cornelia Butler y Flora Jan L, manifiestan que las comunidades rurales de los Estados Unidos se han diversificado y su dependencia de la agricultura ha disminuido sustancialmente. Destacan la importancia de la adaptabilidad al comprender el contexto global para poder integrarse a la economía global como relativamente autosuficientes (Flora & Flora, 1990). El mismo tema de la viabilidad de las comunidades rurales, pero en Colombia, se analiza desde Gutiérrez,

quien argumenta que las condiciones que facilitan el desarrollo de las cooperativas agrícolas no son alcanzadas adecuadamente en nuestro país y que el Estado debe jugar un papel de "facilitador" frente a la nueva ruralidad (Gutiérrez, 2014). La investigación de (Cárdenas, Guzmán, Sánchez, & Vanegas, 2015) muestra que el fomento del emprendimiento genera más capital político y humano en las personas y que su impacto frente al capital económico y social es leve, y en materia de solidaridad y felicidad, es bajo.

Para los asociados de ASOTBILBAO, el Capital Social está fundamentado en la capacidad de liderazgo específico que pueden tener para aprovechar los valores y recursos favorables a su propio desarrollo y la cooperación que los mueve a la responsabilidad social.

Su componente estructural los lleva a mejorar las relaciones con respecto a la asociatividad, la solidaridad y su impacto en la comunidad. Sus reconocimientos los llevan al logro de objetivos que están mediados por la afinidad, el compañerismo y sus relaciones basadas en sentimientos de respeto. Todo ello facilita la cohesión social, con identificación de las formas de gobierno, las expresiones culturales y los comportamientos sociales que los convierten en algo más que la suma de individuos.

1. Método

El trabajo que se presenta aquí es un estudio de caso, una de las formas de investigación para ciencias sociales, definida por Robert Yin como “una indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real de existencia, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes y en los cuales existen múltiples fuentes de evidencia que pueden usarse” (Yin, 1984). Al ser una indagación empírica permite investigar a través de múltiples fuentes qué fue lo que se hizo en este caso para responder las preguntas “cómo y por qué”, propias de este tipo de estudios.

En cuanto a las técnicas e instrumentos fue útil la aplicación del Índice de Capacidad Organizacional ICO⁴, entrevistas semiestructuradas y actividades de acompañamiento que llevaron a conocer las opiniones e imaginarios de los productores cafeteros de Asostbilbao, sobre los puntos clave que generaron el desarrollo de la organización y el impacto que ha generado en la zona el trabajo que han llevado a cabo desde ella. Este análisis cuantitativo se apoyó con el software de análisis cualitativo NVivo11.

Hicieron parte del estudio 12 personas de la junta directiva de la Asociación de Tecnólogos y Productores de Bilbao ASOTBILBAO, del corregimiento de Bilbao en Planadas, Tolima.

En un primer momento se realizó la delimitación del problema a estudiar: durante la ejecución del convenio 356/2015 entre la Corporación Colombia Internacional -CCI- y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural MADR, se realizó el acercamiento a 50 organizaciones productoras de plátano, café, cacao, frutales y hoja de cachaco en nueve municipios del sur del Tolima: Ataco, Chaparral, Coyaima, Natagaima, Ortega, Planadas, Rioblanco, Roncesvalles y San Antonio; donde por medio de cofinanciación de planes de negocio se lleva a cabo la implementación del Programa de Desarrollo Rural Integral con Enfoque Territorial, PDRIET.

Al analizar los resultados del programa se observó un nivel avanzado de capacidad organizacional en un alto porcentaje de asociaciones (28 de 50) vinculadas al proyecto y que presentan impacto local y regional positivo. Así se decidió indagar sobre cuál ha sido el factor de éxito que ha permitido que la asociación que ha alcanzado el mayor nivel (ASOTBILBAO) entre las otras, tenga impacto en el desarrollo de la región y qué motiva su progreso.

⁴ El índice de Capacidad Organizacional ICO es un instrumento metodológico diseñado por el Departamento Nacional de Planeación – DNP- para identificar las debilidades y fortalezas de diferentes tipos de organizaciones. Permite además determinar la capacidad de gestión, los aspectos cualitativos y cuantitativos del desarrollo de organizaciones beneficiarias de un programa o un proyecto, su grado de evolución o de retroceso y el impacto de la inversión pública traducida en beneficios colectivos, entre otros aspectos.

En un momento posterior se procedió a la recolección de información. Esta fase se realizó en dos etapas distintas, la primera es la recolección de información de 14 visitas realizadas por la CCI a predios de los participantes de la organización en temas técnicos y socioempresariales, la segunda parte fue la entrevista semiestructurada realizada a los miembros de la organización.

