



UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA

# **Diseño de un modelo organizacional para pequeños caficultores del municipio de Viotá – Cundinamarca**

**Camilo Eduardo Velásquez Rodríguez**

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias Agrarias, Escuela de Posgrados  
Bogotá, Colombia  
2019



# **Diseño de un modelo organizacional para pequeños caficultores del municipio de Viotá – Cundinamarca**

**Camilo Eduardo Velásquez Rodríguez**

Tesis o trabajo de investigación presentada(o) como requisito parcial para optar al título  
de:

**Magister en Ciencias Agrarias - Área Desarrollo Empresarial Agropecuario**

Director:

Msc Giovanni Muñoz Puerta

Línea de Investigación:

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias Agrarias, Escuela de Posgrados  
Bogotá, Colombia  
2019



*Vengo de la tierra, una tierra en calma  
donde siembro sueños, sueños de esperanza  
Yo labro la tierra, cuido de mi casa  
yo cultivo sueños, sueños de esperanza*

*Ayyyyy llego la guerra, a mi tierra en calma  
Entraron con armas, me gritaron fuera,  
Me sacaron de mi tierra, de mi tierra en calma  
Salimos huyendo, sin hogar sin nada...*

*Donde estarán hay tantas almas que las  
sacaron de su tierra en calma  
Donde estarán hay tantas almas que las  
dejaron fuera de su casa*

*Hoy vuelvo a mi tierra, una tierra en calma  
donde siembro sueños, sueños de esperanza  
Yo labro la tierra, cuido de mi casa  
yo cultivo sueños, sueños de esperanza*

*Creo en la paz, creo en mi tierra  
Creo en Colombia, ya no más guerra  
Creo en la paz, creo en mi tierra  
Creo en Colombia, ya no más guerra*

*Dedicada a mis Padres, Chelita, Eduardo  
Ester, Luisa y a los campesinos colombianos  
que trabajan con amor la tierra y continúan en  
el campo construyendo paz ...*



## **Agradecimientos**

A los productores de café del municipio de Viotá que hicieron parte de esta investigación, Café Aima S.A.S por sus aportes, Norberto Rodríguez Carranza del Comité de Cafeteros de Cundinamarca, Seccional Peñas Blancas, Andrés Castro y Fernanda Osorio de CaOs Café, Oscar Pérez de Hola Ghana, Juan Carlos Rivas y July Villalba.





## Resumen

Se realiza una propuesta de diseño organizacional para Creo en el Agro, una organización conformada por pequeños caficultores del municipio de Viotá Cundinamarca. Se analizaron teorías organizacionales y de diseño, desde la perspectiva de pensamiento sistémico. La metodología VIPLAN propuesta por Raúl Espejo, en conjunto con el modelo de Sistema Viable de Stafford Beer y herramientas de la investigación cualitativa permitieron identificar fallas en la organización y de manera colectiva con los actores de la organización se construyó el modelo propuesto. Dentro de los resultados se encontró la ausencia de un propósito que permitiera identificar a los actores con la organización y debilidades a nivel organizacional. El diseño plantea el propósito de la organización, áreas funcionales y nuevos sistemas denominados Conectagro, Agroturismo, Agrotalleres, Agroproductos y agroinversiones. Finalmente plantea estrategias para la generación de confianza en zonas de conflicto armado y la permanencia de jóvenes en el campo.

**Palabras clave:** Conflicto armado, organizaciones rurales, agroturismo, café, enfoque sistémico, posacuerdo.

## Abstract

An organizational design proposal is made for *Creo en el Agro*, an organization made up of small coffee growers from the municipality of Viotá Cundinamarca. Organizational and design theories were analyzed from the perspective of systemic thinking. The VIPLAN methodology proposed by Raúl Espejo, together with Stafford Beer's Viable System Model and tools of qualitative research allowed to identify flaws in the organization and collectively with the actors of the organization, the proposed model was constructed. Among the results was the absence of a purpose that would allow identifying the actors with the organization and weaknesses at the organizational level. The design raises the purpose of the organization, functional areas and new systems called *Conectagro*, *Agroturismo*, *Agrotalleres*, *Agroproductos* and *Agroinversiones*. Finally, it proposes strategies for the generation of confidence in zones of armed conflict and the permanence of young people in the rural areas.

**Keywords:** Armed conflict, rural organizations, agro-tourism, coffee, systemic approach, post agreement.

# Contenido

	<b>Pág.</b>
Resumen.....	IX
Contenido.....	XIII
Lista de figuras.....	XVI
Lista de tablas.....	XVIII
Introducción.....	19
1. Objetivos.....	3
1.1. General.....	3
1.2. Específicos.....	3
2. Marco Teórico.....	4
2.1. La Organización.....	4
2.2. Teoría de las organizaciones.....	5
2.2.1. Teoría de la administración científica.....	6
2.2.2. Teoría clásica de la administración.....	6
2.2.3. Teoría de la burocracia.....	7
2.2.4. Teoría de las organizaciones como sistemas sociales.....	7
2.2.5. Cibernética organizacional.....	8
2.3. Diseño organizacional.....	9
2.3.1. Idalberto Chiavenato.....	9
2.3.2. Henry Mintzberg.....	12
2.3.3. Planeación para la Viabilidad (VIPLAN).....	16
2.3.4. Modelo de sistema viable.....	23
2.4. Problemas en los modelos organizacionales rurales.....	25
2.5. Efectos del Conflicto armado a nivel rural.....	27
2.6. El posacuerdo.....	28
2.7. Confianza.....	28
2.8. Aspectos generales del municipio de Viotá.....	29
2.8.1. Ubicación.....	29

2.8.2. Población .....	29
2.8.3. Condiciones sociales .....	32
2.8.4. Actividades económicas.....	34
2.8.5. Contexto histórico .....	37
3. Metodología.....	39
3.1. Análisis documental.....	40
3.2. Selección de herramientas y técnicas de recolección de la información .....	40
3.2.1. Grupo focal .....	40
3.2.2. Observación participante.....	40
3.2.3. Entrevista.....	41
3.2.4. Relato de vida .....	41
3.3. Recolección de la información en campo.....	41
3.3.1 Identificación de factores que afectan las organizaciones rurales .....	43
3.3.2. Descripción de la organización Creo en el Agro.....	47
3.3.3. Desarrollo metodología de Diseño VIPLAN. ....	47
3.4. Análisis de la información .....	47
4. Resultados.....	49
4.1. Organización rural y Teorías de la organización.....	49
4.2. Factores que afectan el desarrollo de organizaciones rurales en la vereda Liberia .....	53
4.2.1. Paternalismo y dependencia del estado.....	56
4.2.2. Los proyectos no surgen por parte de las comunidades rurales.....	56
4.2.3. Existe una cultura de la "trampa" al interior de la vereda.....	56
4.2.4. Malos manejos de dinero en el momento por parte de directivos en organizaciones.....	57
4.2.5. Miedos al formalizar organizaciones por los impuestos.....	57
4.2.6. La influencia del conflicto armado .....	57
4.3. Perfil de la organización Creo en el Agro.....	63
4.3.1. Antecedentes de la organización .....	63
4.3.2. Objeto de la organización.....	64
4.3.3. Equipo de trabajo .....	64
4.3.4. Portafolio de productos y servicios .....	66
4.3.5. Clientes.....	69
4.4. Diseño del Modelo Organizacional .....	70

---

4.4.1. Paso I. Nombrar Sistemas. Formulación de la identidad de la organización ..	70
4.4.2. Paso II. Producción de modelos tecnológicos y estructurales.....	86
4.4.3. Paso III. Desdoblamiento de la complejidad de la organización .....	86
4.4.4. Paso IV. Distribución de discrecionalidad .....	89
4.4.5. Paso V. Modelamiento de la estructura organizacional .....	91
4.4.6. Modelo de Sistema Viable .....	92
4.5. Construcción de lazos de confianza .....	97
4.6. Los jóvenes rurales en el campo .....	97
5. Conclusiones y recomendaciones .....	99
5.1. Conclusiones .....	99
5.2. Recomendaciones.....	101
A. Anexo: Entrevistas .....	101
B. Anexo: Diario de Campo .....	118
C. Anexo: Relato de Vida .....	124
D. Anexo: Formulario de preguntas .....	125
E. Anexo. Evidencias fotográficas .....	126
F. Anexo. Base de datos caficultores .....	131
Bibliografía .....	132

## Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Las seis partes básicas de una organización .....	13
Figura 2. Las seis partes básicas de una organización y su entorno.....	14
Figura 3. Generadores de complejidad utilizados para dividir la transformación primaria de una organización.....	18
Figura 4. Una organización como una actividad primaria.....	19
Figura 5. Desdoblamiento de complejidad general.....	20
Figura 6. Estructura básica de la tabla de recursión/función .....	21
Figura 7. Conversión por mapeo de la tabla de recursión/ función sobre el Modelo de Sistema Viable (MSV).....	22
Figura 8. Modelo de Sistema Viable.....	24
Figura 9. Ubicación municipio de Viotá - Cundinamarca .....	30
Figura 10. Dinámica demográfica del municipio de Viotá .....	32
Figura 11. Índice de pobreza multidimensional a nivel nacional, departamental, municipal con datos del Censo 2005 .....	33
Figura 12. Porcentaje área sembrado por cultivo / año .....	35
Figura 13. Porcentaje ingresos generados por cultivo años 2014-2018 .....	36
Figura 14. Esquema metodología investigación .....	39
Figura 15. Descripción gráfica de una organización rural.....	50
Figura 16. Ubicación de variables en el plano cartesiano.....	55
Figura 17. Factores que influyen en el desarrollo de organizaciones rurales en la vereda Liberia.....	62
Figura 18. Organigrama de la organización Creo en el Agro.....	65
Figura 19. Marca de Café Chatoband producido por Creo en el Agro .....	66
Figura 20. Marca de Café Ruiseñor producido por Creo en el Agro .....	67
Figura 21. Experiencia Caficultor por un día .....	68
Figura 22. Experiencia Cacaocultor por un día.....	69
Figura 23. Modelo Tecnológico Creo en el Agro .....	87
Figura 24. Modelo Cliente - Proveedor Creo en el agro .....	88
Figura 25. Desdoblamiento complejidad Creo en el Agro.....	88

Figura 26. Modelo de Sistema Viable propuesto ..... 93

## Lista de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Tipos básicos de una organización .....	16
Tabla 2. Hectáreas de cultivos permanentes sembradas por cultivo / año en Viotá .....	35
Tabla 3. Ingresos generados por cultivos permanentes / año en Viotá .....	36
Tabla 4. Fases recolección de la información .....	42
Tabla 5. Descripción de prácticas de cultivo de café en los principios de la administración científica.....	51
Tabla 6. Matriz de vester para priorización de factores .....	54
Tabla 7. Factores críticos, activos, pasivos e indiferentes determinados.....	55
Tabla 8. Tabla de recursión/ función Creo en el Agro.....	90
Tabla 9. Mapeo Modelo de Sistema Viable (MSV) .....	92



## Introducción

Creo en el agro es una organización de carácter privado que surge en el año 2012 con el objetivo de generar ingresos para los pequeños productores de café de la vereda Liberia en el municipio de Viotá Cundinamarca. Dentro de su portafolio de productos y servicios se encuentra la venta de plantas de café certificadas para la siembra; la producción de café, el procesamiento industrial y comercialización del grano y en la actualidad se encuentra incursionando en el agroturismo. Este portafolio ha permitido a la organización generar las ventas necesarias para su continuidad durante seis años. Sin embargo la organización está siendo afectada por problemáticas internas identificadas como: i) La baja capacidad de gestión en la búsqueda y conversión de nuevos clientes, ii) ausencia de una estructura organizacional definida, iii) desconfianza en los productores en el momento de realizar trabajos en conjunto y problemáticas externas, como el limitado relevo generacional para el desarrollo de actividades agrícolas, junto con la influencia negativa de ejercicios fallidos de organizaciones de productores en años anteriores, que causan desmotivación en los integrantes de la organización para continuar. Estos problemas identificados tanto a nivel interno como externo en la organización Creo en el Agro, se presentan en organizaciones rurales en Viotá; (Narváez-Rodríguez, 2014) identificó en tres organizaciones rurales en el municipio de Viotá los siguientes problemas; falta de pertenencia de los asociados, ausencia mecanismos de control y eficiencia de la organización, falta de proyectos de mejora de calidades y productividades, ausencia de evidencias de actividades de control y dirección de actividades de tecnificación en función del desarrollo y venta de cafés especiales y declaraciones de desconfianza sobre el trabajo de la federación de cafeteros.

Viotá es un municipio histórico por el cultivo de café, de movimientos campesinos y luchas por el derecho a la tierra, que sufrió el flagelo de la violencia por parte de los grupos armados ilegales. Estos hechos violentos hacia la comunidad campesina, afectaron el tejido social, las relaciones entre sus habitantes, su sentido de pertenencia e

incrementaron los miedos a trabajar en equipo para la generación de ingresos a sus familias. (Narváez-Rodríguez, 2014, pág. 80)

Acorde con (Reyes Posada, 2014), citado por (Cepeda, 2016) la población víctima desea volver a sus lugares de origen, siendo estas, las zonas afectadas por la violencia y en el marco del acuerdo de paz en Colombia es pertinente la generación de propuestas de Diseños organizacionales contruidos por y para pequeños productores que han sido víctimas del conflicto armado y permitan generar organizaciones viables con capacidades de respuesta tanto a factores internos como externos que puedan afectar su continuidad en el tiempo.

#### Pregunta de investigación

El problema de investigación que se propone en este documento tendrá que resolver la pregunta

¿Cómo crear un diseño organizacional que le permita a la organización Creo en el Agro de los pequeños productores de café víctimas del conflicto armado del municipio de Viotá, desarrollar iniciativas que promuevan la gestión de negocios, la permanencia de los jóvenes en el territorio, la construcción de lazos de confianza y pueda ser implementado al interior de la organización?

La metodología planteada para el desarrollo de la organización es de carácter cualitativo y se abordara la metodología VIPLAN planteada por (Espejo Raúl, 2016) que permitirá al investigador dar el alcance desde la construcción del propósito de la organización hasta la propuesta del Modelo de Sistema Viable planteado por (Beer S. , 1981). Dentro de las herramientas de trabajo con la organización y sus actores relevantes, se realizaron entrevistas, grupos focales, relatos de vida y el investigador realizó una observación participante, presentando como soporte el diario de campo.

# 1. Objetivos

## 1.1. General

Formular un diseño organizacional que promueva la gestión de negocios, la permanencia de los jóvenes en el territorio y la construcción de lazos de confianza para los pequeños caficultores del municipio de Viotá.

## 1.2. Específicos

- Analizar teorías de la organización que sustentan el diseño organizacional con un enfoque rural.
- Determinar los factores que afectan el desarrollo de organizaciones rurales en la vereda Liberia.
- Diseñar el Modelo Organizacional para la organización Creo en el Agro de los pequeños productores de café del municipio de Viotá.

## 2. Marco Teórico

En este capítulo se define el marco teórico a nivel de organización, se abordan teorías, modelos y diseños organizacionales y se presentan las problemáticas identificadas a nivel de organizaciones rurales en cuanto a sus modelos organizacionales, a su vez se aborda el concepto de confianza y su influencia en el desarrollo de las organizaciones a nivel rural.

En segundo lugar, se presentan las herramientas empleadas para la recolección de la información con los actores relevantes, que permitieron realizar la comprensión y el desarrollo del diseño organizacional para los pequeños productores.

### 2.1. La Organización

Según (Daft, 2011, pág. 11), una organización es un conjunto de personas que interactúan entre sí, desarrollando funciones claves para conseguir una meta. Para que la organización pueda existir, debe estar en constante comunicación con clientes, proveedores y conocer el entorno. En la actualidad las organizaciones cooperan entre sí con sus competidores compartiendo tecnologías e información para beneficio mutuo.

Por su parte (Mintzberg, 1991, pág. 14), define la organización como *“la acción colectiva para realizar una misión común, para producir un producto o servicio”*; a esta definición, agrega que la diferencia de un conjunto aleatorio de personas con una organización formal, es la presencia de un sistema de autoridad y administración personificado en uno o más directivos dentro de una jerarquía, roles y funciones definidas que permiten unir todos los esfuerzos de los integrantes de la organización en conjunto con la arquitectura organizacional para obtener en el logro de los objetivos en conjunto.

Según (Espejo Raúl, 2016) una organización *“Surge cuando los miembros de un colectivo producen una red cerrada de interacciones recurrentes o relaciones”*. Estas *relaciones o interacciones recurrentes*, son comunicaciones que pueden ser directas o indirectas, como el resultado de compartir una cultura en común. Por *red cerrada*, se entiende que existen

reglas de decisión desarrolladas por la organización, que permiten producir mediante acciones separadas un todo que mantiene una existencia separada. Esta *red cerrada* es necesaria para que un dominio consensual de interacciones surja como una organización con identidad propia. En el momento cuando se forma un conjunto particular de relacionamientos organizacionales, surge la identidad. Estos relacionamientos se materializan en un conjunto de normas particulares, valores y significados que caracterizan las prácticas y distinciones compartidas que median las interacciones recurrentes de los individuos en esta organización.

En la medida en que se conserven los relacionamientos, la identidad de una organización permanecerá igual, aun cuando cambien los individuos involucrados en producir estos relacionamientos. Así mismo, si los relacionamientos cambian, entonces la identidad cambiará y surgirá una nueva organización, aunque los individuos involucrados en la constitución de estos relacionamientos sean los mismos. (Espejo Raúl, 2016)

Según (Olson, 1992, pág. 203), si todos los miembros de un grupo de individuos o de empresas tienen un interés en común, el grupo manifestará una tendencia a satisfacerlo. Si los individuos de determinada categoría o clase social tuviesen un grado suficiente de interés propio, y si todos coincidiesen en un interés compartido, el grupo actuaría también en favor de sus intereses. Para Olson, "sólo un incentivo individual y selectivo estimularía a una persona racional de un grupo latente a actuar con un espíritu grupal"; es decir, sólo un beneficio reservado estrictamente a miembros de un grupo motivaría a alguien a unirse y contribuir al grupo.

## **2.2. Teoría de las organizaciones**

La teoría de las organizacionales surge del análisis detallado de fenómenos que pueden probarse y ratificarse, esta suministra las herramientas para analizar y entender las organizaciones y fue desarrollada por autores a lo largo de la historia, que entendieron acorde a su contexto histórico la organización y formularon las teorías. A continuación, se presentan las teorías clásicas y contemporáneas de la organización.

### **2.2.1. Teoría de la administración científica**

Surge a partir de Frederick Taylor (1856-1915), quien buscaba incrementar la productividad debido a una situación de poca oferta de mano de obra en Estados Unidos. La solución planteada fue la de elevar la eficiencia de los trabajadores en las empresas, para incrementar la productividad. La administración científica se basa en cuatro principios:

- Determinar el mejor método para realizar una tarea; desde un punto de vista científico.
- La selección científica de los trabajadores; identificando las principales aptitudes del trabajador y asignando así tareas específicas acordes a sus aptitudes.
- El desarrollo y la educación del trabajador de manera científica.
- Cooperación entre obreros y patrones.

El gran aporte de la administración científica son estos cuatro principios junto con los estudios de tiempos y movimientos en la línea de producción. A partir de estos estudios, Taylor diseñó los métodos más adecuados y rápidos para la ejecución de las tareas, junto con las cantidades de trabajo que deberían ejecutar los trabajadores en un tiempo determinado, acorde con los materiales suministrados. Finalmente propuso un sistema de pagos adicionales para los trabajadores más productivos ya que generaban beneficios para la empresa. De esta manera se podrían fomentar los trabajadores para superar los parámetros normales de trabajo, buscando un mejor sueldo. Sin embargo, la administración científica presentó ciertas limitaciones y críticas debido a que el incremento en la productividad favoreció la explotación a trabajadores por parte de gerentes, en consecuencia, los sindicatos aumentaron junto con la desconfianza por parte de los obreros a los patrones. (Stoner, 1996, pág. 36)

### **2.2.2. Teoría clásica de la administración**

Planteada por Henry Fayol (1841-1925), esta teoría busca el aumento de la eficiencia de la empresa a través de su organización, por medio de la forma y disposición de los diferentes departamentos y sus interrelaciones estructurales. Fayol sostuvo que la administración era una habilidad y que los principios administrativos pueden y deben ser

enseñados a la alta dirección, tomando de los principios generales de la administración, la estructura y la funcionalidad de la organización. Adicionalmente dividió las operaciones administrativas, en grupos funcionales que deberían realizarse en todas las empresas, siendo estas: técnicas comerciales, financieras, contabilidad, gerencia y postula catorce principios que fundamentan el proceso administrativo: División del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del bien individual al bien común, remuneración del personal, centralización, jerarquía, orden, estabilidad del personal, equidad, iniciativa y espíritu de trabajo. Taylor planteó la empresa como un sistema cerrado dejando a un lado las influencias del ambiente y realizando suposiciones irreales sobre la conducta humana, siendo su principal fundamento contradictorio. (Macias, 2002, pág. 264)

### **2.2.3. Teoría de la burocracia**

Su principal exponente fue el alemán Max Weber (1864-1920), quien plantea el concepto de burocracia a las características del diseño y la administración organizacional en forma impersonal y racional, mediante elementos como autoridad y responsabilidad bien definidas, elaboración de registros formales y aplicación de reglas estándar. (Daft, 2011, pág. 345)

Weber plantea que las organizaciones formales se basan en leyes que las personas aceptan, pues están definidas en función del interés de las personas y no para satisfacer las arbitrariedades de un jefe. Este planteamiento funcionó para las necesidades en la era industrial, pero desconocía el contexto social y las necesidades humanas. (Macias, 2002, pág. 264)

### **2.2.4. Teoría de las organizaciones como sistemas sociales**

El enfoque de sistemas analiza la estructura de la organización y cómo debe adaptarse al medio ambiente y a los empleados dentro de la organización. (Bertalanffy, 1976, pág. 38) define un sistema como *“Un conjunto organizado de cosas o partes interactuantes e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo”*. Bertalanffy, biólogo de profesión, fue el padre de la Teoría General de Sistemas, que tuvo el mayor impacto a nivel de teorías organizacionales. Por su parte, a partir de la Teoría General de

Sistemas, (Kahn & Katz, 1989) conciben las organizaciones como “*Sistemas abiertos, sensibles, con capacidad para crecer y auto reproducirse y con capacidad de respuesta, en constante intercambio con el medio ambiente que los rodea*”. Los sistemas están a su vez compuestos por partes interrelacionadas, denominadas subsistemas, cuyas actividades específicas afectan el resto de los componentes del sistema total. De igual manera, la organización es también un subsistema que existe en un ambiente donde hay otros sistemas dinámicamente interdependientes. (Stoner, 1996, pág. 269)

### **2.2.5. Cibernética organizacional**

La cibernética organizacional hace referencia al estudio de la información, la comunicación y el control. La palabra de origen griego *Kubernetes* que significa “Gobierno del timón”. El matemático Norbert Wiener, utiliza esta metáfora del “Gobierno del timón”, para identificar los procesos de intercambio de información, en donde las máquinas y organismos incorporan una autorregulación de su comportamiento para mantener unos estados constantes. Wiener planteo que la habilidad de un sistema con un comportamiento autorregulado, dependía de los procesos de intercambio de información, incluyendo la retroacción o realimentación (feedback) negativa. Este concepto es primordial en el proceso del "gobierno del timón". Si se desea cambiar el rumbo de un barco y giramos demasiado el timón hacia un lado sólo podremos obtener el rumbo deseado girando el timón otra vez hacia el lado contrario. Los sistemas de retroacción negativa engranan este tipo de detección y corrección del error automáticamente, de forma que los movimientos más allá de los límites especificados en una dirección inicien movimientos en la dirección opuesta para mantener la dirección deseada.