Para el análisis de información se aplicó la técnica de análisis del discurso, la cual demanda la transcripción de las entrevistas, codificación de datos, categorización y definición de parámetros de análisis, los que brindaron la información acerca de los factores predominantes en la conformación de la organización asociativa y sus intereses. Desde una comprensión de la macroestructura semántica del discurso propuesta por (Van Dick, 1999) a continuación se realizó la ubicación de los esquemas discursivos o superestructuras, que definen la forma del discurso; se identificaron estructuras que dan cuenta del contexto global y local en el que se mueve la organización, brindando información relevante sobre conocimientos, metas, funciones y más importante aún, sobre el contexto social, económico, político e histórico (Strauss & Corbin, 2002). Como herramienta de apoyo se utilizó el software NVivo 11.

2. Resultados

A partir del método planteado y los instrumentos utilizados para la recolección de información se analizan los resultados por medio de la aplicación del ICO, que permitió medir el estado de desarrollo de ASOTBILBAO, y por medio del análisis del discurso de las entrevistas realizadas, se logran comprender los factores de éxito con respecto a la asociatividad y al fortalecimiento del capital social.

2.1 Índice de Capacidad Organizacional -ICO-

La aplicación de este instrumento permite medir el estado de avance de la organización a través de su funcionamiento. Entre más alto sea el nivel de funcionamiento de la asociación, mayores serán las condiciones para la asociatividad.

El ICO mide el estado de avance de la organización en seis áreas principales que se relacionan directamente con el manejo que hace la junta administrativa, así se encontró que en todos los ítems ASOTBILBAO obtiene una calificación alta frente al estado de desarrollo de cada aspecto evaluado:

Área administrativa, de gestión y control: Se evidencia un buen estado de la estructura administrativa, funcionalidad de la Junta Directiva y gestión del Gerente Ejecutivo que cuenta con estudios técnicos y está en proceso de profesionalización. Hay un buen nivel de gestión de programas y proyectos, seguimiento administrativo y control de las actividades planificadas, lo mismo que un buen manejo de equipos informáticos y estructura administrativa adecuada.

Área económica y financiera: La situación financiera de ASOTBILBAO está en crecimiento, tiene un patrimonio cercano a los 700 millones representados en la sede, bodega, muebles y enseres, equipos de oficina y laboratorio de análisis de café, inversiones en un proyecto de adquisición de lote, y tienen capacidad de endeudamiento para acceso crediticio.

Área técnica: Tienen varios recursos para trabajar en procesos de acopio; cuentan con un laboratorio de análisis de café, una bodega con capacidad aproximada de 10 toneladas, conocimiento en el área técnica, que además se ofrece a los asociados, y maquinarias y equipos idóneos para el almacenamiento del café. En general hay buena dotación para llevar a cabo un proceso de mejoramiento técnico que beneficie el proceso productivo.

Área de mercadeo: Si bien tienen la posibilidad de acopiar y de establecer volúmenes de comercialización, el proceso ha sido lento debido a afectaciones por el cambio climático y a la apertura de nuevos mercados y certificación con nuevas entidades, sin embargo, establecieron vínculos comerciales con Estados Unidos y Japón y están tramitando el sello orgánico para comercializar con la Comunidad Europea y Nueva Zelanda.

Área de servicios: La asociación ofrece varios servicios para sus asociados como auxilios para salud, ayudas económicas para enfermedad e incapacidad laboral, préstamos de elementos de recolección y cuidado de cultivos, gestión y estímulos para la adquisición de herramientas, maquinaria y equipos.

Recurso humano: La participación de los asociados en procesos de aprendizaje es alta, se evidencia el acceso a programas de estudios técnicos y profesionales por parte de miembros directivos y de algunos asociados. Hay liderazgo, gestión empresarial y motivación para acceder a procesos educativos.

Al realizar el análisis del ICO se observa que la organización mantiene una buena estructura lo que le brinda fortaleza en áreas comerciales y organizacionales y le permite mantener una buena capacidad de gestión. Además cuenta con un recurso humano formado técnicamente que recibe beneficios de la asociación y al mismo tiempo genera capital social, prueba de ello es el compromiso de los asociados con ASOTBILBAO. Su fortaleza en aspectos técnicos, financieros y administrativos les da la suficiencia para promocionar un producto de calidad con valor agregado y de fácil mercadeo.

2.2 Sobre los factores de éxito

A partir de las necesidades de la comunidad como resultado del poco acceso a la educación, la baja presencia estatal y las dificultades ocasionadas por el conflicto armado, se dan en las relaciones sociales una empatía y una cohesión que facilitan la apuesta en común y la cooperación entre los miembros de la comunidad para beneficio mutuo. De esta forma y a pesar de las limitaciones, se genera un proceso de desarrollo basado en el fortalecimiento de capacidades y habilidades de los asociados y las potencialidades y oportunidades del territorio, lo que les permite sacar adelante una empresa productiva, que junto con aspectos personales como disciplina, compromiso y dedicación, fundamentaron el capital social que llevó a ASOTBILBAO a convertirse en un caso de éxito.