El concepto de retroacción negativa explica muchas formas del comportamiento rutinario de una forma poco convencional. Por ejemplo, cuando tomamos un objeto de una mesa aseguramos que nuestra mano, guiada por nuestro ojo, va directamente hacia el objeto; los cibernéticos sugieren que no es así, que esta acción ocurre a través de un proceso de eliminación de error donde las desviaciones entre la mano y el objeto se van reduciendo a

- Primero, que los sistemas deben ser capaces de sentir, controlar y explorar aspectos significativos en sus entornos.
- Segundo, que deben ser capaces de comunicar esta información a las normas operativas que guían el comportamiento del sistema.



- Tercero, que deben ser capaces de detectar desviaciones significativas de las normas.
- Cuarto, que deben ser capaces de iniciar las acciones correctivas cuando se detecten las discrepancias.

(Morgan, 1996, pág. 72)

## **2.3. Diseño organizacional**

Para efectos de la discusión teórica que pretende llegar a la propuesta de diseño de un modelo organizacional, se tomaron en cuenta los conceptos de modelo y diseño organizacional. Un modelo es aquel que permite representar una situación real en específico, de la forma más completa posible siendo útil para describir, comprender y explicar dicha situación. (Wadsworth, 1997). Por otro lado, el diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales y dentro de la organización, depende de la tecnología que utiliza. Por lo tanto, el modelo organizacional representará gráficamente la situación deseada para la organización, teniendo en cuenta su estructura. A continuación, se presentan los enfoques de autores a nivel de diseño organizacional.

### **2.3.1. Idalberto Chiavenato**

Según (Chiavenato, 1999), el diseño organizacional debe tener en cuenta las siguientes variables:

- Factores ambientales: Dentro de estos se encuentran la misión de la organización, visión, estrategia, entorno (macro y micro), tecnología utilizada y grupos de interés involucrados.
- Dimensiones anatómicas de la organización: tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades y combinación entre ellas.
- Aspectos de las operaciones: Autoridad, procesos, tareas y actividades cotidianas y controles.

- Consecuencias conductuales: Desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones de trabajo.

(Chiavenato, 1999) plantea que el diseño de la organización debe contemplar los siguientes aspectos:

- Estructura básica. Sirve para planear la asignación de personal y recursos a cada tarea, describe los puestos de trabajo, organigramas y constitución de equipos.
- Mecanismos de operación. Indica a los asociados internos de la organización qué se espera de ellos, procedimientos de trabajo, normas de desempeño, sistemas de evaluación, políticas sobre remuneración y recompensas y programas de comunicación.
- Mecanismos de decisión. Permiten tomar previsiones que contribuyan al proceso de toma de decisiones y al proceso de conocimiento. Se incluyen acuerdos para obtener información del entorno externo, procedimientos para cruzar información, evaluarla y ponerla a disposición de quienes toman decisiones, así como para administrar el conocimiento.
- Tamaño y ciclo de vida. Este aspecto contempla el número de personas, cantidad de recursos cumple un papel fundamental a la hora de determinar el diseño. (Chiavenato, 1999) clasifica las organizaciones en grandes, medianas, pequeñas y micro. El tamaño de la organización está determinado con base en el número de trabajadores. Por su parte el ciclo de vida muestra las diferentes etapas del crecimiento de la organización. Las etapas del ciclo de vida de la organización son:
  - Nacimiento. Generalmente es desarrollada por un emprendedor y la estructura es simple.
  - Infancia. Hay un crecimiento en la organización, la estructura se empieza a expandir y las responsabilidades se empiezan a distribuir entre las personas. Aumenta la especialización vertical y la horizontal
  - Juventud. La organización se comienza a volver compleja, surgiendo varios niveles de administración en la cadena de mando desarrollando una mayor especialización vertical y el fundador presenta problemas para conservar el control total del negocio.

- Madurez. La organización se estabiliza en un tamaño y adopta una estructura más vertical generando procesos burocráticos. En este punto la empresa debe tomar decisiones muy acertadas para garantizar la continuidad de la misma, desarrollando pequeñas unidades que operen con cierta autonomía dentro del esquema global de la organización.

#### Diferenciación e integración

En el diseño organizacional se presentan dos procesos básicos y opuestos entre sí: Diferenciación e integración (Lawrence & Lorsh, 1967)

- Diferenciación. Consiste en dividir el trabajo en una organización y se relaciona con la especialización de los órganos y las personas. Puede ser horizontal, vertical y espacial.
  - Diferenciación horizontal. Se desarrolla entre las unidades de la organización y se basa en la especialización de los conocimientos, la capacitación o educación del personal. A mayor nivel de diferenciación horizontal, mayor número de departamentos especializados en el mismo nivel de la organización. La diferenciación horizontal favorece el surgimiento de estructuras planas.
  - Diferenciación vertical. Se refiere a los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad en la organización. A mayor nivel de diferenciación vertical, mayor número de niveles jerárquicos. La diferenciación vertical favorece el surgimiento de estructuras piramidales.
  - Diferenciación espacial. Se refiere a la dispersión geográfica de la organización en órganos y unidades en distintos lugares. La distancia complica el diseño de la organización.
- Integración. Consiste coordinar las diferentes partes de una organización para crear unidad entre personas y grupos. El objetivo de la integración es generar un estado de equilibrio entre los distintos elementos de una organización para evitar conflictos entre ellos. La integración puede ser vertical u horizontal.

- Integración vertical. Se refiere a los mecanismos de coordinación que se derivan del uso de la jerarquía, es decir, la autoridad jerárquica, planes y programas de acción, reglas y procedimientos.
- Integración horizontal. Se refiere a los mecanismos de coordinación entre órganos del mismo nivel jerárquico, es decir, funciones de vinculación, puestos integradores, fuerzas de tarea y equipos de trabajo.

La diferenciación busca adecuar la estructura a las demandas del entorno y la integración procura adherir la estructura para mantener la cohesión, buscando que funcione como un todo. Una especializa y separa, mientras que la otra articula y une.

### 2.3.2. Henry Mintzberg

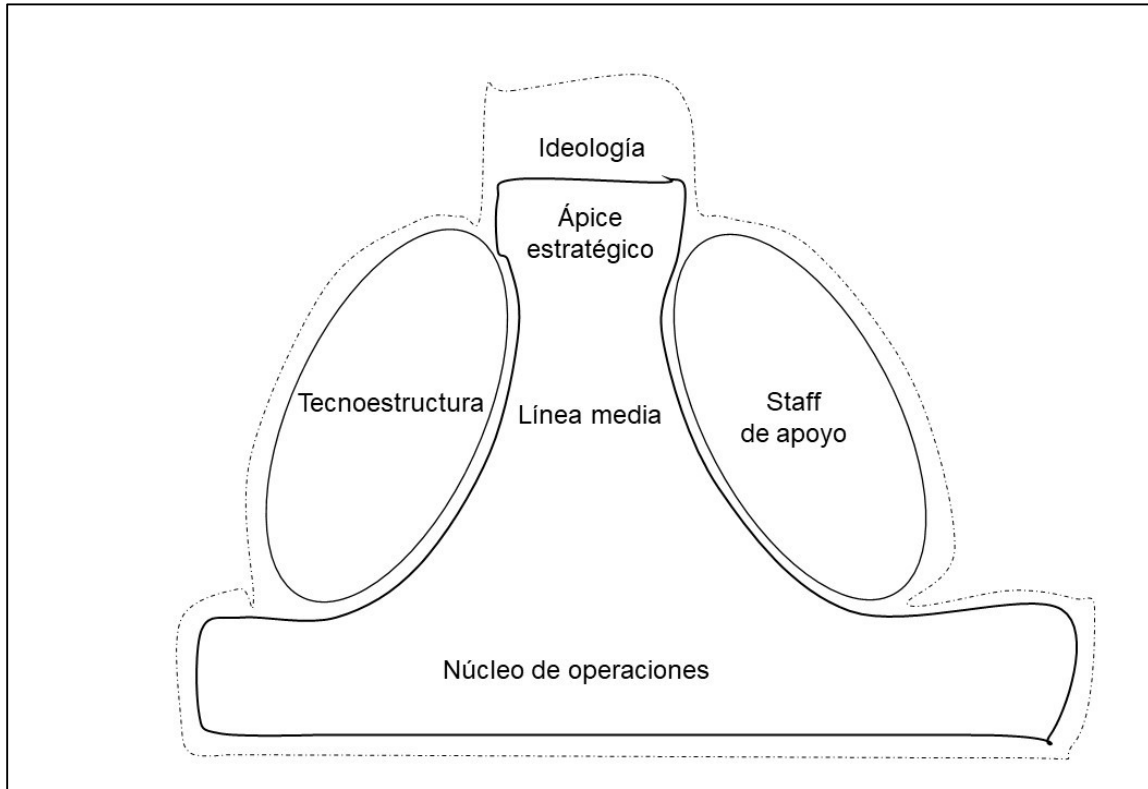
Por su lado, (Mintzberg, 1991) concibe el diseño organizacional, como la manipulación de una serie de parámetros que determinan la división del trabajo y el logro de la coordinación. Estos parámetros se relacionan con el diseño de posiciones individuales y otros con el diseño de la superestructura, otros con el diseño lateral de enlaces y el último tiene que ver con el sistema para tomar decisiones en la organización.

(Mintzberg, 1991), tiene en cuenta las siguientes bases y personas que conforman una organización:

- Los operarios forman el **núcleo operativo**
- Director con dedicación exclusiva dentro de la organización, **ápice estratégico** desde donde se supervisa todo el sistema.
- A medida que crece la organización, se crea una **línea media**, una jerarquía de autoridad entre el **núcleo operativo** y el **ápice estratégico**.
- En la medida que la organización se vuelve más compleja hace falta otro número de personas denominados analistas, quienes desarrollan tareas administrativas (planificar y controlar el trabajo de otros) denominados **staff**. Dichos analistas conforman lo que el autor denomina **tecnoestructura**, que se encuentra por fuera de la línea jerárquica de autoridad. Las organizaciones requieren servicios como cafetería, oficinas de relaciones públicas denominadas unidades de apoyo que el autor nombra como **staff de apoyo**.

- La **ideología** abarca las tradiciones y creencias de una organización que la distingue de otras organizaciones e infunden vida al esqueleto de la estructura.

Figura 1. Las seis partes básicas de una organización



Fuente. Adaptación (Mintzberg, 1991, p. 114)

Adicionalmente (Mintzberg, 1991), tiene en cuenta las influencias externas como las que se observan en la figura 2, que afectan las decisiones y acciones realizadas al interior de la organización. Estas influencias pueden ser pasivas, activas o pueden dividir al generar presiones contradictorias a la organización.

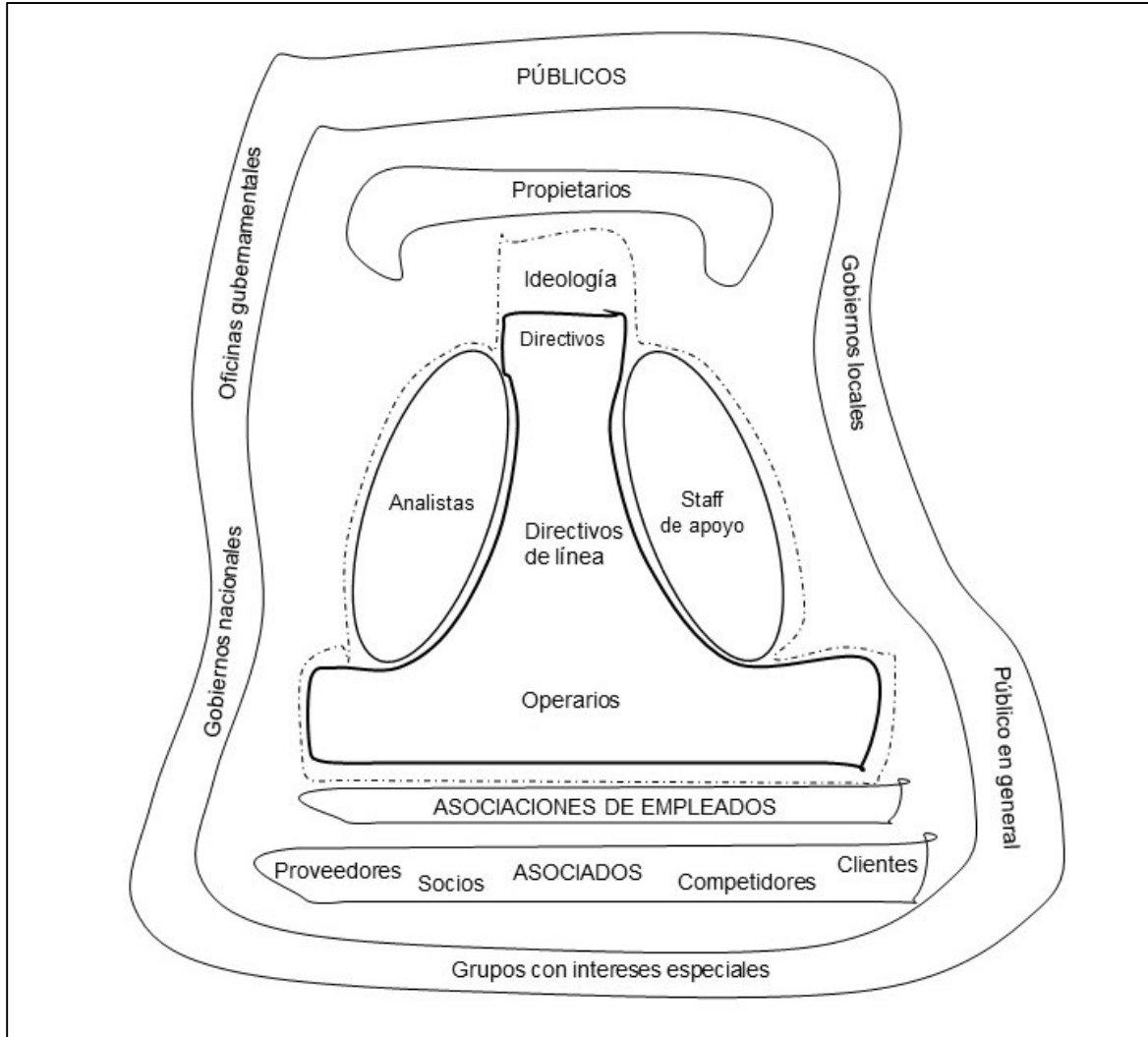
A nivel de estructura, Mintzberg incluye factores como la edad y el tamaño de la organización, el sistema técnico de producción, el entorno y sus características como la estabilidad y la complejidad, y el sistema de poder.

#### Edad y tamaño

- A mayor número de años, es más formal su comportamiento.
- A mayor tamaño, más formalizado es su comportamiento.

- A mayor tamaño, más elaborada es su estructura, especializados sus puestos de trabajo y más desarrollados sus componentes administrativos.
- La estructura refleja la época de fundación del sector industrial al que pertenece.

Figura 2. Las seis partes básicas de una organización y su entorno



Fuente. Adaptado de (Mintzberg, 1991, p. 114)

#### Sistema Técnico

Se refiere a los instrumentos utilizados en el núcleo de operaciones para producir las salidas.

- Cuanto más regulado este el sistema técnico, más formalizado estará el trabajo de los operarios y más burocratizada la estructura del núcleo de operaciones.

- Cuanto más complejo sea el sistema técnico, más elaborado y profesional será el staff de apoyo.
- La automatización del núcleo de operaciones transforma una estructura administrativa burocrática en una orgánica.

### Entorno

Se refiere a las características externas a la organización a nivel de mercados, clima político

- Cuanto más dinámico sea el entorno de una organización, más orgánica será su estructura.
- Cuanto más complejo sea el entorno de una organización, más descentralizada será su estructura.
- Cuánto más diversificados sean los mercados de una organización, mayor será la propensión a dividirse en unidades basadas en el mercado, o divisiones, dada una economía de escala favorable.
- La hostilidad extrema del entorno hace que una organización centralice su estructura provisionalmente.

### Poder

- Cuanto mayor sea el control externo de una organización, más centralizada y formalizada será su estructura
- Una coalición externa dividida hará aparecer una coalición interna politizada y viceversa.
- La moda favorece la estructura del momento (y la cultura) aunque a veces sea inadecuada.

Tabla 1. Tipos básicos de una organización

Configuración	Mecanismo fundamental de coordinación	Parte clave de la organización	Tipo de descentralización
Organización empresarial	Supervisión directa	Ápice estratégico	Centralización vertical y horizontal
Organización maquina	Normalización de los procesos de trabajo	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada
Organización profesional	Normalización de las habilidades	Núcleo de operaciones	Descentralización horizontal
Organización diversificada	Normalización de los outputs	Línea media	Descentralización vertical limitada
Organización innovadora	Adaptación mutua	Staff de apoyo	Descentralización selectiva
Organización misionera	Normalización de las reglas	Ideología	Descentralización
Organización política	Ninguno	Ninguna	Varios

Fuente (Mintzberg, 1991)

### 2.3.3. Planeación para la Viabilidad (VIPLAN)

Por su parte (Espejo Raúl, 2016) plantea que diseñar una organización es “*el proceso de la continua reconfiguración de recursos para lograr un desempeño adecuado y sostenible*” y estableció el método VIPLAN que tiene como objetivo, diagnosticar y diseñar estructuras a nivel de organizaciones. Este método ha sido empleado para identificar fallas estructurales y para diseñar organizaciones. El diagnóstico se refiere al estado actual de la organización al momento de realizar las observaciones; diseñar es un proceso de aprendizaje continuo en donde los actores utilizan el Modelo de Sistema Viable como herramienta de desempeño, toman decisiones y evalúan en tiempo real las consecuencias de las acciones tomadas y el respectivo desempeño de la organización. A continuación, se abordarán conceptos que el autor emplea para dar soporte teórico y se explica el desarrollo del método VIPLAN que corresponde al acrónimo (Planeación para la viabilidad).



- **Primer Paso. Nombrar sistemas. Formulación de la identidad de la organización**

La identidad de una organización, al igual que la identidad individual depende de procesos de reconocimiento. En particular, los actores relevantes de la organización le adscriben significados desde su punto de vista. Si no existe un reconocimiento claro por parte de los actores de la identidad de la organización, implica la existencia de relacionamientos débiles o inexistentes, es decir, una identidad organizacional débil o inexistente. (Espejo Raúl, 2016) La identidad es lo que permite a una organización ser observada como un todo en lugar de un conjunto de partes no relacionadas. (Beer S. , 1979, pág. 418)

Durante el proceso de formulación de identidad, (Espejo Raúl, 2016) propone la formulación de las siguientes preguntas ¿Qué hace la organización? ¿Quiénes son actores relevantes? ¿Cómo se puede diferenciar de otras organizaciones? estas preguntas son formuladas a cinco tipos de principales actores relevantes. i) Actores. Aquellos que producen productos o servicios, al interior de la organización ii) Proveedores. Aquellos que proporcionan los recursos necesarios para desarrollar los productos o servicios de la organización. iii) Clientes. Aquellos que reciben los productos o servicios de la organización. iv) Organizadores. Aquellos responsables de dirigir la organización. vi) Intervenientes. Aquellos que influyen en la organización desde el exterior.