A través de las categorías emergentes se puede ver cómo, gracias a la asociatividad, pudieron aumentar sus ingresos, mejorar su calidad de vida, fortalecer su organización y organizarse para ser más productivos económicamente. Por otro lado, la innovación en el manejo de su producto y el progreso que impulsan en la zona genera desarrollo en todas las áreas, incluso frente al tema de responsabilidad social empresarial, pues son conscientes de que invertir en la comunidad contribuye a la sostenibilidad del negocio en la región.

En la siguiente tabla se presentan las definiciones de las 11 categorías principales identificadas dentro del discurso de los asociados:

Tabla 1. Definiciones de las principales categorías de conversación

Categoría	Intencionalidad del discurso
Abandono estatal	Falta de atención y presencia del Gobierno y las instituciones en los territorios, lo que hace que las oportunidades de desarrollo para la población sean insuficientes y se generen problemáticas como falta de infraestructura y conectividad y poco acceso a la educación, entre otras. Este abandono estatal también contribuye al conflicto armado que a su vez hace que se estigmatice la zona.
Aprendizaje y capacitación	Acceso a conocimientos y/o habilidades a través del estudio o de la experiencia para aumentar las capacidades de los asociados como emprendedores y de la asociación como organización.
Asociatividad	Unirse para crear una empresa organizada, productiva y con capacidades organizacionales que les permita a sus asociados ser independientes, impulsar el progreso en la región y satisfacer necesidades propias como el aumento de ingresos y el mejoramiento de la calidad de vida.
Desarrollo	Cambio que se da con innovación y que permite generar progreso a nivel local en todas las áreas: económica, social, ambiental, psicológica.
Emprendimiento	Iniciativa de crear empresa y sacar adelante proyectos asociativos con esfuerzo, trabajo y perseverancia buscando y creando nuevas oportunidades.
Limitaciones y dificultades	Restricciones que los asociados tienen y les impiden poder aprovechar al máximo sus habilidades. Las dificultades son los obstáculos o inconvenientes que deben superar para alcanzar sus objetivos.

Oportunidades	Posibilidades de alcanzar un objetivo y opciones que tienen los miembros de la asociación para mejorar su situación en cualquier aspecto ganando reconocimiento en la región y proyectándose a futuro.
Presencia estatal	Control del territorio por parte del gobierno con inversiones, presencia de las instituciones, infraestructura y conectividad.
Productividad	Capacidad de la asociación para ser eficiente, producir y comercializar café y al mismo tiempo proyectarse hacia la expansión y transformación del producto.
RSE	Contribución voluntaria en dinero, especie o apoyo técnico que realiza la asociación a la comunidad considerando además la proyección a futuro y la sostenibilidad.
Valores y principios	Los valores son cualidades basadas en principios que les ayudan a los asociados a vencer las limitaciones y dificultades que se les presentan y a su vez reflejan el comportamiento y direccionan las pautas de conducta de los socios.

Fuente: Elaboración propia

La categoría más recurrente identificada en las entrevistas fue la de valores y principios, de los cuales los más emergentes fueron: el cambio de mentalidad, el compromiso, la disciplina, el esfuerzo y el trabajo en equipo. Al analizar el discurso de los participantes, su definición del tema se direcciona a ver los valores como cualidades basadas en principios que les ayudan a vencer las limitaciones y dificultades que se les presentan, y a su vez reflejan el comportamiento y direccionan las pautas de conducta de los miembros.

Al analizar los diferentes discursos de los entrevistados se evidencia cómo los valores les permiten orientar su comportamiento en función de una realización bien sea personal, social o empresarial. A partir de estos valores y de principios que comparten, ellos aprecian y eligen unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. A través de esta categoría reflejan su satisfacción y plenitud y se pueden comprender temas organizacionales como el sentido de pertenencia o el trabajo en equipo. En orden de preferencia por temáticas el valor que más se destaca es el cambio de mentalidad: *“Nos dimos cuenta de que lo organizacional y lo económico vienen de la mano, porque hemos visto otras organizaciones de nuestro pueblo o de sectores cercanos donde están muy bien*

encaminados en la parte organizacional y la gente muy motivada, pero al ver de que no es rentable y que de pronto por estar en reuniones o capacitaciones o gestionando recursos, se les están cayendo esos predios y en vez de ser una ganancia se convierte es en una perdida”. Carlos Olmes Trujillo Pineda, coordinador de mercadeo.