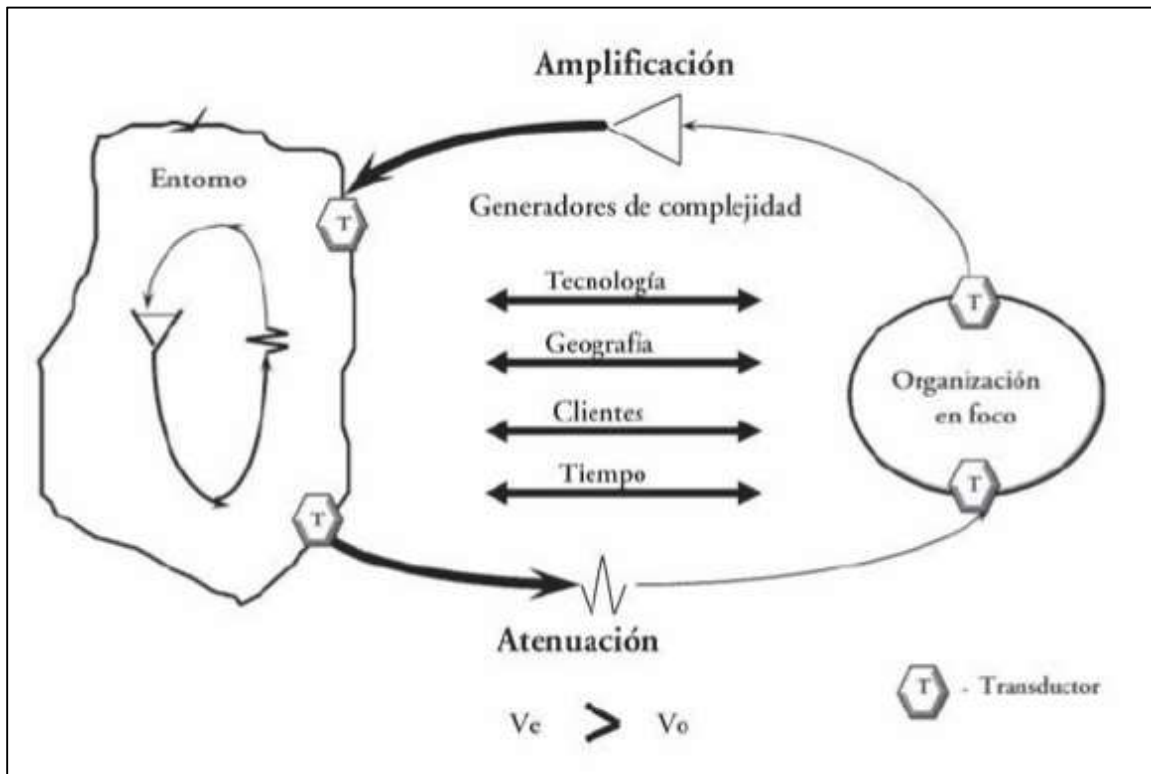
Para recordar los elementos básicos de la declaración de identidad, se utiliza la mnemónica TASCOT, donde, **T** representa la transformación, **A** representa los actores que realizan la transformación, **S** representa los suministradores o proveedores, **C** representa los clientes, **O** representa los organizadores y la **I** representa los intervenientes.

Luego del análisis de las respuestas de los actores relevantes, se presenta la declaración de la identidad de la organización como *“Un nombre que se le da a un sistema que se distingue al observar (una organización)”* Esta identidad, se debe expresar en uno o dos párrafos, presentando claramente la transformación que realiza el sistema, constituida por trozos de complejidad, permitiendo explícitamente identificar a los participantes relevantes esa transformación.

- **Segundo Paso. Producción de modelos tecnológicos y estructurales**

Según (Espejo Raúl, 2016) cada actividad es un proceso complejidad que incluye otras subactividades altamente conectadas y juntas ofrecen una estrategia para manejar la complejidad del proceso de transformación que agrega valor a la organización. Con la identidad de la organización definida, es necesario determinar las actividades y sus relaciones necesarias para llevar a cabo la transformación de la organización. Este proceso se puede realizar mediante el uso de *Modelos tecnológicos* que son instrumentos para elaborar división de complejidad de una organización. El método VIPLAN plantea cuatro generadores de complejidad: i) la tecnología, ii) la relación entre clientes y proveedores, iii) la localización geográfica y de recursos y iv) el factor tiempo. A partir de cada generador de complejidad se puede plantear un modelo tecnológico. Figura 3.

Figura 3. Generadores de complejidad utilizados para dividir la transformación primaria de una organización.

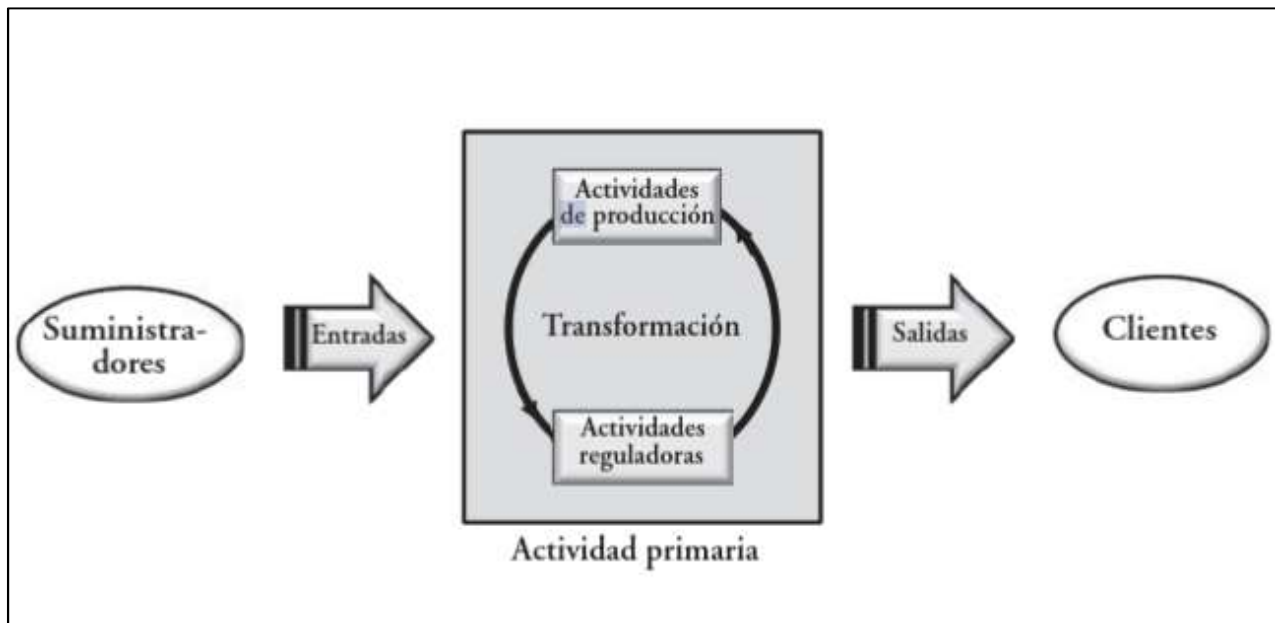


Fuente. (Espejo Raúl, 2016)

- **Tercer Paso. Desdoblamiento de la complejidad de la organización**

Según (Espejo Raúl, 2016), el desdoblamiento de la complejidad de la organización es una actividad fundamental para diseñar una estructura recursiva para una organización. Los modelos tecnológicos y estructurales obtenidos en el segundo paso, son utilizados como herramienta para desdoblar la complejidad de la organización. Para iniciar con el desdoblamiento de la complejidad se deben tener en cuenta las *actividades primarias*, entendidas como “*un conjunto de actividades de producción y funciones reguladoras que transforman ciertas entradas en productos o servicios y con el tiempo, en significados o resultados que experimentan los clientes*” Figura 4.

Figura 4. Una organización como una actividad primaria

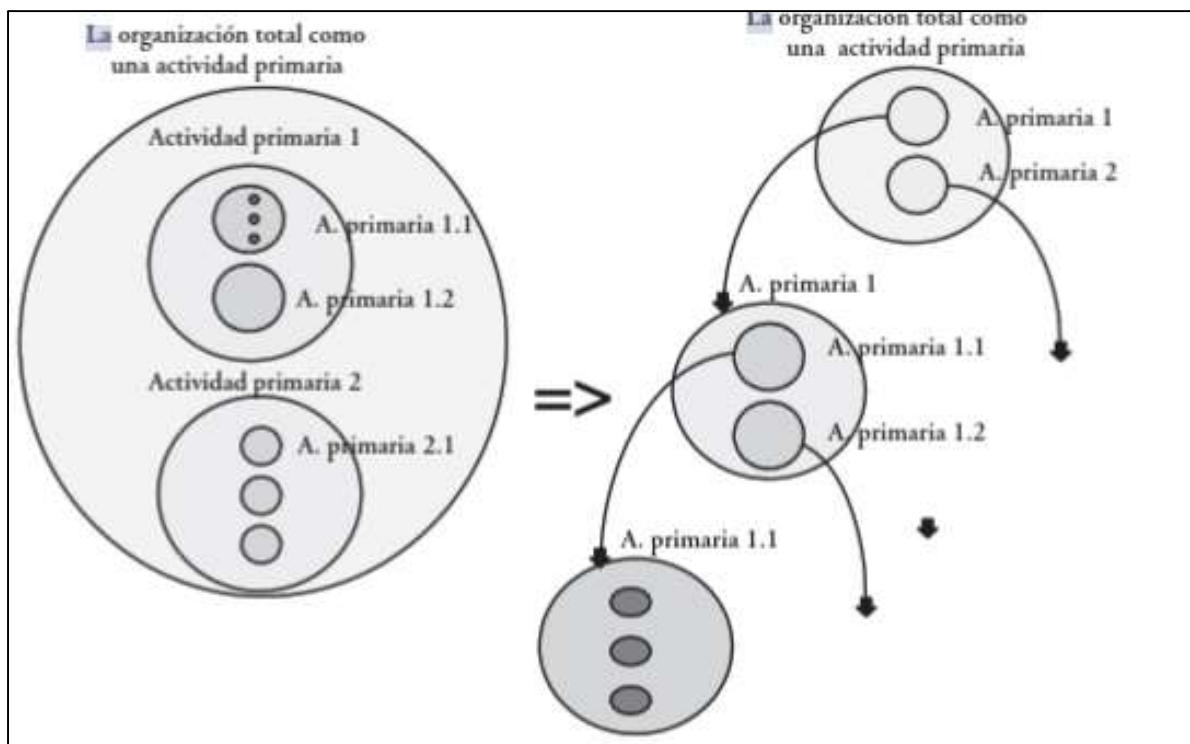


Fuente. (Espejo Raúl, 2016)

Entendiendo que una organización es una actividad primaria en sí misma, cada actividad primaria contiene otras actividades primarias. Este proceso de anidamiento puede realizarse para más niveles. En la figura 5, se presentan dos diagramas que permiten representar el desdoblamiento de complejidad, denominados *desdoblamiento anidado* en el lado izquierdo de la figura y *desdoblamiento de complejidad* en el lado derecho. Cada uno de los diagramas

permite visualizar como una organización agrupa sus actividades en trozos de complejidad con el fin de llevar a cabo su organización. (Espejo Raúl, 2016)

Figura 5. Desdoblamiento de complejidad general



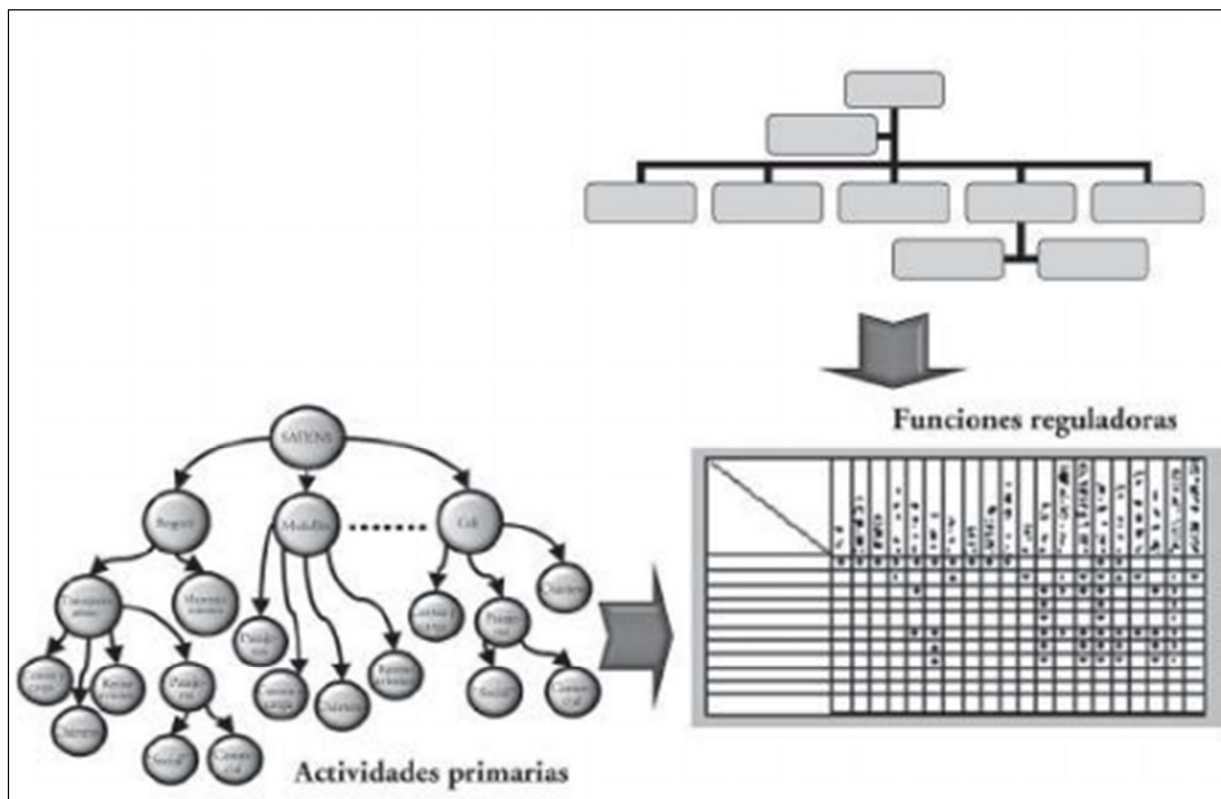
Fuente (Espejo Raúl, 2016)

Es importante diferenciar una actividad primaria y una función reguladora antes de realizar el desdoblamiento de complejidad. Una actividad primaria, produce la totalidad o parte de la transformación de la organización mientras que una función reguladora apoya una o más actividades primarias. En algunas situaciones la diferencia entre actividades primarias y funciones reguladoras es muy sutil, es por esto que el *propósito* de la organización y su transformación definirán su rol.

#### - Cuarto Paso. Distribución de discrecionalidad

El análisis de distribución de discrecionalidad permite visualizar las relaciones entre las actividades primarias y las funciones reguladoras. En este paso se puede establecer el nivel de descentralización, los niveles de autonomía y discreción de las actividades primarias y permite la comprensión de la organización en una mirada detallada hacia adentro, en términos de funciones. La herramienta para realizar el análisis de discrecionalidad global se denomina tabla de recursión/función. En esta tabla se cruzan las actividades primarias de la organización con sus funciones reguladoras. Las actividades primarias se escriben en la primera columna de la tabla de recursión/función y las funciones reguladoras se escriben en las columnas de la tabla. Para identificar las funciones reguladoras se realizan entrevistas con los encargados de los roles organizacionales identificados en el mapa de procesos de la organización o en su organigrama. Figura 6.

Figura 6. Estructura básica de la tabla de recursión/función



Fuente. (Espejo Raúl, 2016)

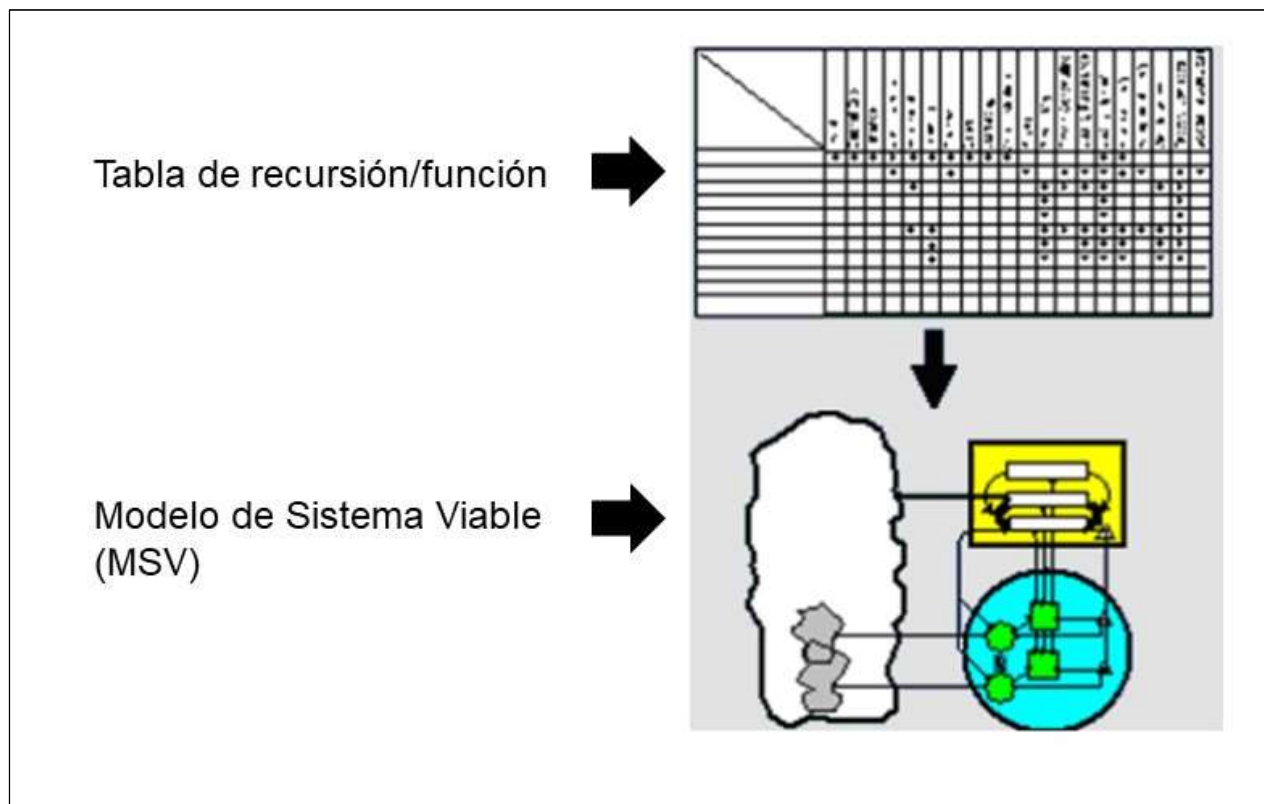
Los puntos de la tabla donde existe una intersección entre columnas y filas, representan niveles de autonomía de la actividad primaria. Se debe tener en cuenta

que, en el momento de dar autonomía a una actividad primaria o discrecionalidad para el caso de una función, se debe tener la competencia y la capacidad de acción, es decir que cuente con los recursos necesarios para poderla ejercer, de lo contrario no existiría dicha autonomía.

- **Quinto Paso. Modelamiento de la estructura organizacional**

El último paso de la metodología VIPLAN, consiste en producir el Modelo de Sistema Viable (MSV). Para ello, se lleva a cabo la conversión por mapeo de las actividades primarias de la tabla de distribución de recursión/función sobre las funciones de implementación (operación) del MSV y de las funciones reguladoras, sobre la política, inteligencia, cohesión y las funciones de coordinación del MSV.

Figura 7. Conversión por mapeo de la tabla de recursión/ función sobre el Modelo de Sistema Viable (MSV)



Fuente. Adaptado de (Espejo Raúl, 2016)

### 2.3.4. Modelo de sistema viable

El Modelo de Sistema Viable propuesto por Stafford Beer, aplica conceptos de *Cibernética Organizacional*, entendida como “*la ciencia que estudia el control y la comunicación en los animales y las máquinas*”. (Wiener, 1969). Este Modelo ha sido implementado para el diagnóstico y diseño de organizaciones y ofrece una perspectiva menos jerárquica y más plana, dando autonomía a las partes de la organización dentro de un marco integrado. Los Sistemas Viables son aquellos que son independientes, tienen la capacidad de resolver problemas y crear conocimiento, reaccionando ante al entorno cambiante en el que se encuentran las organizaciones. (Beer S. , 1981)

Para que una organización sea viable, debe cumplir con cinco funciones sistémicas, distribuidas en dos mecanismos; cohesión y adaptación

Mecanismo de cohesión:

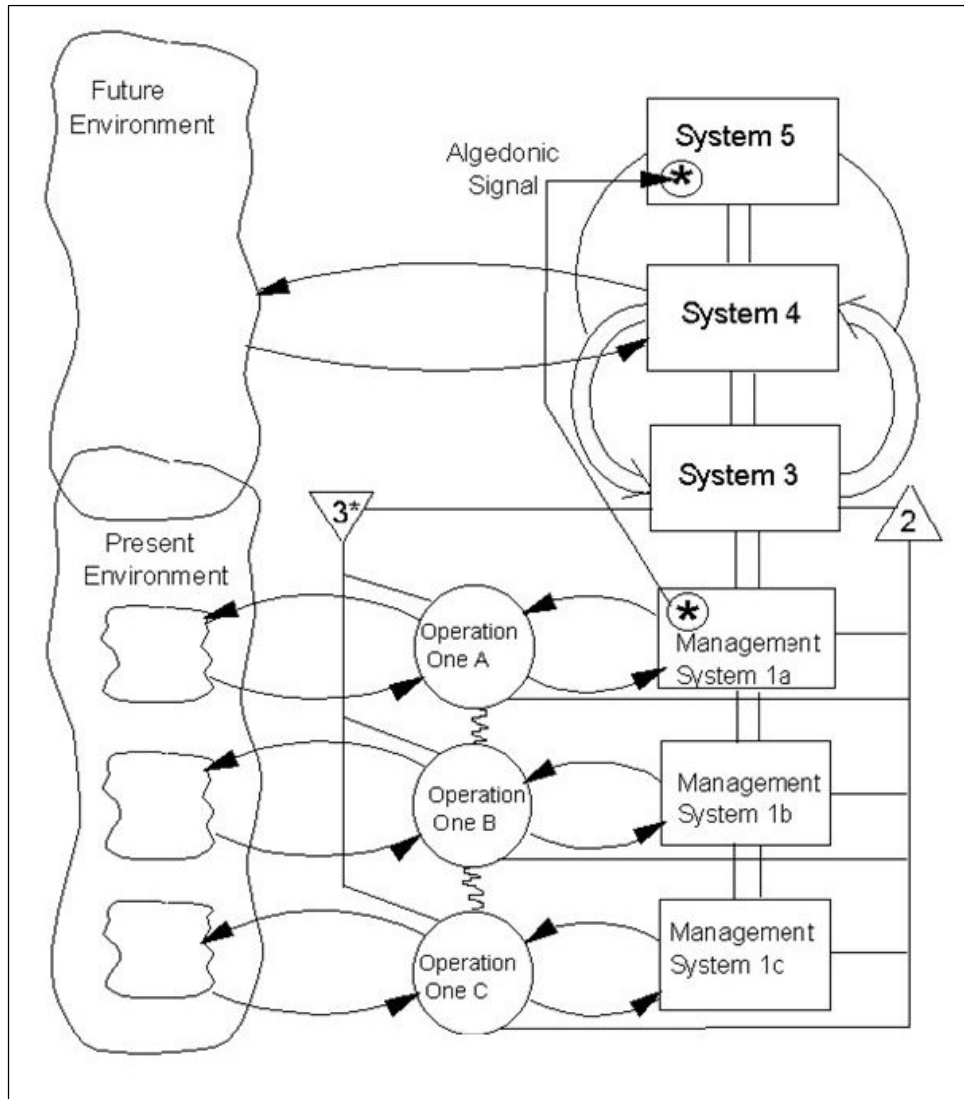
- Función de coordinación. Encargada de la conectividad en unidades autónomas. Desarrolla estándares comunes a los aspectos que no son esenciales para las actividades primarias. Permite la solución de problemas.
- Función de control. Controla las transacciones al interior de la organización, desarrolla criterios para el cumplimiento social y económico de la organización. Verifica la distribución de recursos y el cumplimiento de las responsabilidades.
- Función de implementación. Relacionada con el desarrollo de políticas en la organización y verifica que las personas cumplan efectivamente con las tareas asignadas.

Mecanismo de adaptación.

- Función de inteligencia. Enfocada en la planificación del futuro de la organización, teniendo en cuenta el entorno. Se encuentra enfocada en las oportunidades y amenazas futuras en el entorno. Estas funciones se encargan del monitoreo de las actividades primarias.

- Función de políticas. Contribuye en el apoyo por parte de las operaciones de la organización en la viabilidad en el largo plazo, desarrolla las normas y la toma de decisiones estratégicas. (Beer S. , 1981)

Figura 8. Modelo de Sistema Viable



Fuente. (Beer S. , 1981)

Para efectos de la presente investigación, se tomará como referente para el planteamiento del modelo organizacional el Modelo de Sistema Viable planteado por (Beer S. , 1981)



## 2.4. Problemas en los modelos organizacionales rurales

Acorde con (Narváez-Rodríguez, 2014), las dos formas de organizaciones rurales más comunes en el país son cooperativas y asociaciones de productores campesinos. Define las cooperativas como

*“Una cooperativa es una asociación de mujeres y hombres que aúnan sus esfuerzos para constituir una empresa de la que tienen propiedad común, que se rige por reglas democráticas y que persigue otros fines además de la rentabilidad. Las cooperativas anteponen las personas a las ganancias, y también ayudan a sus miembros a hacer realidad sus aspiraciones sociales, culturales y económicas comunes. Una cooperativa es una empresa social que promueve la paz y la democracia”* (FAO, Las cooperativas agrícolas alimentan al mundo, 2012)

Las asociaciones son organizaciones privadas, establecidas como personas jurídicas y que buscan mantenerse en el largo plazo. Estas reúnen un grupo de productores que comparte al menos un rasgo en común y se generan a partir de un interés común como el de mejorar las condiciones de las unidades productivas asociadas a través de la gestión de recursos con entidades públicas y privadas, o procesos de transferencia de tecnologías a sus asociados con los recursos creados al interior de la organización. (Narváez-Rodríguez, 2014)

Según (Narváez-Rodríguez, 2014) las organizaciones rurales a nivel de estabilidad y desarrollo, se ven influenciadas por factores externos como la “estructura agraria” y el “capital social rural” y factores internos como las estructuras de alta gerencia, las capacidades gerenciales para medir y controlar la productividad de la organización, para generar cohesión y redes de valor. Adicionalmente, menciona asociaciones rurales que no lograron permanecer en el tiempo por problemas de alta gerencia, presencia de asociados no cooperadores que no asumían sus responsabilidades, pero en el momento de recibir beneficios si participaban activamente, siendo factores determinantes para que el resto de asociados perdieran la confianza en los procesos asociativos terminando así con las organizaciones creadas.

Según (Vargas, 2012) Las organizaciones del sector rural en Colombia presentan problemáticas en diferentes niveles; según

*“La eficacia de las organizaciones de productores a menudo se ve limitada por las restricciones legales, la escasa capacidad de gestión, el acaparamiento de las organizaciones por las élites, la exclusión de los pobres y la falta de reconocimiento de su calidad de socios plenos por parte del Estado. Los donantes y los gobiernos pueden colaborar facilitándoles del derecho de organizarse, capacitando a sus dirigentes y empoderando a los miembros más débiles, en particular a las mujeres y los agricultores jóvenes. Sin embargo, brindar este tipo de ayuda sin crear dependencia constituye todo un desafío”.* (FAO, Informe sobre el desarrollo mundial 2008: Agricultura para el desarrollo, 2008)

Por su parte (Dávila-Ladron-de-Guevará, 2005, pág. 91) encontró la falta de conocimiento y experiencia tecno procedimental a nivel de la actividad de ahorro y crédito por parte de los asociados directivos, falta de identidad por parte de los asociados, bajo relacionamiento con la alcaldía municipal, asociados con mentalidad individualista en general, desconfianza, celos, envidias y desacuerdos sobre los fines y proyectos a desarrollar, como debilidades de la cooperativa rural de ahorro y crédito del Valle de San José.

(Cordero-Cortés, Núñez-Espinosa, Hernández-Romero, & Arana-Coronado, 2014, págs. 491, 492) identificaron los siguientes factores de riesgo del funcionamiento organizacional en seis microempresas rurales en el estado de Michoacan: i) bajos niveles de confianza, ii) falta de responsabilidad, iii) falta de un plan, iv) diversidad de puntos de vista que no convergen, v) comunicación regular, vi) baja compatibilidad interna, organización informal, vii) trabajo y uso de tecnología tradicional, viii) no hay control contable, ix) acuerdos de palabra, x) no capacitación, xi) no reuniones de trabajo, xii) falta de sinceridad, xiii) deudas pendientes. Siendo las tres primeras las que se presentaron en la mayoría de las microempresas estudiadas.

(Randot & Collion , 2001, págs. 8,9) plantean las siguientes capacidades que deben ser fortalecidas a nivel de dirigentes de las organizaciones. i) Mejorar sus aptitudes administrativas, ii) capacidades estratégicas y financieras; iii) gestión de fondos; iv) la

honestidad, v) capacidad para ganarse la confianza de los miembros y la aptitud para trabajar en equipo.

(Rodríguez E & Ramírez G, 2015) encontraron en la Asociación de productores de mora (Asomora), las siguientes problemáticas i) falta de recursos financieros para competir con intermediarios en las compras en efectivo o pagos por adelantado; ii) baja capacidad operativa para atender requerimientos a nivel de tiempos de entrega en supermercados iii) falta de construcción de capital social para aumentar el compromiso de los asociados; iv) reducción del número de socios activos por falta de confianza en los directivos de la organización; v) reducida participación de los productores en la toma de decisiones de la organización; vi) deficiencia en la gestión administrativa para el cumplimiento de las metas.

(Villafuerte Holguín, Franco, & Luzardo, 2016) encontraron debilidades en organizaciones ecuatorianas en cuanto a la toma de decisiones empresariales relacionadas con la poscosecha y comercialización, desconfianza y falta de garantía en los líderes

Por su parte (Landini, 2012) presenta la el individualismo y falta de confianza al interior de organizaciones rurales como uno de los grandes problemas en organizaciones de productores en Paraguay.

## **2.5. Efectos del Conflicto armado a nivel rural**

Los grupos armados desarrollaron estrategias para el control de los territorios, siendo el asesinato a líderes sociales el más utilizado. Estas acciones violentas tuvieron la mayor repercusión en las organizaciones rurales, dado que erosionaron los vínculos de confianza y la capacidad de acción colectiva de los habitantes rurales, junto con la desarticulación y diferencias al interior de las organizaciones. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, 2011, pág. 292) El despojo y abandono de tierras fenómenos más notorios en la problemática rural colombiana.

A nivel de impacto en el sector cafetero, (Muñoz-Mora, 2010) concluyó que la intensificación del conflicto en todas las regiones del país configuraron un escenario desfavorable para los pequeños cafeteros colombianos. El incremento de la presencia de hechos violentos y cultivos ilícitos en los municipios cafeteros, acompañado de las crisis del sector crearon un entorno de incertidumbre política, económica y social para los

productores cafeteros, lo cual intensificó los efectos de la violencia, los cultivos ilícitos y la probabilidad de que un campesino modificara sus decisiones de inversión y participación en el mercado laboral.

Por otro lado, (Zuluaga-Sánchez & Arango-Vargas, 2013) plantean la “*Feminización de la economía campesina*” como otro efecto de la guerra; ya que muchos de los hombres han sido asesinados o han emigrado en búsqueda de nuevas fuentes de trabajo, o se han vinculado a la guerra en cualquiera de los bandos, las mujeres quedan al frente de los sistemas de producción, del cuidado de los niños, niñas y personas de mayor edad, sin empleo y con muchas dificultades para asegurar la subsistencia. Esto ha derivado en una importante transformación de las dinámicas poblacionales, territoriales y de género.

## 2.6. El posacuerdo

El proceso denominado Posacuerdo surge posterior a la firma del acuerdo de paz entre el gobierno colombiano y las FARC e implica reconfigurar la agenda política de gran parte del país en el corto y mediano plazo, abarcando de manera coordinada los campos de la seguridad, la justicia, la economía y la cooperación. (Cepeda, 2016)

## 2.7. Confianza

La confianza es un concepto de creer que una persona o grupo de personas actuarán de manera adecuada ante una situación. Según (Coleman, 1990), la decisión de confiar es una decisión racional que se basa en tres condiciones: i) la probabilidad subjetiva que se le asigna al otro individuo de que es digno de confianza, ii) las pérdidas potenciales en el caso de que no sea digno de confianza, y iii) las ganancias potenciales en el caso de que haga honor a la confianza que en él se ha depositado. Acorde con estas condiciones, un individuo decidirá confiar en otro siempre y cuando  $pG > (1-p)L$  donde  $p$ = probabilidad de que el otro sea digno de confianza,  $L$ = pérdida potencial y  $G$ = ganancia potencial. (Herreros Vázquez, 2004, pág. 13)

A nivel rural la confianza en el otro ha tenido una alta importancia. En Montes de María, las comunidades tenían niveles de desconfianza muy altos frente a cualquier proceso a desarrollar. Ello sucedió en parte por la ruptura de los lazos sociales debido a la situación de violencia entre actores armados que tenían presencia en la zona y también porque

fueron abordadas previamente por muchas agencias con procesos de acompañamiento muy cortos y con resultados diferentes en términos sociales, económicos y ambientales. (Rengifo, Desarrollo de Negocios Inclusivos con impacto social. Una herramienta para la toma de decisiones, 2017)

“La única forma de lograr una licencia social, fue pasando de las palabras a los hechos, realmente siendo coherentes y mostrando impactos como el mejoramiento de la calidad de vida” (Rengifo, Nos encontramos con unas comunidades que realmente necesitan una oportunidad , 2016)

La generación de confianza como criterio para el establecimiento de Negocios Inclusivos hace parte de la estrategia de comunicación con las comunidades de bajos ingresos que debe consolidar el proyecto. Esto, unido a la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace en el marco del proceso de Negocios Inclusivos, permite generar la confianza necesaria para que el proyecto siga adelante y se materialice en Desarrollo Territorial Inclusivo. (Rengifo, Desarrollo de Negocios Inclusivos con impacto social. Una herramienta para la toma de decisiones, 2017)

## **2.8. Aspectos generales del municipio de Viotá**

### **2.8.1. Ubicación**

El municipio de Viotá se encuentra ubicado a 86 Km de la ciudad de Bogotá, en la provincia del Tequendama, al sur occidente del departamento de Cundinamarca. Cuenta con una extensión de 20.800 hectáreas distribuidas en 133 en el casco urbano y 20.677 en la zona rural. Sus límites son: Al norte con los municipios de Apulo, Anapoima y el Colegio; al sur con Nilo y Tocaima, al oriente con Silvania, Tibacuy y Granada y al occidente con Tocaima. (Cante Acosta, 2012)

### **2.8.2. Población.**

Viotá cuenta con una población total de 13.328 habitantes; distribuidos en 4.413 habitantes en el casco urbano, correspondientes al (33,11%) del total de la población y a nivel rural, 8915 habitantes, correspondientes al (66.89%) del total de la población. (DNP, 2018). Acorde con las categorías de ruralidad presentadas por la misión rural, Viotá se cataloga como municipio intermedio y como municipio de categoría 6 acorde con la ley 617 de 2000

del congreso de la república. Esta categoría representa “*Aquellos municipios con población igual o inferior a diez mil (10.000) habitantes y con ingresos corrientes de libre destinación anuales no superiores a quince mil (15.000) salarios mínimos legales mensuales*”. (Colombia, 2019)

A nivel rural, el municipio se encuentra distribuido en cuatro (4) centros poblados: Liberia, Las Brisas, El Piñal y el Piñal II acorde con el Esquema de Ordenamiento Territorial (2011), sin embargo, cuenta con tres (3) centros poblados: Liberia, San Gabriel y El Piñal. (Rodríguez, 2016, pág. 60)

Figura 9. Ubicación municipio de Viotá - Cundinamarca



Fuente. (Wikipedia, 2018)

En cuanto a la población desagregada por sexo, el número de hombres corresponde a 6.652 habitantes (49,9%) y el número de mujeres es de 6.676 habitantes (50,1%)

El municipio de Viotá presenta una dinámica poblacional decreciente, en la tabla 2 se puede observar que la población ha disminuido entre los años 1998 al 2014. En la figura

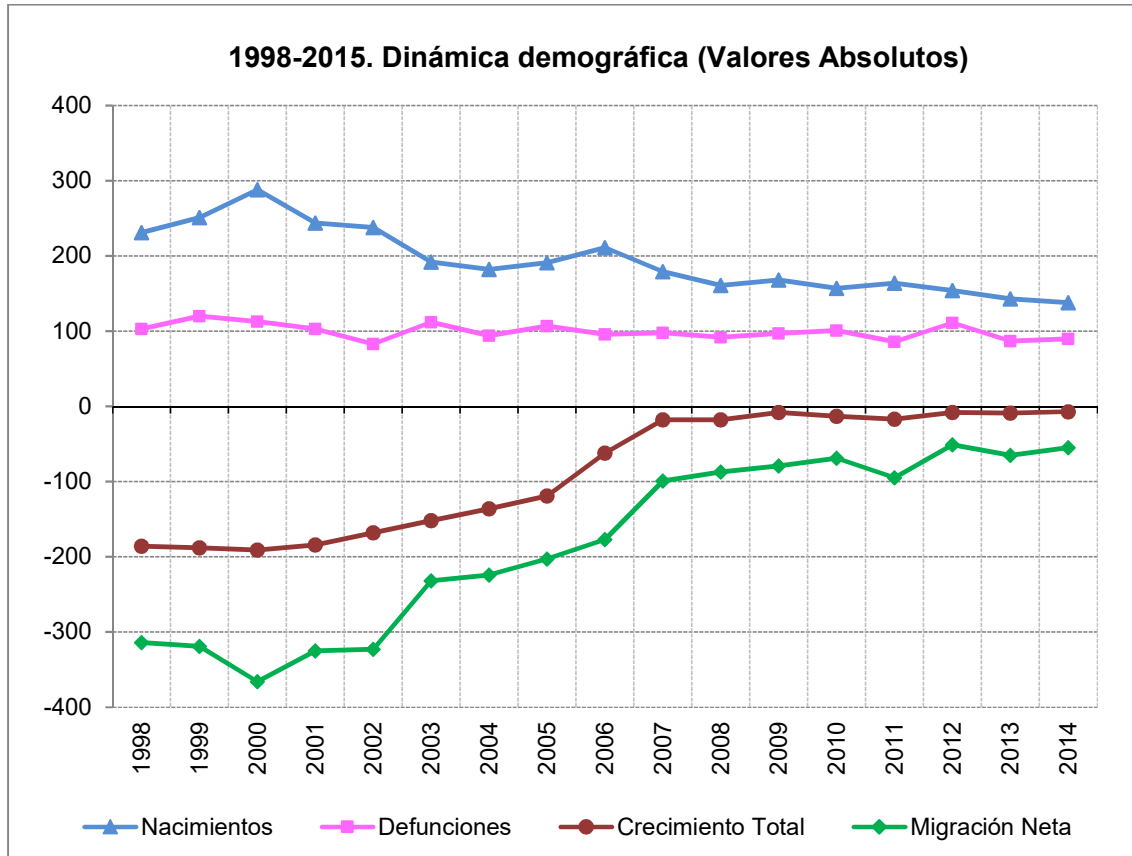
10 se observa una disminución incremental en la población entre los años 2002 y 2007, periodo correspondiente al fuerte efecto del conflicto armado en el municipio.

Tabla 2. Dinámica demográfica del municipio de Viotá 1998-2016

Año	Población (Enero 1º)	Población (Junio 30)	Nacimientos	Defunciones	Crecimiento Vegetativo	Crecimiento Total	Migración Neta
<b>1998</b>	14.836	14.743	231	103	128	-186	-314
<b>1999</b>	14.650	14.556	251	120	131	-188	-319
<b>2000</b>	14.462	14.366	288	113	175	-191	-366
<b>2001</b>	14.271	14.175	244	103	141	-184	-325
<b>2002</b>	14.087	13.999	238	83	155	-168	-323
<b>2003</b>	13.919	13.839	192	112	80	-152	-232
<b>2004</b>	13.767	13.694	182	94	88	-136	-224
<b>2005</b>	13.631	13.567	191	107	84	-119	-203
<b>2006</b>	13.512	13.455	211	96	115	-62	-177
<b>2007</b>	13.450	13.445	179	98	81	-18	-99
<b>2008</b>	13.432	13.419	161	92	69	-18	-87
<b>2009</b>	13.414	13.408	168	97	71	-8	-79
<b>2010</b>	13.406	13.403	157	101	56	-13	-69
<b>2011</b>	13.393	13.382	164	86	78	-17	-95
<b>2012</b>	13.376	13.370	154	111	43	-8	-51
<b>2013</b>	13.368	13.365	143	87	56	-9	-65
<b>2014</b>	13.359	13.352	138	90	48	-7	-55
<b>2015</b>	13.352	13.351					
<b>2016</b>	13.347	13.342					

Fuente. (DNP, 2018)

Figura 10. Dinámica demográfica del municipio de Viotá



Fuente. (DNP, 2018)

### 2.8.3. Condiciones sociales

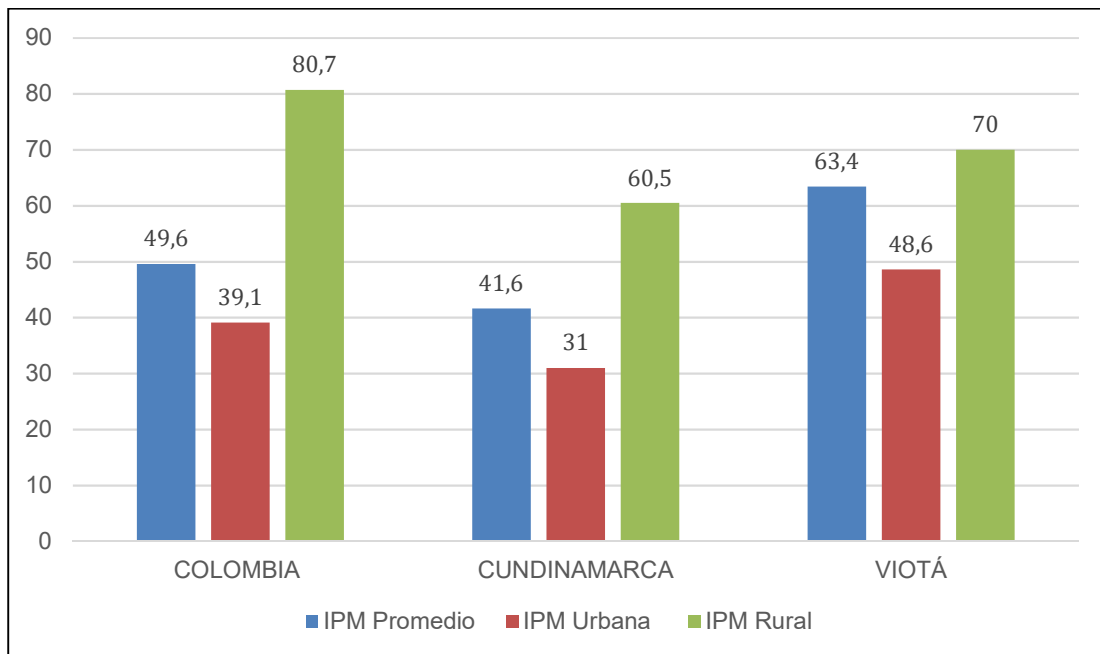
#### Pobreza

Al observar las cifras del Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) del municipio de Viotá comparación con el departamento de Cundinamarca y el país (Figura 11) se observan



valores por encima del departamento y la nación, entendiéndose que el municipio presenta una alta pobreza multidimensional, siendo el sector rural el de condiciones más críticas frente a la población del casco urbano. (Rodríguez, 2016, pág. 4)

Figura 11. Índice de pobreza multidimensional a nivel nacional, departamental, municipal con datos del Censo 2005



Fuente. Adaptado de (Rodríguez, 2016)

#### Mano de obra

El 97,7% corresponde a mano de obra no calificada, siendo la experiencia empírica en la producción a nivel del sector agrícola la de mayor influencia, entendiéndose de esta manera la baja capacidad de desarrollo a nivel agroindustrial que requiere de mano de obra más especializada. (Rodríguez, 2016, pág. 3)