Aquí es evidente el cambio de mentalidad porque se refleja la comprensión de la asociación como proceso que requiere tiempo, capacitación y la necesidad de fortalecerse como organización y aprender a gestionar. Existe la comprensión de que estas acciones deben alternarse con la labor diaria y por eso es importante organizar el tiempo, lo que nos lleva al segundo valor identificado por ellos: la disciplina, que relacionan con el cumplimiento de las reglas de la organización y que les permite alcanzar los objetivos que se plantean: *“Tenemos como base fundamental en nuestra organización la disciplina, tenemos el conocimiento y somos muy conscientes de que la disciplina es la base para el éxito, del desarrollo”*, Carlos Olmes Trujillo Pineda, coordinador de mercadeo.

El esfuerzo y el trabajo en equipo aparecen como principios compartidos por todos y que direccionan el accionar de cada miembro de la asociación, lo que refleja la capacidad organizacional con la que han logrado direccionar a todos los socios hacia el mismo objetivo y hacia la distribución de las tareas de acuerdo a las destrezas de cada uno: *“Todos trabajamos, todos hacemos algo, el que no sabe manejar un computador sirve en el comité de logística, todos trabajamos por la misma causa”*. Anderson Cortés Barrero, comité de logística.

Esta forma de pensar ha hecho que los asociados se sientan parte de la organización y se comprometan en las labores que les designan, además, sientan que son parte de un grupo y tengan reconocimiento dentro del mismo, se acepten las líneas jerárquicas de liderazgo y se asuman los roles correspondientes. Todo lo anterior fortalece el sentido de pertenencia de los asociados con la organización, lo que contribuye además a la productividad. La productividad es asumida como la capacidad de la asociación para ser eficiente, producir y comercializar café y al mismo tiempo proyectarse hacia la expansión y transformación del producto.

Mejorar la calidad y a la vez incrementar la producción por hectárea les genera mayor productividad y esto les representa mayores ingresos porque la asociación les compra el café de acuerdo a la calidad de taza y así ellos ganan un excedente por carga de café. Además están generando desarrollo en la zona porque le compran café a otros productores que no pertenecen a ASOTBILBAO y les pagan el sobreprecio por calidad lo que ha hecho que muchos de ellos hayan empezado a mejorar sus cultivos: *“Desde hace un año cuando empezamos a comprar café la gente empezó a darse cuenta del tipo de café que tenía. Las personas traían un café de taza plana y se les dijo cómo deberían hacer el proceso y ahora traen un café de mejor calidad”*, Fernando Rodríguez, Comité de comercialización.

Un tema relacionado con el hecho de crear una empresa organizada, productiva y con capacidades organizacionales es el emprendimiento a través del que están generando nuevas oportunidades para ellos y para la región: *“Si como productor de café usted tiene un valor agregado por su venta del producto, va a vivir mejor usted, va a vivir mejor su esposa su familia y sus hijos. Ese hijo que de pronto anteriormente no podía ir a la universidad ahora tiene la posibilidad de ir a la universidad porque hay recursos. Si nosotros tenemos recursos para nosotros podemos ayudar al vecino”*, Carlos Olmes Trujillo Pineda, coordinador de mercadeo.

Para los asociados el desarrollo es un cambio que se da con aporte de la innovación, y que permite generar progreso a nivel local en todas las áreas. La parte más visible es el progreso económico por el impacto que generan en la comunidad en temas como, por ejemplo, la comercialización, ya que eliminaron los intermediarios, lo que les ha permitido aumentar sus ingresos y dedicar los excedentes a temas de responsabilidad social. Pero también hay mejoría en la calidad de vida, progreso e innovación: *“Desarrollo es el progreso que se tiene tanto en un grupo o en general, como el progreso de un grupo o de la región. Hemos concientizado a la gente que si ellos mejoran en sus unidades productivas, su nivel económico va a mejorar. Ayudamos a los asociados y a los de afuera también”*, Emilsen Yaneth Montoya, secretaria de la Junta.

“A la gente la calidad del café no le interesaba, pero ahora con este sobreprecio no solo mejora mi calidad de vida en cuanto al ingreso, sino que mejora mi aprendizaje en finca porque necesito trabajar diferente... hacer las cosas diferente para tener una platica extra”, Abner Aníbal Ortiz, coordinador del Comité Social.