#### Población víctima del conflicto armado

Viotá es un municipio con una población víctima del conflicto armado de 6.168 personas, correspondientes al (46,27%) de la población total. Esta condición permite evidenciar que los habitantes del municipio, principalmente de la zona rural, vivieron bajo el fenómeno de la guerra entre actores armados, sufriendo así el deterioro de sus condiciones socioeconómicas. (Rodríguez, 2016, pág. 3)

#### **2.8.4. Actividades económicas**

La economía del municipio de Viotá depende del sector agropecuario en un 90%, siendo el cultivo del café el de mayor importancia y área cultivada Tabla 2; en segundo lugar, los cultivos de cítricos, maíz, plátano, mango, aguacate, cacao, caña panelera y en último renglón los cultivos de pancoger. (Rodríguez, 2016, pág. 8)

En la tabla 2 se presentan las áreas cultivadas por cultivo por año en el municipio de Viotá, para el año 2018 se reporta un área sembrada en café variedad Colombia correspondiente a 753,72 hectáreas y de café variedad castillo de 3198 hectáreas siendo estas áreas las de mayor participación en cuanto a cultivos, se puede inferir la importancia del cultivo de café dado que el segundo cultivo de mayor área sembrada es el de plátano con 627 hectáreas, representando un área mucho menor frente al cultivo de café. (Cundinamarca, 2019)

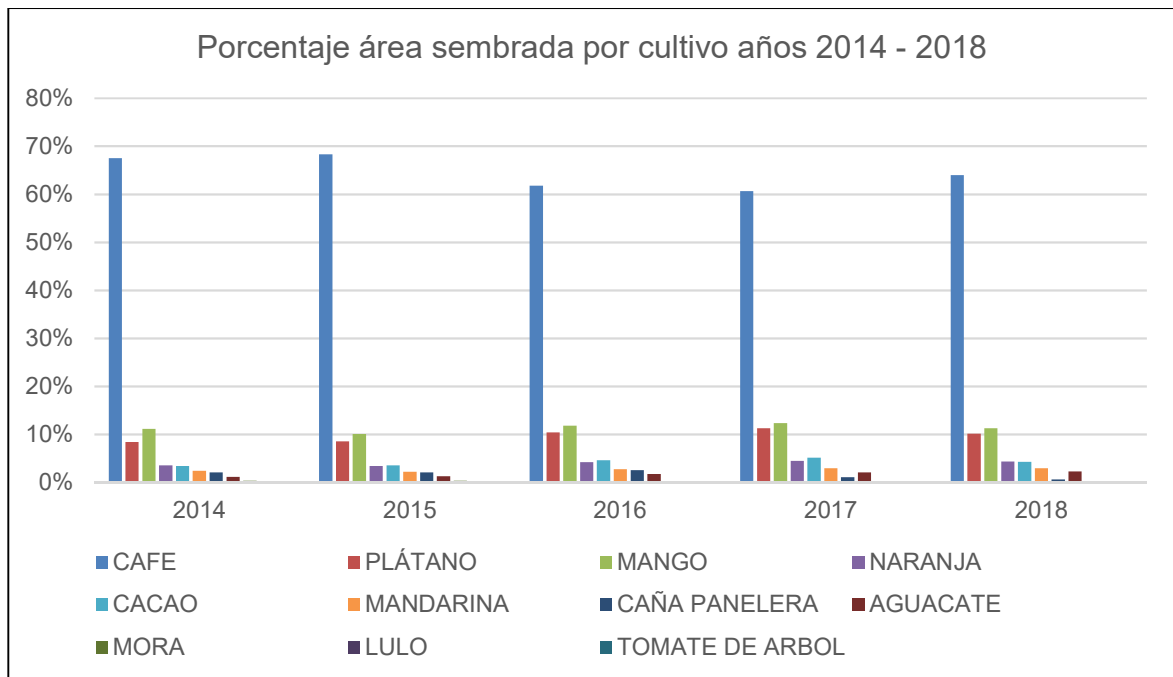
Se presenta en la figura 11 el porcentaje de área sembrada por cultivo entre los años 2014 y 2018. Se evidencia la importancia del cultivo de café en el municipio de Viotá, dado que el 60% del área cultivada corresponde a este cultivo. En cuanto a nivel de ingresos generados por el cultivo de café, se presentan en la tabla 3 los ingresos generados por cultivo, siendo el café el de mayor participación con un valor de \$ 43.229'430.000 para el año 2014 y de \$ 23.428'257.650 para el año 2018; seguido del cultivo de plátano con un valor de \$ 4.143'150.000 para el año 2014 y \$ 9.347'400.000 para el año 2018. En la figura 12 se presentan los porcentajes de participación de ingresos generados por cultivo para el municipio de Viotá. Se resalta el porcentaje de participación de ingresos por parte del cultivo de café que en el periodo del año 2014 al 2018 corresponde por encima del 50% de los ingresos en comparación con los cultivos establecidos en el municipio. (Cundinamarca, 2019)

Tabla 3. Hectáreas de cultivos permanentes sembradas por cultivo / año en Viotá

CULTIVO	VARIEDAD	HECTÁREAS SEMBRADAS AÑO				
		2014	2015	2016	2017	2018
CAFÉ	COLOMBIA	4400	4381,4	960,9	768,72	753,72
CAFÉ	CASTILLO	1118	1118	3139,9	3150,9	3198
PLÁTANO	HARTON	684	689	689	727	627
MANGO	COMÚN	460	417	402,0	407	340
MANGO	TOMMY	448	392	382	390	357
CÍTRICOS	TANGELO	291	274	279	289	269
CACAO	HIBRIDO	276	286	303	330	263
CÍTRICOS	MANDARINA	196	179	182	190	180
CAÑA PANELERA	POJ 2878	170	167	167	67	35
AGUACATE	LORENA	49	59	69	79	84
AGUACATE	HASS	41	42	45	55	55
MORA	CASTILLA	26	28	18	9	16
LULO	CASTILLA	9	10			
TOMATE DE ÁRBOL	COMÚN	7	7,5			
<b>TOTAL</b>		<b>8175</b>	<b>8050</b>	<b>6637</b>	<b>6463</b>	<b>6178</b>

Fuente. Adaptado de (Cundinamarca, 2019)

Figura 12. Porcentaje área sembrado por cultivo / año



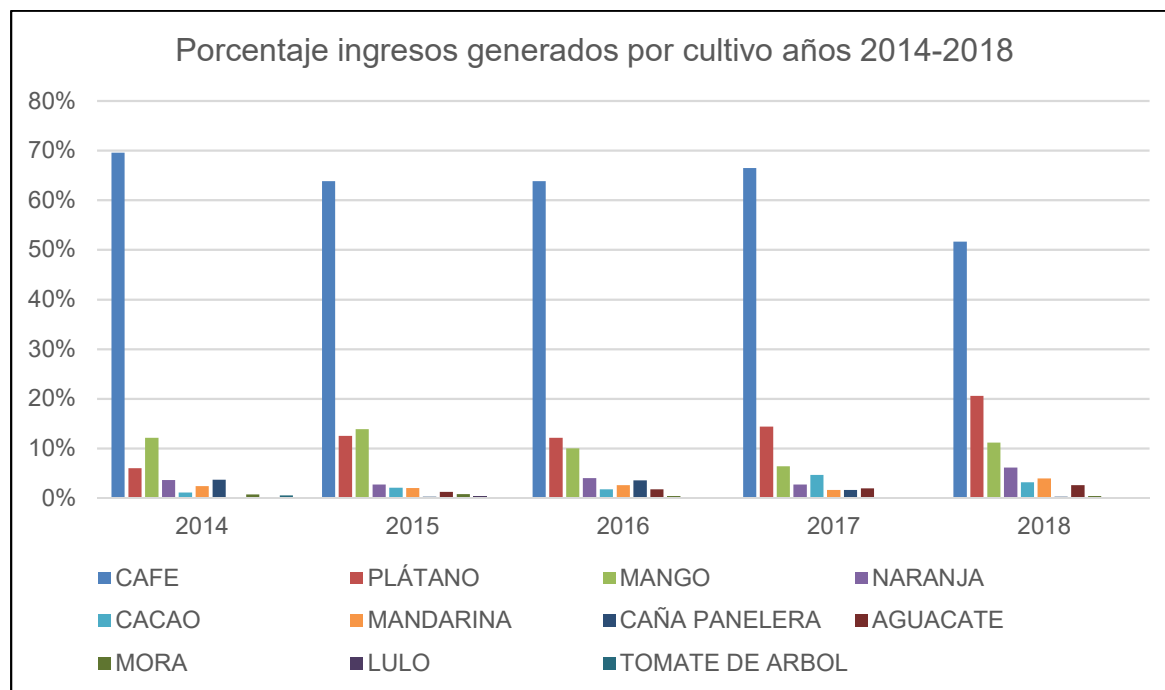
Fuente. Adaptado de (Cundinamarca, 2019)

Tabla 4. Ingresos generados por cultivos permanentes / año en Viotá

CULTIVO	VARIEDAD	2014	2015	2016	2017	2018
CAFÉ	COLOMBIA	\$ 43.229.430.000	\$ 24.258.809.208	\$ 6.365.962.500	\$ 6.558.642.168	\$ 4.675.957.650
CAFÉ	CASTILLO	\$ 4.631.014.800	\$ 8.911.221.875	\$ 26.856.093.750	\$ 23.907.368.250	\$ 18.752.300.000
PLÁTANO	HARTÓN	\$ 4.143.150.000	\$ 6.507.200.000	\$ 6.318.666.667	\$ 6.600.750.000	\$ 9.347.400.000
MANGO	COMÚN	\$ 5.868.000.000	\$ 4.731.375.000	\$ 3.278.100.000	\$ 1.554.916.667	\$ 2.766.208.333
MANGO	TOMMY	\$ 2.503.304.000	\$ 2.483.100.000	\$ 1.928.950.000	\$ 1.386.500.000	\$ 2.298.333.333
CÍTRICOS	TANGELO	\$ 2.511.000.000	\$ 1.431.704.167	\$ 2.073.541.667	\$ 1.246.500.000	\$ 2.782.350.000
CACAO	HIBRIDO	\$ 778.272.000	\$ 1.098.037.500	\$ 910.560.000	\$ 2.124.250.000	\$ 1.436.400.000
CÍTRICOS	MANDARINA	\$ 1.674.000.000	\$ 1.044.133.333	\$ 1.341.250.000	\$ 742.500.000	\$ 1.804.275.000
CAÑA PANELERA	POJ 2878	\$ 2.550.000.000	\$ 153.583.333	\$ 1.859.166.667	\$ 750.400.000	\$ 134.283.333
AGUACATE	LORENA	\$ 29.745.000	\$ 391.550.000	\$ 563.500.000	\$ 504.450.000	\$ 707.400.000
AGUACATE	HASS		\$ 245.116.667	\$ 345.000.000	\$ 384.750.000	\$ 458.500.000
MORA	CASTILLA	\$ 520.000.000	\$ 420.333.333	\$ 210.600.000	\$ 63.375.000	\$ 194.833.333
LULO	CASTILLA	\$ -	\$ 211.500.000	\$ -	\$ -	\$ -
TOMATE DE ÁRBOL	COMÚN	\$ 367.500.000	\$ 82.250.000	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL</b>		\$ 68.805.415.800	\$ 51.969.914.417	\$ 52.051.391.250	\$ 45.824.402.085	\$ 45.358.240.983

Fuente. Adaptado de (Cundinamarca, 2019)

Figura 13. Porcentaje ingresos generados por cultivo años 2014-2018



Fuente. Adaptado de (Cundinamarca, 2019)

### 2.8.5. Contexto histórico

A nivel histórico, el municipio de Viotá tiene una serie de hitos que han marcado su población y han generado una identidad en el territorio. Se describen a continuación en el tiempo los hitos identificados:

#### Fundación

En el año de 1.777, inicialmente dependía del municipio de Anapoima y en el año 1.782 deja su dependencia. Alrededor del año 1870 inicia la población de las más ilustres familias Bogotanas a raíz de la vocación del territorio para la producción de café. (Velandia, 2004)

#### Guerra de los Mil Días y bonanza cafetera

Debido a la ubicación estratégica del municipio como punto de paso entre la ciudad de Bogotá y el alto magdalena; Viotá, se convirtió en un territorio de confrontaciones armadas entre liberales y conservadores de la época. El protagonismo para la finalización de La Guerra de los Mil Días (1899-1902), luego que Aurelio Mazuera Mazuera junto con Antonio Morales en representación de la guerrilla Liberal firmaran el “Tratado de Liberia” el 25 de agosto de 1902; hecho histórico que marco al municipio a nivel político y administrativo, debido a que permitió un territorio pacifico para la aparición de y consolidación de las haciendas cafeteras como modelo de producción a nivel local y regional dando paso a la bonanza cafetera entre los años 1920 y 1940. (Ladino, 2017, pág. 7)

#### Las grandes haciendas cafeteras y la reforma agraria

Para la primera mitad del siglo XX, Viotá se convirtió en la principal región cafetera del país, bajo el modelo de las grandes haciendas que surgen como uno de los grandes articuladores y cohesionadores de las relaciones sociales, políticas y económicas en el territorio durante la primera parte del siglo XX y gracias a la convivencia pacífica entre los partidos liberales, conservadores y comunistas. Sin embargo, los conflictos entre hacendados y arrendatarios, iniciaron con las diferencias en el manejo de los excedentes de la producción agrícola, llegando a provocar protestas y resistencias campesinas por el derecho a la tierra y a la propiedad. Las luchas agrarias lograron dar paso a pequeñas unidades repartidas entre los campesinos y ocasionaron que el modelo de las grandes haciendas cafeteras como modelo de producción entrara en decadencia. (Ladino, 2017)

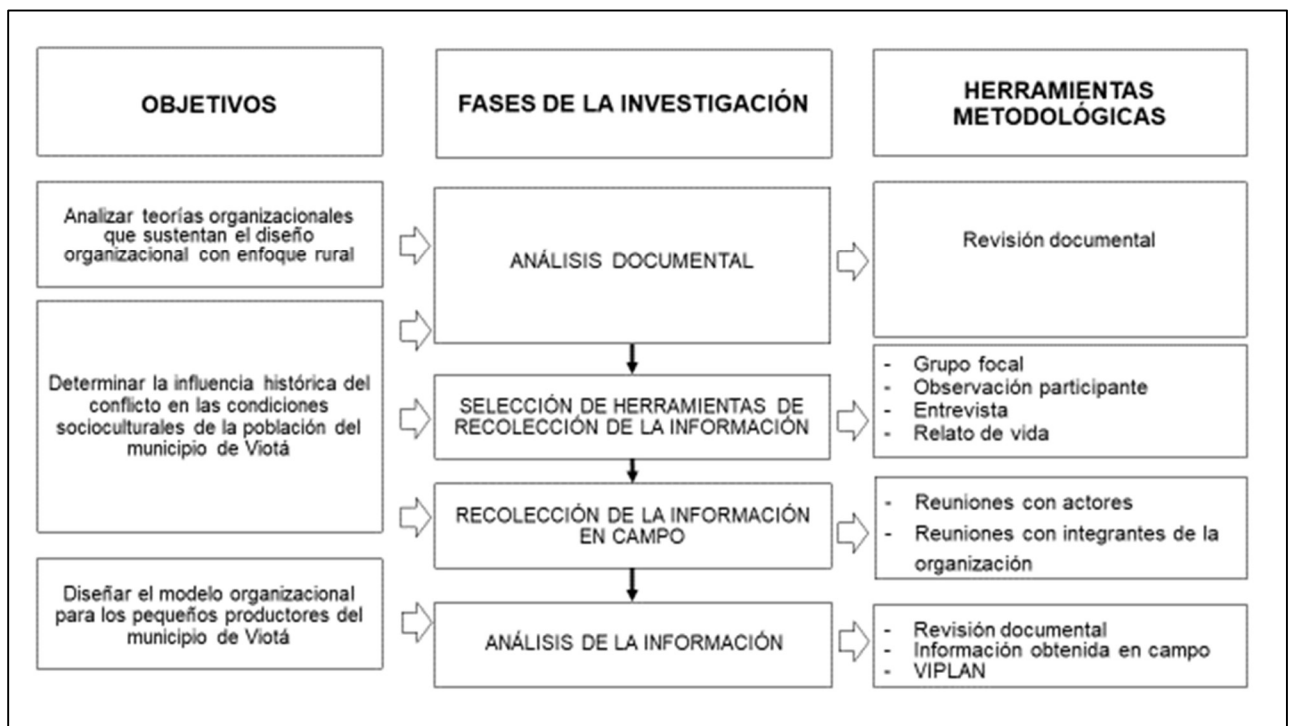
### El conflicto armado en el municipio de Viotá

La cercanía del municipio de Viotá a la ciudad de Bogotá no impidió que fuera permeada por la violencia, siendo un territorio afectado en la última década del siglo XX y principios del siglo XXI. Entre los años 1997 al 2007, Viotá fue uno de los territorios más violentos dentro del conflicto armado en Colombia (Verdadabierta.com, 2013; citado por Ladino, 2016). Por un lado, el frente 42 de la guerrilla de las FARC, se estableció, fortaleció e incrementó su presencia a finales de la década de 1990, aprovechando la su cercanía estratégica del territorio para llegar a Bogotá y el declive del cultivo de café, motor principal de la economía local. Por otro lado, la presencia del grupo paramilitar Autodefensas Campesinas de Casanare, quien se estableció en la zona entre los años 2003 al 2005, con la acción contrainsurgente dirigida a debilitar la influencia guerrillera y comunista en el municipio. Y finalmente, entre los años 2002 al 2006, la presencia del ejército nacional de Colombia en las operaciones Libertad I y II, que tenía el objetivo de recuperar el territorio, combatiendo los grupos armados al margen de la ley. (Ladino, 2017)

### 3. Metodología

La metodología de investigación que sustenta la tesis es de carácter cualitativo, de tipo descriptivo y se realizó en las siguientes fases: i) Análisis documental. ii) Selección de herramientas de recolección de la información. iii) Recolección de la información en campo. iv) Análisis de la información. Con la información recolectada en campo, se diseñó el modelo organizacional para los pequeños productores de café. La metodología seleccionada correspondió a la Planeación para la Viabilidad (VIPLAN) propuesta por Raúl Espejo.

Figura 14. Esquema metodología investigación



Fuente. Elaboración propia.

### **3.1. Análisis documental**

Durante esta fase se realizó la búsqueda de fuentes secundarias bibliográfica a nivel de bases de datos, identificando y analizando teorías de la organización con el fin de seleccionar el enfoque de teoría organizacional que sería utilizada para el diseño del modelo organizacional de Creo en el Agro. Por otro lado, se analizaron problemas en los modelos organizaciones rurales tanto a nivel nacional, como en otros países de Latinoamérica; se describió el concepto de confianza y su importancia para las organizaciones rurales, los efectos del conflicto armado a nivel rural y por último se describieron los aspectos generales del municipio de Viotá y su contexto histórico. Presentando así un panorama general teórico que daría alcance al primer objetivo de la investigación.

### **3.2. Selección de herramientas y técnicas de recolección de la información**

Para dar cumplimiento al segundo objetivo de la investigación, se seleccionaron herramientas y técnicas de recolección de la información que tuvieran un enfoque participativo con los pequeños productores de café. Estas se describen a continuación:

#### **3.2.1. Grupo focal**

El objetivo principal de esta técnica es el de obtener información de los participantes, su percepción, expectativas, actitudes, experiencias con relación a un tema propuesto. Esta técnica se utiliza frecuentemente para la etapa de exploración inicial y generación de ideas al interior del grupo. (Francés García, 2015, pág. 92)

#### **3.2.2. Observación participante**

La observación participante es un procedimiento de recolección de información y de datos a partir de la utilización de los sentidos para observar y entender hechos y realidades presentes, actores sociales en las realidades y contextos que se desenvuelven cotidianamente. Su finalidad es la obtención de información sobre la cultura de un grupo poblacional y pretende descubrir pautas de comportamiento como modos de organización, formas de relación e interacción. En la observación participante, el investigador se



involucra con un grupo de personas, participando con ellas en su forma de vida y en sus actividades cotidianas en un mayor o menor grado de implicación.

(Francés García, 2015, pág. 105)

### **3.2.3. Entrevista**

Es una técnica que permite el acercamiento por medio del diálogo a los contenidos subjetivos que explican las posiciones de las personas frente a un tema determinado. El sujeto al hablar durante la entrevista, puede expresar su visión frente a los grupos que pertenece. Esta técnica de carácter conversacional permite registrar y recoger diferentes posiciones de los actores a nivel individual.

(Francés García, 2015, pág. 108)

### **3.2.4. Relato de vida**

Tiene como objetivo recolectar una serie de relatos cronológicos que tengan relevancia con relación al tema trabajado de la investigación, a partir de una tipología de los sujetos que hacen parte del grupo poblacional. Esta técnica no se centra en entender la lógica de una vida en particular que posee mucha información; lo que busca es que las personas de la comunidad que forman parte de la muestra cumplan con una serie de parámetros previamente establecidos. De esta manera la acumulación de relatos permite categorizar la información y establecer comparaciones. (Francés García, 2015, pág. 117)

## **3.3. Recolección de la información en campo**

Para la fase de recolección de la información en campo, se diseñaron previamente las siguientes sub fases: i) Identificación de factores que afectan las organizaciones rurales ii) Desarrollo metodología de diseño VIPLAN ii) Descripción organización Creo en el Agro; iii) Desarrollo metodología VIPLAN. Para cada una de las sub fases, se establecieron las temáticas a indagar, técnicas de recolección y actores, acorde con la tabla 4.

Tabla 5. Fases recolección de la información

Fase	Temáticas	Técnicas de recolección	Actores
Identificación de factores que afectan las organizaciones rurales	Contexto histórico	Relato de vida	Caficultores Adultos mayores vereda Liberia proveedores de la organización Creo en el Agro
	Priorización de problemas a nivel rural	Observación participante	Caficultores vereda Liberia proveedores de la organización Creo en el Agro
		Entrevistas	Funcionarios Comité de Cafeteros de Cundinamarca
	Jóvenes rurales	Entrevistas	Funcionarios Comité de Cafeteros de Cundinamarca Jóvenes rurales vereda Liberia Integrantes y proveedores organización Creo en el Agro
	Fracasos de organizaciones rurales	Observación participante Entrevistas	Actores organización Creo en el Agro
	Modelos asociativos en la región	Observación participante Entrevistas	
	Relaciones de confianza	Observación participante Entrevistas	
El conflicto armado	Observación participante		

		Entrevistas	
Descripción organización Creo en el Agro	Antecedentes de la organización	Grupos Focales	Actores organización Creo en el Agro
	Objeto		
	Equipo de trabajo		
	Portafolio de productos y servicios		
	Clientes		
Desarrollo metodología de Diseño VIPLAN	Paso I. Nombrar Sistemas	Grupos Focales	Actores organización Creo en el Agro
	Paso II. Producción de modelos		
	Paso III. Desdoblamiento de la complejidad		
	Paso IV. Distribución de discrecionalidad		
	Paso V. Modelamiento de la estructura organizacional	Entrevistas	
	Modelo de Sistema Viable		

Fuente. Elaboración propia

### 3.3.1 Identificación de factores que afectan las organizaciones rurales

En esta sub fase se plantearon temas centrales que se abordaron por medio de las técnicas de recolección de la información. Los temas centrales fueron seleccionados en primer lugar, para comprender históricamente las dinámicas de la vereda Liberia y cómo podían influir en la organización Creo en el Agro; a su vez se indagaron las problemáticas rurales a nivel general percibidas por los caficultores y se priorizaron acorde con las respuestas obtenidas. La temática de jóvenes rurales se planteó desde los puntos de vista de funcionarios que trabajan programas con jóvenes en el territorio y se entrevistaron directamente jóvenes de la vereda para conocer sus puntos de vista acerca del rol como jóvenes en el campo. Con el fin de entender los antecedentes en cuanto a organizaciones establecidas en la vereda, se indago a los caficultores acerca de ejercicios asociativos, fracasos y éxitos que posteriormente fueron analizados. Finalmente, los temas de conflicto armado y relaciones de confianza fueron tomados en cuenta para el desarrollo de las entrevistas con los caficultores de la región y entender los efectos en el desarrollo de organizaciones rurales en la vereda Liberia. Se describen a continuación cada una de las

temáticas desarrolladas junto con las herramientas utilizadas para la identificación de factores que afectan las organizaciones rurales.

- Contexto histórico

Para entender el contexto histórico de la vereda Liberia, se utilizó la técnica denominada *relato de vida*, se identificaron caficultores adultos mayores que son proveedores de la organización Creo en el Agro, se transcribió la información en una base de datos (Anexo F) y posteriormente se contactó a cada uno para agendar las entrevistas. En total se entrevistaron cinco adultos mayores y cada uno de los caficultores, narraron los sucesos que ocurrieron en el periodo de años entre 1930 hasta el año 2019. Las preguntas orientadoras para obtener la información con relación al cambio en la Dinámica poblacional, la actividad económica, los Conflictos, la Movilidad social y el Entorno y medio ambiente de la vereda se plasmaron en el formato *Relato de Vida Liberia*. (Anexo G). La información obtenida fue sistematizada y analizada, identificando las respuestas en común de cada uno de los actores y priorizando acorde al nivel de importancia presentada por los entrevistados.

- Priorización de problemas a nivel rural

Para determinar las diferentes problemáticas a nivel rural, se identificaron los actores de la organización Creo en el Agro, se transcribió la información en una base de datos (anexo F) y posteriormente se contactó a cada uno, para la realización de las entrevistas. En total se entrevistaron catorce actores distribuidos en miembros de la organización, clientes, proveedores y asesores que tienen una mayor cercanía con la organización Creo en el Agro. La información obtenida fue sistematizada y analizada, identificando las respuestas en común de cada uno de los actores y priorizando acorde al nivel de importancia presentada por los entrevistados. Por otro lado, la técnica de observación participante fue utilizada y por medio del diario de campo, se plasmaron las problemáticas identificadas en la vereda. Esta información fue sistematizada, analizada y se identificaron puntos en común con las entrevistas realizadas para priorizar las problemáticas encontradas.

- Jóvenes rurales

---

Para comprender los puntos de vista de los jóvenes rurales, se identificaron los jóvenes caficultores que son proveedores de la organización Creo en el Agro y funcionarios de la Federación Nacional de Cafeteros, se transcribió la información en una base de datos y se contactó a cada uno para la realización de las entrevistas. En total se entrevistaron cinco jóvenes y dos funcionarios de la Federación Nacional de Cafeteros. La información obtenida fue sistematizada y analizada, identificando las respuestas en común de cada uno de los actores y priorizando acorde al nivel de importancia presentada por los entrevistados.

- Fracayos de organizaciones rurales

Para identificar los fracasos de organizaciones rurales en la vereda, se entrevistaron los miembros de la organización Creo en el Agro y funcionarios de la Federación Nacional de Cafeteros, se transcribió la información en una base de datos y se contactó a cada uno para la realización de las entrevistas. En total se entrevistaron siete miembros de la organización y dos funcionarios de la Federación Nacional de Cafeteros. La información obtenida fue sistematizada y analizada, identificando las respuestas en común de cada uno de los actores y priorizando acorde al nivel de importancia presentada por los entrevistados. Por otro lado, la técnica de observación participante fue utilizada y por medio del diario de campo, se plasmaron las problemáticas identificadas en la vereda. Esta información fue sistematizada, analizada y se identificaron puntos en común con las entrevistas realizadas para priorizar las problemáticas encontradas.

- Modelos asociativos en la región

Para identificar los ejercicios de modelos asociativos en la vereda, se entrevistaron los actores de la organización Creo en el Agro y funcionarios de la Federación Nacional de Cafeteros, se transcribió la información en una base de datos y se contactó a cada uno para la realización de las entrevistas. En total se entrevistaron nueve actores de la organización y dos funcionarios de la Federación Nacional de Cafeteros. La información obtenida fue sistematizada y analizada, identificando las respuestas en común de cada uno de los actores y priorizando acorde al nivel de importancia

presentada por los entrevistados. Por otro lado, la técnica de observación participante fue utilizada y por medio del diario de campo, se plasmaron las problemáticas identificadas en la vereda. Esta información fue sistematizada, analizada y se identificaron puntos en común con las entrevistas realizadas para priorizar las problemáticas encontradas.

- Relaciones de confianza

Para comprender las relaciones de confianza, se entrevistaron los actores de la organización Creo en el Agro y funcionarios de la Federación Nacional de Cafeteros, se transcribió la información en una base de datos y se contactó a cada uno para la realización de las entrevistas. En total se entrevistaron siete actores de la organización y dos funcionarios de la Federación Nacional de Cafeteros. La información obtenida fue sistematizada y analizada, identificando las respuestas en común de cada uno de los actores y priorizando acorde al nivel de importancia presentada por los entrevistados. Por otro lado, la técnica de observación participante fue utilizada y por medio del diario de campo, se plasmaron las problemáticas identificadas en la vereda. Esta información fue sistematizada, analizada y se identificaron puntos en común con las entrevistas realizadas para priorizar las problemáticas encontradas.

- El conflicto armado

Para identificar los efectos del conflicto armado en la vereda, se entrevistaron los actores de la organización Creo en el Agro y funcionarios de la Federación Nacional de Cafeteros, se transcribió la información en una base de datos y se contactó a cada uno para la realización de las entrevistas. En total se entrevistaron nueve actores de la organización y dos funcionarios de la Federación Nacional de Cafeteros. La información obtenida fue sistematizada y analizada, identificando las respuestas en común de cada uno de los actores y priorizando acorde al nivel de importancia presentada por los entrevistados. Por otro lado, la técnica de observación participante fue utilizada y por medio del diario de campo, se plasmaron las problemáticas identificadas en la vereda. Esta información fue sistematizada, analizada y se identificaron puntos en común con las entrevistas realizadas para priorizar las problemáticas encontradas.

### **3.3.2. Descripción de la organización Creo en el Agro**

Para la sub fase descripción de la organización, se utilizó la herramienta grupos focales con los integrantes de la organización Creo en el Agro. Se diseñaron las preguntas, y se construyó el orden del día para cada una de las reuniones, con el fin de identificar las siguientes temáticas: Antecedentes de la organización, Objeto, Equipo de trabajo, Portafolio de productos y servicios, Clientes. (Anexo). En total se realizaron dos reuniones con los integrantes. Los insumos de la primera reunión fueron sistematizados y analizados. La información analizada de la primera reunión fue presentada a los integrantes en la segunda reunión, con el fin de realizar los ajustes definitivos en la construcción de la descripción de la organización Creo en el Agro.

### **3.3.3. Desarrollo metodología de Diseño VIPLAN.**

Para el desarrollo de la metodología VIPLAN, se utilizaron las herramientas grupos focales y entrevistas con los actores de la organización Creo en el Agro. Las preguntas orientadoras de los grupos focales y las entrevistas correspondieron a las planteadas por la metodología VIPLAN para el desarrollo de cada uno de los pasos (Anexo). En total se realizaron tres reuniones para el desarrollo de los grupos focales y se entrevistaron a cada uno de los actores de la organización. La información obtenida fue sistematizada, analizada y presentada a los integrantes de la organización para realizar ajustes acordes a las visiones y en la sesión final se presentó el modelo organizacional a los miembros de Creo en el Agro.

## **3.4. Análisis de la información**

En esta fase, la información obtenida en campo fue sistematizada y se determinaron variables que fueron valoradas y categorizadas acorde con las respuestas de las entrevistas, grupos focales, relatos de vida y observación participante. Se utilizó la matriz de Vester para identificar las causas y efectos de la situación problemática planteada y valorada en las sesiones de grupos focales. Las variables se graficaron y se plasmaron en la matriz de Vester, identificando los problemas en indiferentes, pasivos, críticos y activos. De esta manera se evidenciaron los problemas que afectan a las organizaciones rurales y posteriormente, se compararon con investigaciones de experiencias en otras regiones y

países para dar un sustento teórico. De esta manera se daría cumplimiento al segundo objetivo planteado de la investigación.

En segundo lugar, a partir de la información obtenida en los grupos focales con los integrantes de la organización, se planteó el Diseño del Modelo Organizacional para Crear en el Agro y de esta manera se dio cumplimiento al tercer objetivo de la investigación.



## 4. Resultados

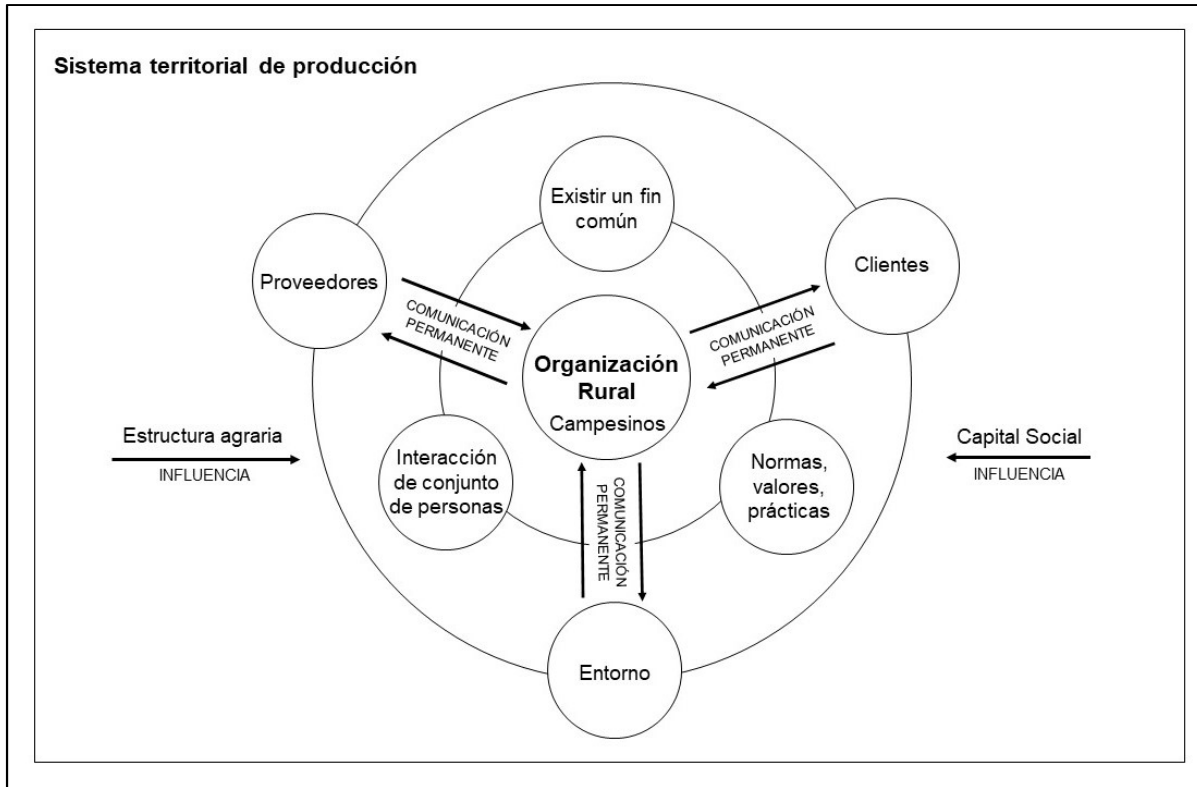
### 4.1. Organización rural y Teorías de la organización

En el marco teórico se presentó la definición de organización encontrando en los autores que se deben cumplir tres condiciones

- Debe existir un conjunto de personas que interactúan entre sí. (Daft, 2011)
- Debe existir un fin común. (Mintzberg, 1991)
- Deben existir unas normas, valores, prácticas que median las interacciones de los individuos. (Espejo Raúl, 2016)

Por otro lado (Olson, 1992) plantea que un individuo actuaría de manera colectiva en la medida que recibiera un incentivo individual y selectivo, contribuyendo de manera individual al grupo para satisfacer el interés común. Finalmente (Daft, 2011) menciona que la organización debe estar comunicándose permanentemente con clientes, proveedores y conocer su entorno para que pueda existir. Desde el punto de vista rural, una organización se encuentra bajo la influencia de factores externos como la “estructura agraria” y el “capital social” (Narváez-Rodríguez, 2014) y está conformada por campesinos inmersos en un territorio en específico. Se resalta el enfoque de sistema territorial de producción en el que se encuentran inmersas las organizaciones rurales planteado por (Echeverri, 2014), entendiendo un Sistema Territorial de Producción, como aquel *“Conjunto de actividades económicas que forman parte de la cadena de valor agregado a la cual pertenece la agricultura familiar, desbordando los límites de la finca o parcela familiar”*. Para dar una mayor comprensión del concepto de organización rural, se presenta la figura 14

Figura 15. Descripción gráfica de una organización rural



Fuente. Adaptación termino organización rural. Elaboración propia

Luego de abordar el concepto de organización rural, se analizaron teorías de las organizaciones que fueron contrastadas con prácticas que se realizan a nivel del sector rural, evidenciadas por medio de la observación participante. (Stoner, 1996) presenta los cuatro principios de la teoría de administración científica postulada por Frederick Taylor. Al realizar el análisis de dos prácticas desarrolladas en el cultivo de café, se evidencian los principios desarrollados por Taylor (Tabla 6), adicionalmente el pago se realiza con un valor estándar por las labores puntuales, en el caso de embolsado de café, se paga al trabajador por bolsa realizada o en el caso de la recolección de café, se paga al trabajador por kilo de café recolectado. Sin embargo, en estas prácticas se evidencian falencias en la aplicación de estos principios que aún son vigentes, como es el caso de fallas en el embolsado, enchapolado debido a que los trabajadores se motivan más por el número de bolsas a realizar pues así recibirán un mayor ingreso y no por la calidad del trabajo;

situación similar en la práctica de recolección de café, en donde los trabajadores recolectan café buscando tener un mayor número de kilos para obtener un mayor pago, dejando a un lado la calidad del trabajo; repercutiendo en la calidad de las labores de producción del propietario y disminuyendo sus niveles de responsabilidad.

Tabla 6. Descripción de prácticas de cultivo de café en los principios de la administración científica

Principios	Prácticas	
	Almácigos de café	Recolección de café
Determinar el mejor método para realizar una tarea; desde un punto de vista científico	En la práctica, el propietario ha desarrollado una habilidad para determinar la mejor manera de realizar las labores de embolsado, enchapolado y genera un valor estándar mínimo que deben cumplir los trabajadores	En la práctica, el propietario ha desarrollado una habilidad para determinar la mejor manera de realizar las labores de recolección de café y genera un valor estándar mínimo que deben cumplir los trabajadores
La selección científica de los trabajadores; identificando las principales aptitudes del trabajador y asignando así tareas específicas acordes a sus aptitudes.	El propietario selecciona a los trabajadores de mayor rendimiento a la hora de embolsar tierra, enchapolar, transportar tierra. Así mismo selecciona al trabajador acorde con su mayor nivel de rendimiento.	El propietario selecciona a los trabajadores de mayor rendimiento a la hora de recolectar café. Así mismo selecciona al trabajador acorde con su mayor nivel de rendimiento.
El desarrollo y la educación del trabajador de manera científica	Al momento de seleccionar al trabajador, el propietario le explica de manera práctica la forma de realizar las labores para que el trabajador tenga un mayor rendimiento.	Al momento de seleccionar al trabajador, el propietario le explica de manera práctica la forma de realizar las labores para que el trabajador tenga un mayor rendimiento.
Cooperación entre obreros y patrones.	Existe cooperación entre el propietario y sus obreros siempre y cuando las labores se encuentren por encima del promedio.	Existe cooperación entre el propietario y sus obreros siempre y cuando las labores se encuentren por encima del promedio.

Fuente. Elaboración propia.

Por otro lado, se evidenciaron practicas a nivel rural basadas en la teoría clásica de la administración planteada por Fayol y documentadas por (Macias, 2002). Tal es el caso de

la asociación Aprocavi, en donde existen departamentos y se evidencian sus relaciones interestructurales. Sin embargo, durante la observación participante, al momento de dialogar con miembros de la asociación, mencionaban que eran unas divisiones que exigían pero que no eran claras para los miembros. Continuando con el análisis y dando alcance a la teoría de la burocracia planteada por Max Weber, citada por (Daft, 2011) se evidenciaron prácticas a nivel rural como en el caso de fincas certificadas por sellos de calidad como Rain Forest o P.R.A.C.T.I.C.E.S. En la observación participante, se visitaron fincas certificadas con el objetivo de entender el nivel de aplicabilidad por parte de los caficultores y se encontró que los propietarios de finca ven los manuales de procesos, los registros y las reglas estándar como barreras para su producción, al punto que se han retirado de las certificaciones debido al nivel de registros a diligenciar en donde no encuentran una aplicación a sus unidades productivas. Finalmente se documentaron autores que plantean las organizaciones como sistemas sociales y acorde con (Gómez E, 2000) quien desarrolló un marco de análisis para las organizaciones rurales se seleccionó el enfoque sistémico para el abordaje del Modelo Organizacional.

Para la selección de la metodología de Diseño Organizacional se analizaron autores como (Chiavenato, 1999) quien menciona la estructura básica, los mecanismos de operación, los mecanismos de decisión y el tamaño de la empresa como aspectos al momento del diseño de la organización; teniendo en cuenta los factores ambientales y las consecuencias conductuales. Por otro lado (Mintzberg, 1991) plantea seis partes básicas que deben tenerse en cuenta al momento de diseñar las organizaciones como la ideología, el ápice estratégico, la tecnoestructura, la línea media, el staff de apoyo y el núcleo de operaciones; teniendo en cuenta las influencias externas que afectan las decisiones y acciones que se realizan al interior de la organización. Asimismo, aborda la edad y el tamaño de la organización, el sistema técnico, el entorno y el poder como factores a tener en cuenta en la estructura de la organización. Finalmente menciona siete tipos básicos de organización acordes con el mecanismo de coordinación, la parte clave de la organización y el tipo de descentralización a desarrollar.

Dado el alcance de la investigación y la profundidad de la metodología planeación para la viabilidad (VIPLAN) planteada por (Espejo Raúl, 2016), se seleccionó para realizar el Diseño Organizacional de Creo en el Agro. Esta metodología de carácter participativo tiene en cuenta los actores que hacen parte de la organización y presenta una serie de

---

preguntas y pasos que se tomaron en cuenta al momento de realizar el Diseño de la Organización. Esta metodología permite diagnosticar y diseñar organizaciones con un enfoque sistémico, dando alcance nuevamente a lo planteado por (Gómez E, 2000) quien menciona que las organizaciones rurales deben ser analizadas de manera sistémica.