El concepto de asociatividad al que llegaron nació de las mismas necesidades que tenían de salir adelante, de aprender, capacitarse y desarrollar capacidades. De allí surgió también la idea de organizarse: *“Entre el 2000 y el 2010 hubo un auge en el país de proyectos que a Bilbao no llegaron, esto nos impulsó a buscar más apoyo. Vino el proyecto de Oportunidades Rurales y nos dijeron: no se enseñen a poner la totuma, ustedes tienen la posibilidad de hacer la empresa sin pedir limosna, nos explicaron bien para qué servía la organización. Aprendimos a funcionar como empresa”, Willingthon Gutiérrez, gerente comercial.*

Un tema recurrente en las entrevistas fue el del abandono estatal e institucional de la región en el que resaltan la falta de infraestructura y conectividad, la falta de oportunidades, el poco acceso a la educación y la estigmatización de la zona. Esto lo relacionan con las limitaciones y dificultades que tuvieron que atravesar para salir adelante como campesinos y como emprendedores: *“El conflicto influyó mucho en el desarrollo de la zona en el temor de hacer empresa y las ayudas por parte del Estado no llegaban porque éramos zona roja”, Yúber Andrés Arambulo Castro, gerente de Calidad.*

Finalmente, con el regreso de la gobernabilidad al territorio, con las inversiones, la presencia de las instituciones, las obras de infraestructura y la conectividad se ha visto un pequeño avance para la región que ha repercutido en la economía local: *“Debido a la violencia mucha gente abandonó el corregimiento, no había seguridad para trabajar. Un día normal era solo, a la gente le daba miedo salir (...) En el 2008 la gente empezó a volver, mejoró la comunicación. Todo eso fue cambiando con las ayudas que empezó a mandar el gobierno: la seguridad fue mejor y la gente se siente más segura, el comercio fue mejor, la comunicación que se mejoró hartó. Debido a eso se ha ido desarrollando y en la parte del café, base de la economía en toda la región, se ha venido incrementando porque hubo un tiempo en el que la broca y la roya nos dieron duro y los precios malos. La*

gente volvió con la ideología de volver a plantar en sus fincas y la economía ha ido creciendo”, Juan Manuel Ramírez, representante legal.

El sentido de las categorías que emergieron viene dado por las experiencias de los asociados, la solución que ellos dan a sus necesidades, las oportunidades que fueron aprovechando a partir de sus capacidades y de las potencialidades de la zona en la que viven y por el impacto que generaron en la comunidad a partir de todos estos factores.

ASOTBILBAO es una organización que ha encontrado en la formación de sus miembros, en la disciplina y el compromiso el secreto de su éxito. Debido al cambio de mentalidad, no solo de sus participantes, sino además de algunos productores que aunque no pertenecen a la asociación, comercializan con ella, han podido generar un impacto positivo que crea desarrollo en una zona distante del país a la que la oferta estatal está llegando hace poco. Esto no ha sido impedimento para progresar e innovar en la región, estableciendo alianzas comerciales a nivel internacional y logrando que los caficultores de la zona empiecen a producir un café de mejor calidad.

Conclusiones

Si bien el conflicto limita la capacidad del Estado para garantizar los derechos a los ciudadanos, es también su deber solucionar problemas como la falta de oportunidades, la pobreza y la violencia, que hacen que una de las pocas formas de salir adelante, en territorios rurales especialmente, sean los modelos asociativos a través de los que asociaciones como ASOTBILBAO buscan nuevas y mejores oportunidades para el desarrollo de su región.

Las oportunidades que hicieron un cambio para la Asociación estuvieron relacionadas, tal como se ve en North, con unas organizaciones que en este caso son los protagonistas en el territorio y las instituciones o reglas de juego construidas entre todos y respetadas no solo por los asociados, sino por la comunidad de Bilbao. Otras oportunidades se generaron por los emprendedores y la forma cómo se maneja comercial y productivamente la asociación y

por último, por la cantidad y calidad de los recursos que dedican al desarrollo, tanto en la parte organizacional, como individualmente cada asociado.

Una de las variables de la investigación es el capital social, recurso valioso de ASOTBILBAO que ha facilitado la cooperación entre sus asociados con la confianza y la disciplina como pilares fundamentales de la estructura organizacional. De esta manera, a través de un compromiso y un liderazgo oportuno, sus miembros han construido un proyecto que ha dado resultados exitosos y que han empezado a tomar como ejemplo los campesinos del corregimiento de Bilbao.

El valor en el que se podría resumir todo es la confianza. Además son evidentes en la organización el compromiso, el liderazgo, el esfuerzo y el sentido de pertenencia basados en principios como la disciplina y el trabajo en equipo, entre otros; que han permitido no solo que todos se sientan parte de la organización, sino que además trabajen por los mismos objetivos como el desarrollo y progreso de su corregimiento. La confianza generalizada en el proceso que lleva la organización se evidencia en el cumplimiento de roles por parte de cada miembro. Factores grupales como las normas y la cohesión son evidentes en las relaciones de confianza que se tienen al designar las tareas que cumple cada asociado, disminuyendo de esta manera el esfuerzo en labores de seguimiento y control debido a los altos niveles de compromiso y credibilidad en las habilidades de los demás.