## **4.2. Factores que afectan el desarrollo de organizaciones rurales en la vereda Liberia**

Acorde con la matriz de vester, se identificó la situación problemática y se establecieron once variables acordes con la información obtenida en las entrevistas y grupos focales desarrollados en la fase de recolección de la información. Se presentan las variables en la tabla 7. Se determinó la causalidad por parte de cada una de las variables dando una valoración de 0 a 3; se graficaron las variables acordes a las coordenadas obtenidas en un plano cartesiano figura 16 y se determinaron los factores críticos, activos, pasivos e indiferentes (Tabla 8)

Tabla 7. Matriz de vester para priorización de factores

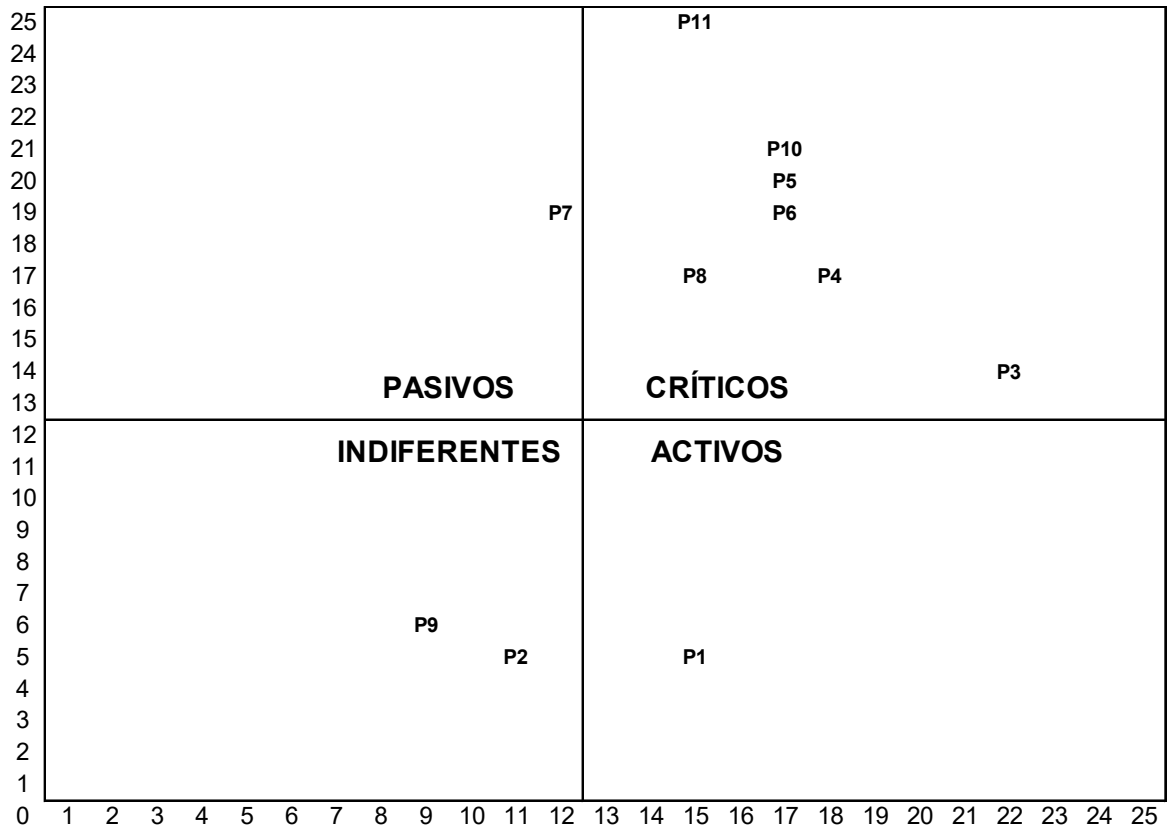
**Situación problemática**

En la vereda Liberia del municipio de Viotá, existe una baja capacidad para establecer organizaciones rurales

	<b>Variable</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>P5</b>	<b>P6</b>	<b>P7</b>	<b>P8</b>	<b>P9</b>	<b>P10</b>	<b>P11</b>	<b>INFLUENCIA</b>
P1	Desmotivación por los bajos precios de los productos del campo	0	1	1	0	1	0	3	0	3	3	3	15
P2	Pocas personas en el campo	0	0	2	1	1	0	2	0	1	2	2	11
P3	Bajo sentido de pertenencia por lo propio de la vereda	1	2	0	3	3	3	1	1	2	3	3	22
P4	Desconfianza en el momento de realizar negocios colectivos	1	1	2	0	3	3	2	3	0	2	1	18
P5	Existe una cultura de la "trampa" al interior de la vereda	1	1	2	3	0	3	1	1	0	2	3	17
P6	Malos manejos de dinero en el momento por parte de directivos en organizaciones	1	0	1	2	3	0	3	2	0	2	3	17
P7	Desconocimiento en el manejo de finanzas	0	0	0	1	2	2	0	3	0	2	2	12
P8	Miedos al formalizar organizaciones por los impuestos	0	0	0	3	2	2	3	0	0	2	3	15
P9	Vías de acceso deficientes	1	0	2	1	1	0	1	1	0	0	2	9
P10	Los proyectos no surgen por parte de las comunidades rurales	0	0	2	2	2	3	2	3	0	0	3	17
P11	Paternalismo y dependencia del estado	0	0	2	1	2	3	1	3	0	3	0	15
<b>DEPENDENCIA</b>		<b>5</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>168</b>

Fuente. Elaboración propia.

Figura 16. Ubicación de variables en el plano cartesiano



Fuente. Elaboración propia.

Tabla 8. Factores críticos, activos, pasivos e indiferentes determinados

<b>CRÍTICOS</b>	
P11	Paternalismo y dependencia del estado
P10	Los proyectos no surgen por parte de las comunidades rurales
P5	Existe una cultura de la "trampa" al interior de la vereda
P6	Malos manejos de dinero en el momento por parte de directivos en organizaciones
P8	Miedos al formalizar organizaciones por los impuestos
<b>ACTIVOS</b>	
P1	Desmotivación por los bajos precios de los productos del campo
<b>PASIVOS</b>	
P7	Desconocimiento en el manejo de finanzas
<b>INDIFERENTES</b>	
P2	Pocas personas en el campo
P9	Vías de acceso deficientes

Fuente. Elaboración propia.

### **4.2.1. Paternalismo y dependencia del estado**

Este factor determinado como crítico, se evidenció en las respuestas de los entrevistados y presenta un efecto negativo para el desarrollo de organizaciones rurales ya que no existe una necesidad individual para trabajar de manera colectiva. Acorde con (Olson, 1992) debe existir un incentivo individual y selectivo, para que exista una contribución de manera individual al grupo para satisfacer el interés común.

*“Yo recibo ayudas de los programas del estado y otros proyectos y aunque me faltan muchas cosas, no me interesa cultivar la finca”*

(Informante 2, comunicación personal, 18 de septiembre de 2018)

### **4.2.2. Los proyectos no surgen por parte de las comunidades rurales**

Este factor determinado como crítico, se evidenció en las respuestas a las preguntas desarrolladas en las entrevistas. Los productores rurales mencionaban que al territorio han llegado más de diez programas que han sido creados desde la “*oficina*” sin consultar con las comunidades. Acorde con (Mintzberg, 1991) para la existencia de una organización, debe existir un fin común creado a partir de las necesidades colectivas.

### **4.2.3. Existe una cultura de la "trampa" al interior de la vereda**

Este factor determinado como crítico, se evidenció en las respuestas de las entrevistas ya que los miembros de la comunidad conocen de prácticas deshonestas que se realizan al momento de la venta de productos de la región. Estas prácticas generan un impacto negativo en la generación de confianza por parte de los habitantes al momento de realizar actividades de manera colectiva.

*“Y de alguna manera si tú te das cuenta allá la cultura es cómo no se como decírtelo pero como que ellos todo el tiempo quieren hacer trampa. Entonces por ejemplo tu les dices yo les pago un buen café a tal precio, pero entonces ellos nos venden el café y a la parte de arriba el café está bueno y en el centro le han echado café malo así por ejemplo con la fruta les piden fruta de un tipo entonces en la parte de arriba colocan la fruta buena, pero al final hay fruta que no está buena”.*

(Dilsa Camelo, comunicación personal, 13 de septiembre de 2018)



(Dávila-Ladron-de-Guevará, 2005) determinó dentro de los factores de éxito en la gerencia de cooperativas rurales *“La existencia de la confianza como fundamento de la acción a desarrollar”*. Por su parte (Ramírez, 2002) plantea que *“Sin confianza no hay cooperativismo ni mucho menos competitividad cooperativa”*

#### **4.2.4. Malos manejos de dinero en el momento por parte de directivos en organizaciones**

El siguiente factor crítico determinado, evidencia prácticas que se han desarrollado en organizaciones rurales en donde se ha “perdido” dinero debido al manejo de manera informal, generando efectos negativos al interior de las organizaciones e incrementando la desconfianza por parte de los integrantes.

#### **4.2.5. Miedos al formalizar organizaciones por los impuestos**

El último factor crítico determinado corresponde al miedo por parte de los entrevistados en cuanto a la responsabilidad de los impuestos que se generan al establecer una organización.

*“Otro problema que ellos tienen, las organizaciones no salen adelante es por la parte legal ellos desconocen totalmente la parte legal que todos los años cambia entonces los informes de contador, o a la Dian ellos les tienen miedo a eso Y eso hace que una asociación o una comunidad no avance hacia nuevos retos y crezca porque el hecho de que yo no me enfrente a la Dian y no sepa cómo hacerlo pues hasta ahí me estanque me estanque como Asociación”*

(Norberto Rodríguez Carranza, comunicación personal, 25 de septiembre de 2018)

#### **4.2.6. La influencia del conflicto armado**

La influencia del conflicto armado en el territorio se evidenció como un potenciador de los factores que afectan las organizaciones rurales anteriormente mencionados. Acorde con el Informe de Nacional de Desarrollo del PNUD, las acciones violentas del conflicto armado, tuvieron la mayor repercusión en las organizaciones rurales, dado que erosionaron los vínculos de confianza y la capacidad de acción colectiva de los habitantes

rurales, junto con la desarticulación y diferencias al interior de las organizaciones. El despojo y abandono de tierras fenómenos más notorios en la problemática rural colombiana. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, 2011, pág. 292)

Se presentan las problemáticas identificadas por parte del investigador en el desarrollo entrevistas con la población, los relatos de vida y la observación participante.

- Estructura familiar

Durante la época del conflicto armado, la estructura familiar se vio afectada principalmente por los asesinatos y desapariciones principalmente de los hombres, siendo las mujeres quienes asumieron el rol de padre y madre en la familia. Por otro lado, los hijos que crecieron ausentes de figuras paternas, fueron reclutados por grupos al margen de la ley o fueron enviados a sus familias cercanas en otras ciudades.

*“El conflicto armado hizo mucho daño, bueno pues primero a la estructura familiar, porque dejó a muchas familias pues por ejemplo familias que eran compuestas de padre, madre hijos; las dejó sin alguno de sus familiares que hizo daño y el estado nunca reparo nunca les ayudó a la superación de ese duelo a reconfigurar esa familia nuevamente eso hizo mucho daño”*  
(Dilsa Camelo, comunicación personal, 13 de septiembre de 2018)

- Proyecto de vida

A raíz del conflicto armado, la población quedó a la deriva, sin expectativas de establecer proyectos de vida para continuar en el territorio; pues si decidían invertir en mejorar la vivienda, sembrar o comprar animales para las fincas, eran catalogados como personas que tenían dinero y podían contribuir a la “vacuna” para el sostenimiento de los grupos al margen de la ley.

*“Yo no volví a sembrar nada, ni tener animales y mucho menos pintar o arreglar la casa, porque de inmediato me mandaban llamar para que les diera dinero, porque yo ya tenía mucha plata”*  
(Informante 1, comunicación personal, 18 de septiembre de 2018)

Por otro lado, en el año 2002, la población rural fue desplazada al casco urbano. Este

fenómeno fue determinante para que se iniciaran una serie de proyectos y ayudas por parte del estado y entidades de cooperación internacional en la población, con el objetivo de dar un impulso a las familias que quedaron en el territorio para iniciar de nuevo sus proyectos de vida. Lo que sucedió en la población, fue un efecto contrario ya que los proyectos de vida no iniciaron de la forma como se esperaba y las ayudas fueron cada vez más frecuentes, generando una alta dependencia del estado por parte de las comunidades, al punto que lo convirtieron como su única entrada económica. Adicionalmente, parte de las comunidades, se quedaron en un “círculo vicioso” de no establecer proyectos productivos, esperando ayudas del estado que nunca llegaron.

*“Afectó mucho el proyecto de vida de las personas porque generó un paternalismo y asistencialismo que digamos que llevamos 10 años y las personas acá llevan 10 años esperando indemnización, esperando ayudas y se olvidaron de trabajar su propia tierra, de trabajar sus propios bienes y de surgir, pues a pesar de las dificultades”*

(Dilsa Camelo, comunicación personal, 13 de septiembre de 2018)

*“Con relación al conflicto armado, pues si evidentemente yo lo viví, lo viví en campo también y complejo pues es un tema que se le escapa uno de las manos, la razón porque es que eso incrementa más la desconfianza incrementa más la deshonestidad incrementa más el hecho de que yo dependa más de sea más paternalista”*

(Norberto Rodríguez Carranza, comunicación personal, 25 de septiembre de 2018)

- Pérdida de identidad

El municipio de Viotá se convirtió en un territorio con el estigma de “Zona roja” en donde era muy peligroso vivir. Este imaginario hizo que sus habitantes evitaran decir su lugar de origen y dejaran de valorar su municipio a pesar de la riqueza natural y su potencial agrícola. De igual manera desestimula la llegada de nuevas personas con intenciones de invertir en el municipio, por el pasado histórico de violencia.

*“El conflicto en la vereda nos afectó psicológicamente a nivel de la Vereda nivel de Viotá, nos afectó de que nos tienen como en un pueblo como un pueblo que fue demasiado golpeado por la violencia y en lo otro que nos afectó es que no hay ósea como que la gente ahhh, usted es de Viotá entonces como que tienen cierto recelo como que no hay gente nueva que quiera venir a la Vereda a verla progresar o hacer progresar la Vereda”*

(Viviana Ruiz, comunicación personal, 12 de septiembre de 2018)

- Migración a las ciudades

Durante el conflicto armado, la migración de jóvenes y adultos se incrementó, dejando el territorio y las fincas sin capital de trabajo para los procesos de producción. El temor a ser asesinados fue el motivo principal del abandono del territorio.

*“Yo me fui luego del desplazamiento, ya sentía que me iban a matar”*

(Informante 3, comunicación personal, 19 de septiembre de 2019)

- Retraso económico

La combinación de los efectos del conflicto armado, fueron influyendo con el paso del tiempo en la caída de la producción de las diferentes actividades agropecuarias del territorio generando así un retraso económico, percibido por los habitantes de la siguiente manera:

*“Antes se veía movimiento de Plátano, Yuca, Café que iba para Cumacá o para el pueblo, se veía gente acá en la vereda. Ahora usted ya no ve un alma por acá”*

(Informante 4, comunicación personal, 19 de septiembre de 2018)

*“Afectó el desplazamiento forzado, la muerte de muchas personas y el retraso económico y por ende del Bienestar común”*

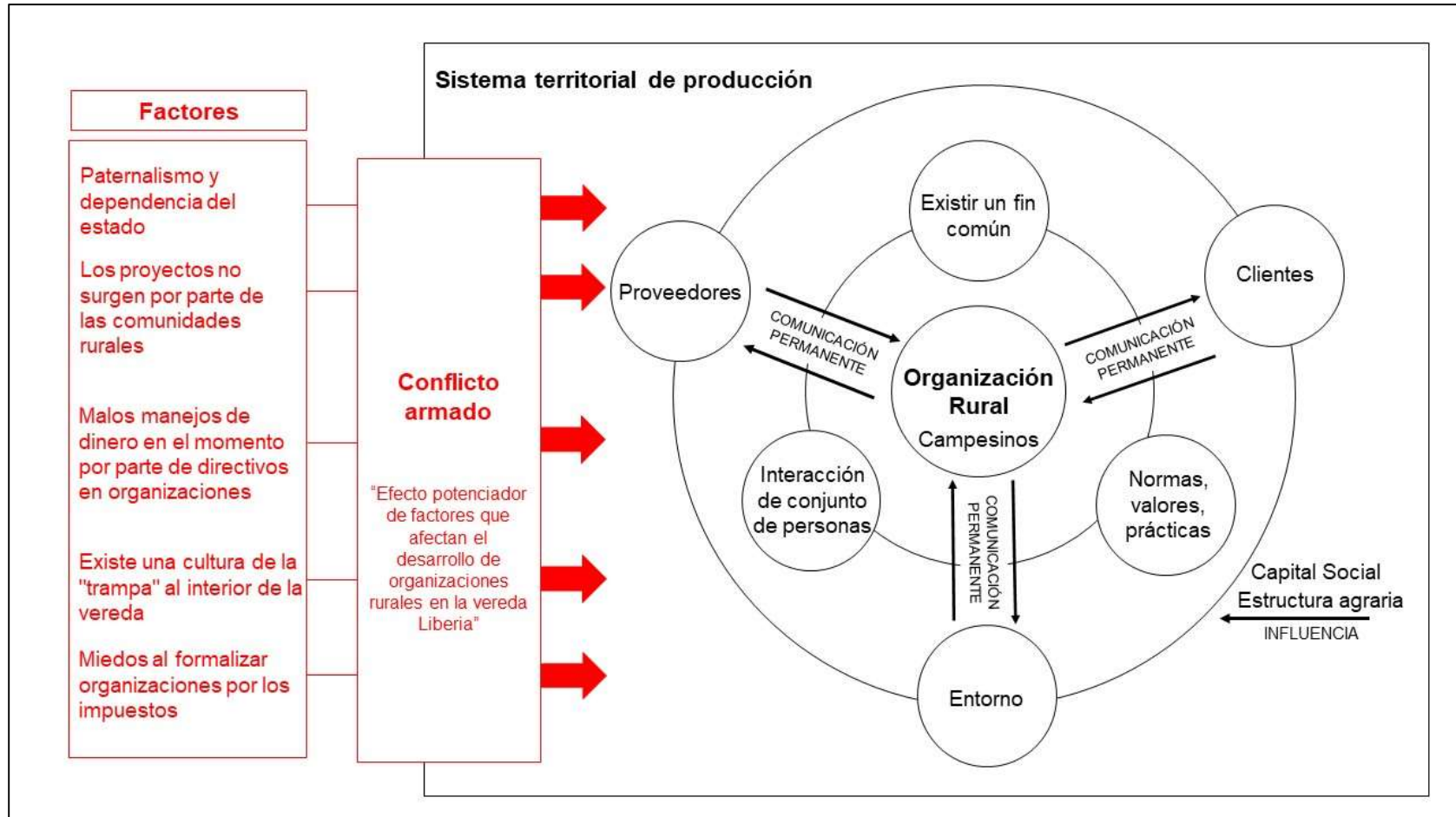
(Aldemar Piñeros, comunicación personal, 12 de septiembre de 2018)

En la figura 16 se presentan los factores determinados que afectan el desarrollo de las

---

organizaciones rurales en la vereda Liberia del municipio de Viotá, dando cumplimiento al segundo objetivo de la investigación.

Figura 17. Factores que influyen en el desarrollo de organizaciones rurales en la vereda Liberia



Fuente. Elaboración propia

## 4.3. Perfil de la organización Creo en el Agro

### 4.3.1. Antecedentes de la organización

Se presenta la información obtenida en los grupos focales. La organización Creo en el Agro se creó por la necesidad de dar valor agregado al café que se producía en la vereda puesto que los precios de mercado del café pergamino seco, no compensaban con los costos del proceso y con el transcurso del tiempo, encontraron otras fuentes de ingresos derivados del agroturismo.

*“La idea de generar la organización Creo en el Agro surgió hacia el año 2012, debido a los bajos precios del café pergamino seco que se traducían en pocos ingresos para los caficultores, que durante un año esperan la cosecha para el sustento de sus familias. Por esto se inició con la generación de una marca de café que llegará al consumidor final para así incrementar los ingresos al caficultor al agregar valor al producto. Para el año 2015, se generó una iniciativa de dar a conocer a turistas nacionales y extranjeros la vida de los caficultores, su tradición y sus costumbres, buscando así dar otra fuente de ingresos a los caficultores”* (Ester Moreno, comunicación personal, 12 de septiembre de 2018).

*“Así en el año 2013, la organización inicia sus actividades trillando y tostado diez cargas de café pergamino seco y en el año 2015, con una gira de cuatro extranjeros oriundos de Estados Unidos e Inglaterra”.* (Camilo Velásquez, comunicación personal, 12 de septiembre de 2018)

Para el año 2014, las ventas de café tostado y molido junto con las visitas de turistas nacionales y extranjeros representaron un crecimiento en los ingresos de los caficultores manteniéndose la promesa de valor planteada desde sus inicios y generando empleo en la vereda. Sin embargo, para el año 2016, ante un robo y amenaza a la cofundadora se generan de nuevo miedos del pasado y se desestabiliza la organización. Por otro lado, ante el incremento en la producción se observó el fenómeno de escasez de mano de obra.

*“Se entraron a robarnos la plata del café, afortunadamente no lo habíamos vendido, a partir de esto ahora nos da miedo tener café en la finca”* (Ester Moreno, comunicación personal, 12 de septiembre de 2017)

### **4.3.2. Objeto de la organización**

Durante los grupos focales se solicitó a cada actor de la organización por el objeto y posteriormente se colocó a votación con cual se sentían más identificados. Se presenta la definición que mayor votación obtuvo.