ASOTBILBAO ha significado progreso para su región y esa mejora se puede ver a través de los cinco aspectos de los que habla Albuquerque, empezando en lo económico porque no solo dinamizan la economía, sino que además generan ganancias y son competitivos no solo a nivel del departamento, sino a nivel internacional.

La formación de recurso humano, que se refiere a las necesidades de capacitación de las asociaciones en el territorio, ha sido uno de los factores diferenciadores de ASOTBILBAO pues no solo se han preparado como tecnólogos, sino que además se capacitan permanentemente; salen a conocer experiencias en otras regiones del país y existe un interés como grupo tanto en la gestión de conocimiento, como en la innovación. El capital

humano de ASOTBILBAO está formado no solo por las habilidades y conocimientos de sus miembros, sino además por la capacidad de asociación, que se pudo materializar en una organización cafetera gracias a las normas y valores compartidos y a que, para sus integrantes priman los intereses del grupo sobre los intereses individuales. Esos valores compartidos al mismo tiempo contribuyen a fortalecer la confianza.

En el aspecto sociocultural e institucional el impulso al desarrollo local que hace la Asociación es evidente no solo para los asociados, sino para las comunidades de la zona y miembros de otras asociaciones que les piden asesoría técnica para el cultivo del café y para la creación de nuevas asociaciones.

El apoyo en temas de responsabilidad social para el colegio, el ancianato y las familias de escasos recursos les ha brindado reconocimiento en Bilbao, lo que los compromete más con su corregimiento, pero además los hace sentir orgullosos de su trabajo y de los valores de la organización que aplican en su vida como cafeteros. La motivación que tienen para estas actividades son los beneficios de mediano y largo plazo que pueden generar a la comunidad, lo cual es coherente con su interés de impulsar el desarrollo en la región y mejorar la calidad de vida de la comunidad y los asociados.

El factor político-administrativo es el menos evidente en su gestión, pero ya empiezan a dinamizar la interacción público-privada y a ser visibles como líderes de la zona. Por último, el factor ambiental es uno de los temas que tienen claro como grupo, no solo en el cuidado del medio ambiente, sino además en la sostenibilidad ambiental del corregimiento frente al cultivo del café.

Los recursos naturales, lo mismo que en cualquier proyecto de asociatividad rural, han sido muy importantes, ya que les han permitido contar con una buena calidad de suelos, recurso hídrico disponible y un piso térmico en zona de montaña (lo que en la época de la violencia fuera su mayor problema) en el que se produce un café de excelente calidad, que ellos han mejorado a partir del conocimiento y la experiencia. El capital físico generado por la asociación como la infraestructura que han logrado organizar para la producción del café, los beneficiaderos, incluso el capital económico que han acumulado y el laboratorio de

prueba de calidad, único en la región, han marcado una gran diferencia frente a otras organizaciones.

Un capital humano preparado y con buen liderazgo, confianza y compromiso ha sido pieza fundamental para el capital social, que es parte del éxito, porque no solo se puede ver en la forma como han logrado organizarse para relacionarse con otros y beneficiar su empresa, sino además en la manera como han construido su relacionamiento sobre unas normas claras que en últimas les han permitido generar crecimiento y desarrollo.

El liderazgo, evidente en las directivas de ASOTBILBAO, muestra cómo el direccionamiento y la comprensión de una misión y una visión clara, permiten y facilitan una construcción coherente de los planes necesarios para llevar a cabo las labores proyectadas en la organización. Cada labor está ligada al compromiso de los miembros en el cumplimiento de tareas asignadas, creando una cultura de trabajo donde los valores, tanto personales, como organizacionales, interactúan en la transformación de su entorno y la proyección a futuro que se hace cada miembro de la asociación.

Este es un ejemplo de cómo la asociatividad trasciende el asistencialismo y se convierte en una muestra concreta de desarrollo en una comunidad que padeció el conflicto armado y hoy tiene un negocio rentable nacido de la vocación y de las necesidades identificadas en la zona, convirtiéndose en una opción viable para la generación de ingresos desde el agro, para fortalecer y mejorar la calidad de vida de las comunidades rurales y para impulsar el desarrollo en territorios en los que por primera vez, en casi 60 años, se habla de paz.

Bibliografía consultada

- Alayón, N. (2008). *Asistencia y Asistencialismo. ¿Pobres controlados o erradicación de la pobreza?* Buenos Aires: Lumen Hvmánitas.
- Alburquerque, F. (5 de Marzo de 2001). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1563559>
- Alonso, P., Cárdenas, M., de la Cruz, R., Jaramillo, F., Mateo Díaz, M., Mejía, C., . . . Pimenta, C. (2007). *República de Colombia: Evaluación de la gobernabilidad democrática*. Whashington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Alvarez Riascos, K. T. (2014). Desarrollo local como herramienta de postconflicto en Colombia. *GeoGraphos*, 1-35.
- Arias, F., & Rendon, S. (2015). Investigación. *Scientia Agropecuaria*, 201-209.
- Balcázar, Á. (24-26 de Septiembre de 2014). Conferencia. *II Congreso Internacional Edificar la Paz en el siglo XXI*. Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia.
- Balcázar, Á. (4 de Marzo de 2016). Entrevista sobre ruralidad y seguridad. (C. Callejas, Entrevistador)
- Bedoya, C., Herrera, L., & Álzate, F. (2012). Capitales intangibles. una propuesta para influir en el desarrollo local. *Lider. Labor Interdisciplinaris de Desarrollo Regional*, 109-153.
- Cadena, O. L. (10 de Abril de 2016). *Scielo Colombia*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/bsaa/v7n2/v7n2a11.pdf>
- Cárdenas, J., Guzmán, A., Sánchez, C., & Vanegas, J. D. (2015). ¿Qué se crea al emprendimiento? Los principales impactos de la formación en este campo. *Universidad & Empresa*, 173-190.
- CCAI. (1 de Marzo de 2016). *CCAI.ORG*. Obtenido de <http://ccai-colombia.org/files/primarydocs/1004toex.pdf>
- Ceballos, Y. F., Baqueiro, O., & Dyer, I. (Enero-junio, 2014). Análisis del desarrollo social en zonas rurales aisladas empleando simulación basada en agentes. *Ingenierías Universidad de Medellín*, vol. 13, núm. 24, 133-146.
- Centro de Coordinación Regional Cordillera Central. (2010). *Plan de Acción para la Consolidación Integral de la Región del Sur del Tolima. Estrategia y perfiles de proyecto*. Bogotá: CCAI.
- Centro Nacional de Memoria Histórica. (2004). *Guerrilla y población civil. Trayectoria de las FARC 1949-2013*. Bogotá: CNMH.
- CERE- Universidad del Tolima. (2005). *Diagnóstico del Tolima*. Ibagué: Universidad del Tolima.

- Cerquera, O. H., & Orjuela, C. F. (2015). Investigación. *El acompañamiento institucional en el desarrollo del sector cafetero colombiano*, Bogotá – Colombia. Neiva.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, 95-120.
- Contraloría General de la República. (2006). La dinámica del capital social desde el Estado. En L. J. Caro, *El capital social en Colombia: teoría, estrategia y práctica* (págs. 21-73). Bogotá: Contraloría General de la República.
- Dávila, L., & Silva, R. (2002). Conceptos básicos de organización y gestión cooperativa. En D. L. Compiladores, *Gestión y desarrollo: la experiencia de las cooperativas en Colombia* (pág. 23 a 52). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- De la Peña, A. (2014). Social capital, culture and theories of development. *Antípoda*, 217-239.
- Flora, C. B., & Flora, J. L. (1990). Developing Entrepreneurial Rural Communities . *Sociological Practice* , Article 21.
- Foronda, C., & Galindo, L. (2012). Argumentación relativa a la confianza territorial. Claves sobre capital social. *Cuadernos de desarrollo rural*, 9, 41-63.
- Fukuyama, F. (1996). El Concepto de confianza: el improbable poder de la cultura en la construcción de la sociedad económica . En F. Fukuyama, *Confianza* (págs. 21-79). Madrid: Atlántida.
- Fukuyama, F. (2004). Elementos ausentes en la estatalidad. En F. Fukuyama, *La construcción del Estado. Hacia un nuevo orden mundial en el Siglo XXI* (págs. 9, 11 y 12). Barcelona: Ediciones B.
- Fundación Ideas para la Paz. (2002). *PROGRAMAS REGIONALES DE DESARROLLO Y PAZ: Casos de capital social y desarrollo institucional*. Bogotá: PNUD.
- Garza, A. (2014). El impacto del Comercio Justo en el desarrollo de los productores de café. *Estudios Sociales*, 271-293.
- Gutiérrez, J. D. (2014). Smallholders' Agricultural Cooperatives in Colombia: ¿Vehicles for Rural Development? *Desarrollo y Sociedad*, 219-271.
- Henderson, J. (1984). Repercusiones y Evaluación. En J. Henderson, *Cuando Colombia se desagró. Una historia de la violencia en Metrópoli y provincia* (L. Fernández, Trad., págs. 287-321). Bogotá, Colombia: El Áncora Editores.
- Isacson, A. (2012). *Consolidating “Consolidation” Colombia’s “security and development” zones await a civilian handoff, while Washington backs away from the concept*. Washington, E.U: WOLA.

- Isaza, J. y. (2007). *Guía metodológica para la formulación y presentación de proyectos de investigación*. Bogotá, Colombia: Universidad de La Salle.
- Machado, A. (17 de Marzo de 2016). *Clacso*. Obtenido de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/rjave/paneles/machado.pdf>
- Mejía, A., Mendieta, C. P., & Bravo, M. (2015). Estrategias de innovación y capital social en la pequeña y mediana empresa. *Ingeniería Industrial*, 286-296.
- Molano, A. (15 de Abril de 2016). *Corte Interamericana de Derechos Humanos*. Obtenido de <http://www.corteidh.or.cr/tablas/33246.pdf>
- Muniain Jiménez, S. (2006). *Cuestión de confianza. Más allá de la inteligencia emocional*. Madrid: Esic.
- Naclerio, A., & Trucco, P. (2015). Construir el desarrollo con políticas públicas: asociatividad, tecnología e innovación productiva. El caso del Programa Sistemas Productivos Locales. *DAAPGE*, 33–65.
- Narváez, C. (2014). Asociaciones y cooperativas rurales: Factores internos y externos que influyen en su estabilidad y eficiencia. Una reflexión sobre el caso de Viotá, Cundinamarca. *Cooperativismo y desarrollo*, 63-81.
- Narváez, M., Fernández, G., & Senior, A. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica. *Opción*, 74-92.
- North, D. C. (6 de Abril de 1993). *The new institutional economics and development*. Obtenido de Iowa State University: <http://www2.econ.iastate.edu/tesfatsi/NewInstE.North.pdf>
- Ospina, J. J., & Palacios, C. (2011). Trabajo de grado. *Superando el asistencialismo: La economía social como horizonte de política social en Colombia*. Bogotá.
- Perfetti, J. J., Balcázar, Á., Hernández, A., Leibovich, J. (., Botello, S., Cortés, S., . . . Vásquez, H. (2013). *Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia*. Bogotá: La imprenta editores S.A.
- PNUD. (3 de Marzo de 2000). *Desarrollohumano.cl*. Obtenido de <http://desarrollohumano.cl/idh/download/2000.pdf>
- Presidencia de la República. (2002). Definiciones decapital social y categorías, variables, fuentes. En M. y. Salazar, *Conflicto, reconstrucción y capital social. La política social: 1998-2002* (págs. 9-33). Bogotá: Editorial Precolombi.
- Rice, S. E., & Patrick, S. (2008). *Index of State Weakness In the Developing World*. Washington, D.C.: Foreign Policy at Brookings.

- Rojas Millán, J. J. (2015). Trabajo de grado. *Incidencia del núcleo básico en la calidad de vida de los asociados de una organización solidaria: estudio de caso de la seccional de Agrosolidaria en el Municipio de Tibasosa, Boyacá Colombia*. Bogotá, D.C.
- Rueda, M., & Muñoz, J. H. (2010). Asociatividad, capital social y redes de innovación en la economía rural. *Gestión & Sociedad*, 27-41.
- Salazar, M., & Corral, L. (2002). Definiciones de capital social y categorías, variables, fuentes. En P. d. República, *Conflicto, reconstrucción y capital social. La política social: 1998-2002* (págs. 9-33). Bogotá, Colombia: Editorial Precolombi.
- Sandoval, D. C. (diciembre de 2005). Ponencia . *Ponencia Políticas públicas y promoción de la asociatividad rural cooperativa en América Latina*. Bogotá, DC, Colombia.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. (E. Rabasco, & L. Toharia, Trads.) Barcelona, España: Planeta.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). Codificación abierta, codificación selectiva. En A. Strauss, & J. Corbin, *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada* (págs. 110-133 y 157-177). Medellín: Universidad de Antioquia.
- Tomasello, M., Melis, A. P., Tennie, C., Wyman, E., & Esther, H. (2012). Two Key Steps in the Evolution of Human Cooperation The Interdependence Hypothesis. *Current Anthropology*, vol. 53, 673-692.
- Toro A., J. B., & Rodríguez, M. (2001). *La comunicación y la movilización social en la construcción de bienes públicos*. Washington: BID.
- Van Dick, T. A. (1999). El análisis crítico del discurso. *Anthropos*, 23-36.
- Vázquez, A. (1993). Política Económica Local. En A. Vázquez, *Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo* (pág. 129). Madrid: Pirámide.
- Vázquez, A. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Investigaciones Regionales [en línea]*, 183-210.
- Vázquez, M., & Portales, L. (2014). La empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales. *Pensamiento & Gestión*, 255-284.
- Weber, M. (2014). *Economía y sociedad* (3ª ed.). (F. G. Villegas, Ed., & J. M. Echavarría, Trad.) México: Fondo de Cultura Económica.
- Yin, R. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills -California: Sage.