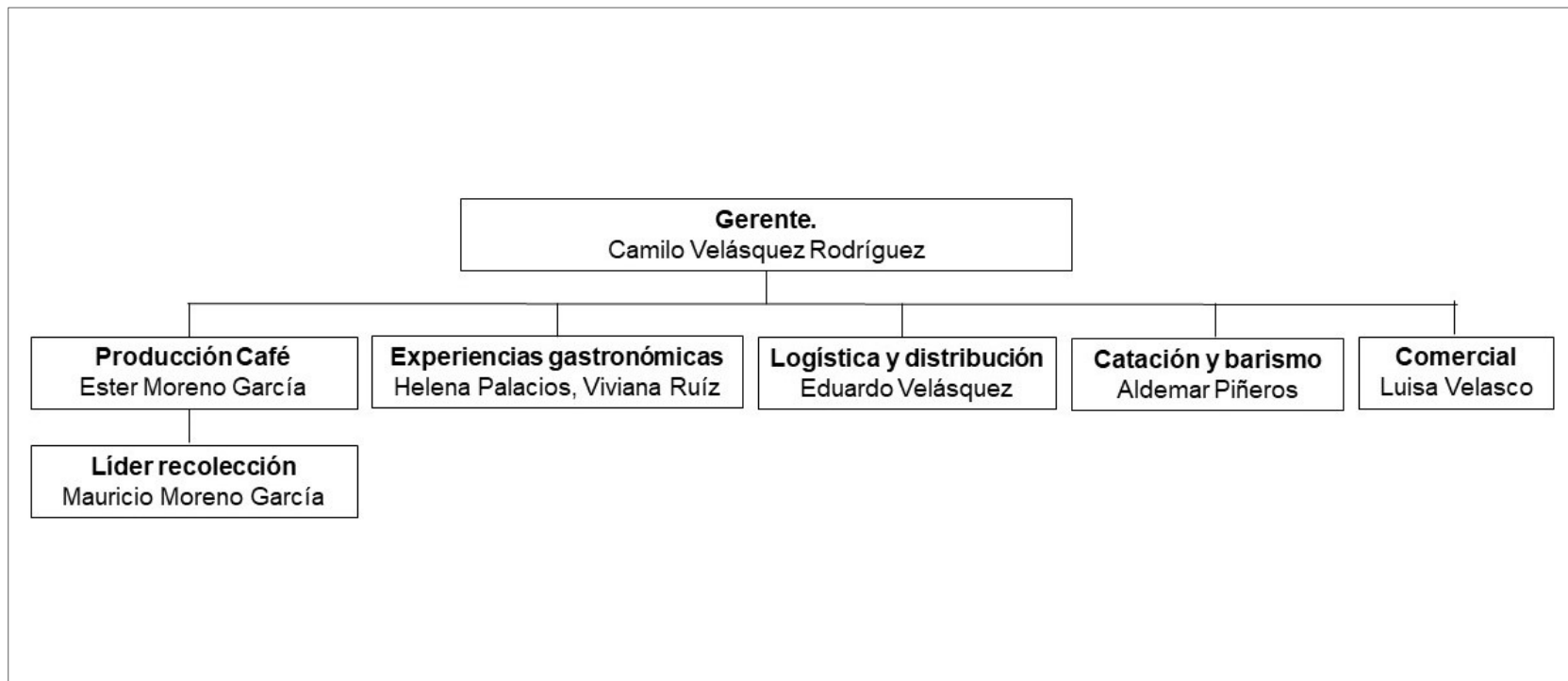
*“Conectar el campo con la ciudad, dignificando la labor de los campesinos del mundo, por medio de la venta de servicios agro turísticos y productos derivados de la actividad agrícola”.* (Ester Moreno, comunicación personal, 12 de septiembre de 2018)

### **4.3.3. Equipo de trabajo**

El equipo de la organización Creo en el Agro está conformado actualmente por siete personas y se encuentran trabajando bajo el siguiente esquema. Camilo Velásquez Rodríguez, nacido en Bogotá, es el fundador y gerente de la organización; Ester Moreno García es la encargada del área de producción de café en el municipio de Viotá y es mujer rural oriunda del municipio de Viotá; Mauricio Moreno oriundo del municipio de Viotá se encuentra bajo el rol de dirección en campo de los colaboradores en la recolección del café; Helena Palacios oriunda del municipio de Viotá., se encarga del área de gastronomía junto con Viviana Ruiz oriunda del municipio de Viotá y madre cabeza de familia, Aldemar Piñeros, oriundo del municipio de Viotá está a cargo de las capacitaciones en catación y barismo, Luisa Velasco, nacida en Bogotá, es la encargada del área comercial y Eduardo Velásquez nacido en Bogotá del manejo logístico. (Ester Moreno, comunicación personal, 12 de septiembre de 2018)



Figura 18. Organigrama de la organización Creo en el Agro.



Fuente. Elaboración propia

#### 4.3.4. Portafolio de productos y servicios

Dentro de los productos ofertados por la organización, se encuentran dos marcas de café tostado y molido de origen Viotá. i) Café Ruiseñor “Positivos desde el primer café” en presentaciones de 125 g, 250 g y 500 g y ii) Café Chatoband “Fragancias musicales para el alma” en presentaciones de 226 g y 340 g. (Ester Moreno, comunicación personal, 12 de septiembre de 2018)

Figura 19. Marca de Café Chatoband producido por Creo en el Agro



Fuente. Archivo personal

Figura 20. Marca de Café Ruisenior producido por Creo en el Agro



Fuente. Archivo personal

Dentro de los servicios ofertados por la organización, se encuentran las experiencias agroturísticas “Caficultor por un día” y “Cacaocultor por un día” y los talleres de catación y barismo a nivel básico e intermedio.

Figura 21. Experiencia Caficultor por un día



Fuente. Archivo personal

La experiencia inicia en la ciudad de Bogotá, donde se recogen los turistas, posteriormente se dirigen por la vía al sur hasta llegar al Salto del Tequendama donde realizan una parada técnica ambiental, posteriormente realizan una parada en el sitio denominado el pin para hacer una parada gastronómica y luego se dirigen al municipio de Viotá. Allí los turistas toman el desayuno y continúan con la experiencia de catación y barismo. Al finalizar toman dirección hacia la vereda Liberia en donde visitan tres fincas, realizando actividades como siembra y recolección de café. Luego de la visita a las fincas, terminan en un almuerzo tradicional y toman de nuevo rumbo a la ciudad de Bogotá.

Figura 22. Experiencia Cacaocultor por un día



Fuente. Archivo personal.

La experiencia inicia en la ciudad de Bogotá, donde se recogen los turistas, posteriormente se dirigen por la vía al sur hasta llegar al Salto del Tequendama donde realizan una parada técnica ambiental, posteriormente realizan una parada en el sitio denominado el pin para hacer una parada gastronómica y luego se dirigen al municipio de Viotá. Allí los turistas toman el desayuno y continúan con la experiencia de catación de cacao. Al finalizar toman dirección hacia la vereda Lagunas en donde visitan tres fincas, realizando actividades como siembra y recolección de cacao. Luego de la visita a las fincas, terminan en un almuerzo tradicional y toman de nuevo rumbo a la ciudad de Bogotá.

#### **4.3.5. Clientes**

Los clientes de los productos y servicios son personas naturales que buscan cafés de buena calidad y turistas nacionales, principalmente estudiantes de colegios y universidades y turistas extranjeros.

## 4.4. Diseño del Modelo Organizacional

Para el desarrollo del diseño organizacional, base teórica seleccionada fue la metodología VIPLAN propuesta por Raúl Espejo, dado que la investigación tiene un enfoque sistémico y la metodología permite dar el alcance esperado. A continuación, se presentan los pasos de la metodología desarrollados en las sesiones de grupos focales y las entrevistas con los actores internos y externos de la organización.

### 4.4.1. Paso I. Nombrar Sistemas. Formulación de la identidad de la organización

Con relación a la identidad de la organización, se encontró que no hay una declaración formal del propósito de Creo en el Agro. En la sesión de entrevistas con los actores relevantes de la organización, cada uno respondió con diferentes puntos de vista del propósito de la organización, encontrándose una identidad débil. Sin embargo, existen puntos de vista que coinciden en cuanto a la identidad como:

- Transformación de café para un mayor precio
- Apoyo a caficultores
- Dignificar la labor del campesino
- Agroturismo
- Conectar turistas con el campo
- Transmisión de conocimiento
- Generación de ingresos

Se presentan las percepciones de identidad de los actores relevantes.

#### Actores

*Actor Uno. "Creo en el agro es creer en las personas que están en el campo produciendo o sembrando sus diferentes o diversos productos. Puede ser café, puede ser plátano puede ser hortaliza puede ser lo que sea de producción agrícola en el campo creer en ellos que son los que nos van a alimentar y a sustituir con algún alimento de ellos eso es creo en el agro en el cual y pues ahora nos han ayudado con muchas muchos con muchos qué programas". (Ester Moreno, comunicación personal, 12 de septiembre de 2018)*

Actor Dos. *“Creo en el agro es volver a creer en el campo, es volver a salir adelante dar a los jóvenes el campo a trabajar en él a sacar adelante las cosas del campo para mí eso es Creo en el agro”*. (Viviana Ruiz, comunicación personal, 12 de septiembre de 2018)

Actor Tres. *“Es una iniciativa socioeconómica donde puedo aportar al Agro en diferentes formas”*. (Luisa Velasco, comunicación personal, 12 de septiembre de 2018)

Actor Cuatro. *“Creo en el agro es poder vender el café transformado de la finca y acceder a mejores precios”*. (Mauricio Moreno, comunicación personal, 12 de septiembre de 2018)

Actor Cinco. *“Es una oportunidad de desarrollar el potencial Agroturístico que hay en el municipio, en torno a la historia y cultura del café y en difundir la cultura de apreciar y consumir café especial”*. (Aldemar Piñeros, comunicación personal, 12 de septiembre de 2018)

### **Proveedores**

Los proveedores de Creo en el Agro, fueron entrevistados y se presentan a continuación las percepciones de identidad frente a la organización

**Proveedor 1.** *“Creo en el agro es como una empresa que tiene sentido social por hacer resurgir o hacer florecer el campo de alguna manera, pues brindando apoyo y otra cosa es haciendo cosas diferentes para mostrarle a la gente que si podemos lograr y hacer surgir el área rural o los proyectos porque también es como la motivación de querer y de saber que las cosas si se pueden hacer y que podemos apostarle al cambio en el campo”* (Dilsa Camelo, comunicación personal, 13 de septiembre de 2018)

**Proveedor 2.** *“Para mí que es creo en el agro de acuerdo a lo que yo he visto y a la pasión que tú tienes por aportarle como a un cambio social, a que las personas que tenemos emprendimiento nos motivemos a lograr cambios hacer cosas diferentes y a apostarle a que por ejemplo tú has llegado a Liberia Qué es un sitio apartado un sitio con digamos con muy poca presencia institucional”*  
*saber que las cosas si se pueden hacer y que podemos apostarle al cambio en el campo”* (Informante 4, comunicación personal, 13 de septiembre de 2018)

**Proveedor 3.** *“Desde mi punto de vista, creo en el agro es presentar la forma de cultivar el café a los turistas extranjeros, brindándoles una buena experiencia y ofertándoles platos típicos”* (Informante 5, comunicación personal, 13 de septiembre de 2018)

### **Clientes**

Los clientes de Creo en el Agro, fueron entrevistados y se presentan a continuación las percepciones de identidad frente a la organización

**Cliente 1.** *“Es un proyecto que busca transmitir conocimientos a personas interesadas en aprender sobre el mundo del campo, es brindar un espacio en el que además de entender el comportamiento y la variedad de temas de los que podríamos desarrollar opciones de mejora en sectores que lo necesitan, logran transmitir la pasión de las personas y de labores que muchas veces son exógenas a nosotros, pienso que es aprender a sentir lo que se puede lograr en el campo y nos dan una dimensión mayor de lo potencial que es”* (Informante 6, comunicación personal, 15 septiembre de 2018)

**Cliente 2.** *“Creo en el Agro, es una empresa que busca darle un valor agregado al café mejorando los procesos en finca”.* (Informante 7, comunicación personal, 19 septiembre de 2018)

**Cliente 3.** *“Creo en el agro busca hacer la agricultura atractiva para los jóvenes, para que busquen un futuro en el campo, desarrollando proyectos innovadores y sostenibles”* (Informante 8. Comunicación personal, 19 septiembre de 2018)

### **Organizadores**

El ente organizador corresponde a la Gerencia de Creo en el Agro, se presentan a continuación las percepciones de identidad frente a la organización

*“Creo en el agro es una organización que inició actividades a partir del año 2012, con el objetivo de generar ingresos para los productores de la vereda Liberia, dignificar la labor de los campesinos y el campo colombiano, conectar a los ciudadanos con el campo, promover el agroturismo mostrando la importancia histórica, riqueza natural y agrícola del municipio de Viotá y Creo en el Agro poco a poco ha crecido”.* (Camilo Velásquez,



comunicación personal, septiembre 21 de 2018)

### **Intervinientes**

Los intervinientes de Creo en el Agro, fueron entrevistados y se presentan a continuación las percepciones de identidad frente a la organización

*“Desde dos puntos de vista, la primera desde aquí desde el campo el hecho de que ustedes o sumerced pues traiga a las personas y haga ese trabajo. Uno es dignificar el trabajo del Campesino, dos es Mostrar lo que ellos hacen el día a día, tres es también como que ellos sientan la importancia de lo que de lo que hacen y cuatro como una oportunidad de negocio y pienso que desde aquí, me parece muy valioso porque el hecho de que un caficultor cuente sus experiencias hable de lo suyo a otras personas que no conocen eso le da sentido de pertenencia le da Por así decirlo estatus o se siente importante en algo que ha sido ignorado pues toda la vida y desde el otro punto de vista, el hecho que traiga personas que no son de aquí, entonces también pues valoro muchísimo eso porque es mostrarle al mundo una labor tan olvidada, una labor Qué hace el campesino día a día que con el sol con la lluvia con dificultades, con el orden público familia adelante y que gracias a esa labor Pues el mundo come no, todos comemos no, y que esa labor que hace ese campesino, pues usted la muestra de una manera muy dignificante muy especial muy romántica de hecho muy técnica, muy natural, muy sostenible. Entonces yo pienso que eso es una labor muy bonita que hace el programa creo en el agro”*

(Norberto Rodríguez, comunicación personal, septiembre 24 de 2018)

Posterior a las entrevistas, en la sesión de trabajo en grupo focal fueron analizados los diferentes puntos de vista con relación a la identidad y en conjunto se estableció el propósito de la organización:

***“Creo en el agro es una plataforma que conecta turistas nacionales y extranjeros con campesinos colombianos; por medio de experiencias agroturísticas vivenciales, talleres educativos y productos agrícolas con valor agregado, para resaltar las labores del campo y promover la inversión en proyectos productivos”***

### **Definición de sistemas en la organización Creo en el Agro**

Con relación a los sistemas de la organización, no se encontraron estructurados, ni definidos, por lo tanto, durante las sesiones de trabajo en los grupos focales con los miembros de Creo en el Agro, se identificaron y estructuraron los siguientes sistemas

- Sistema de café tostado
- Sistema de experiencias turísticas
- Sistema de talleres educativos.

Acorde con la metodología VIPLAN, se utilizó el mnemónico TASCOI para la descripción de cada uno de los sistemas.

#### **TASCOI del Sistema Café tostado**

Para desarrollar el TASCOI, se formularon las siguientes preguntas a nivel del grupo focal.

¿Qué hace el sistema el Sistema Café Tostado?

Se encarga de comprar el café pergamino seco producido en las fincas cafeteras de la vereda Liberia, acopiarlo, compra los insumos como bolsas y válvulas, solicita los servicios de torrefacción, transportarlo a la torrefactora en el municipio de Viotá o a la torrefactora de Bogotá, gestionar los clientes, distribuirlo, cobrar a los clientes y pagar los servicios de torrefacción. Este sistema tiene una característica especial, pues a los productores de café que son proveedores, les presta dinero para sus cultivos y paga el café a un precio por encima del valor de mercado.

¿Cómo lo hace?

El café pergamino seco es comprado a través del contacto directo con los caficultores, personalmente o vía telefónica. La cantidad de café pergamino seco a comprar, corresponde a la necesidad de café tostado de los clientes. El sistema al comunicarse con los caficultores, les pregunta sus necesidades de financiación y acorde con su capacidad de producción, realiza un préstamo de dinero a los caficultores en el menor tiempo y en el momento justo del inicio de la cosecha, que es cuando más necesitan el dinero.

Efectuando compra de insumos como bolsas trilaminadas y válvulas para empacar el café procesado en la torrefactora. Agendando con la torrefactora los servicios de trilla, tosti3n, molienda y empaque del café. Agendando con los transportadores los servicios de movilizar el café desde las fincas de la vereda Liberia al casco urbano del municipio o a la ciudad de Bogotá.

¿Para qué lo hace?

A través de la compra a precios justos del café a los campesinos, el préstamo de dinero en momentos de cosecha, la generación de valor agregado y la venta de café de alta calidad, el sistema de café tostado de Creo en el Agro, promueve el desarrollo del campo y brinda oportunidades de generación de ingresos a los campesinos de la vereda Liberia.

¿Quiénes son sus propietarios?

Los propietarios del sistema de café tostado, es decir, las personas con sus cargos que tienen el poder para decidir cambios sobre los procesos internos son:

- Gerente general.
- Coordinador Técnico de compras.
- Coordinador Logístico.
- Coordinadora Comercial de mercadeo y ventas.

¿Cuáles son sus clientes?

Los clientes del sistema de café tostado, son instituciones que compran café tostado para el consumo de sus empleados, dentro de ellas, las más representativas son la Fundación Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano – CINDE y la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO; tiendas de cafés especializados como CaOs Café y personas naturales.

¿Qué entra, qué sale?

Las entradas corresponden a café pergamino seco de alta calidad, etiquetas, bolsas trilaminadas y válvulas desgasificadoras para el empaque del café tostado y “ordenes de servicio” que al momento no son formales y van dirigidas a la tostadora, indicando la cantidad de café pergamino seco a procesar y a los transportadores indicando la

totalidad del café a recoger en las fincas y entregar en la bodega de acopio. También cuenta con un presupuesto anual para la compra de café y préstamo a los caficultores.

La salida del sistema es café tostado en grano y molido en presentaciones de 125 g, 250 g, 340 g, 500 g y 5000 g. El 10% de los ingresos va dirigido al apoyo de proyectos productivos de la región.

¿Qué se produce al interior?

El proceso de transformación al interior del sistema de tostión de café consiste en la compra de café pergamino seco a los productores de la vereda Liberia, transporte y acopio. Posterior a este proceso, el café se lleva a la torrefactora en donde se llevan a cabo los procesos de trilla, tostión, molienda y empaque. La torrefactora, tiene sede en el casco urbano del municipio de Viotá o en Bogotá y acorde con los pedidos que los clientes solicitan, se direcciona el café a una de las dos. Por otro lado, se realiza el proceso de préstamo de dinero a los caficultores para las labores de recolección y la gestión comercial de clientes del café tostado.

¿Cuál es el cambio?

El cambio consiste en darle valor agregado al café pergamino seco que tradicionalmente vende el campesino en el municipio de Viotá. De esta manera el caficultor recibe un mejor ingreso por su café y existe un cambio en la mentalidad de los productores enfocado en la producción de café de alta calidad. A nivel de flujo de caja, los caficultores tienen un cambio pues al recibir el préstamo pueden pagar a los recolectores a tiempo. Cabe resaltar que, en este proceso, el sistema de café tostado, no incurrió en la compra de equipos como tostadoras, trilladoras, infraestructura, a diferencia de otros sistemas de compra de café que incurrieron en maquinaria que no usan en un 100%, generando ineficiencias.

¿Quiénes lo realizan?

El coordinador de logística, el coordinador técnico de compras y la coordinadora comercial de mercadeo y ventas.

¿Quiénes proveen lo necesario para que este cambio sea posible?

Los proveedores del café pergamino, son caficultores de la vereda Liberia que producen café de alta calidad. Su principal diferencial es el enfoque de género pues son mujeres en su mayoría que fueron víctimas del conflicto armado en el municipio.

- Pack Visión, es la empresa que suministra las bolsas trilaminadas y válvulas desgasificadoras.
- Creativo S.A.S, es la empresa que suministra las etiquetas de los productos.
- Transportes Robin, es la empresa que suministra los servicios de transporte.

¿Qué es lo necesario?

Los recursos principales para el proceso de transformación son: el recurso humano, los recursos financieros y el tiempo.

¿Quién determina límites?

Los límites están determinados por la gerencia de Creo en el Agro, principalmente a nivel presupuestal para la compra del café y los préstamos a los caficultores. Por otro lado, a nivel requisitos de calidad para la compra del café en pergamino seco.

¿Qué límites existen?

- Límites presupuestales.
- Límites en el volumen de café pergamino seco.

Con base en la información obtenida en los grupos focales, se presenta el TASCOI para el sistema de café tostado

- T** El cambio consiste en generar valor agregado al café pergamino seco producido por los caficultores, apoyándolos a nivel financiero en el momento de la cosecha del producto. Al obtener el café tostado acceder a clientes institucionales y naturales.
- A** El coordinador de compras, coordinador logístico y coordinadora comercial de mercadeo y ventas.

- S** Caficultores de la vereda Liberia del municipio de Viotá, en su mayoría mujeres que han sido víctimas del conflicto armado.
- C** Instituciones que compran café tostado para el consumo de sus empleados.  
  
Establecimientos de Cafés especializados en la ciudad de Bogotá.  
  
Personas naturales que consumen café de alta calidad.
- O** La Gerencia de Creo en el Agro
- I** Federación Nacional de Cafeteros, Comité de Cafeteros de Cundinamarca.  
  
Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA

### **TASCOI del Sistema Experiencias Turísticas**

Para desarrollar el TASCOI, se formularon las siguientes preguntas a nivel del grupo focal.

¿Qué hace el sistema el Sistema Experiencias Turísticas?

Se encarga de ofrecer a los clientes (turistas), experiencias agroturisticas con el objetivo de dar a conocer el día a día de los caficultores colombianos. Los guías son los mismos productores, durante la experiencia se resalta la labor del campo y los alimentos brindados son típicos de la región. Cuando los turistas son estudiantes de carreras universitarias, se solicitan las expectativas de aprendizaje acorde a las asignaturas y se orienta la salida para cumplir estas expectativas académicas.

¿Cómo lo hace?

Los clientes se agendan a través de la página web, personalmente o vía telefónica y cancelan la experiencia. Tres días antes, vía correo se les envían los formatos con la agenda de la experiencia, los recorridos, una encuesta de expectativas y sugerencias del viaje.

- Cinco días antes de la experiencia, se contactan los caficultores que recibirán los turistas, junto con las encargadas de los servicios de alimentación. Adicionalmente se contactan los servicios de transporte, laboratorio de catación y planta de torrefacción en el municipio de Viotá.
- El día de la experiencia los turistas llegan a un punto acordado previamente en la ciudad de Bogotá. El bus los recoge y se dirige al sur de la ciudad. Se realiza una primera parada en el Salto del Tequendama con el objetivo de generar conciencia ambiental en los turistas, apreciando ese hermoso paisaje natural que ha sido contaminado por el hombre.
- Al llegar al municipio de Viotá, los turistas toman el desayuno y se dirigen al comité de cafeteros para iniciar con los talleres de catación, barismo y procesos industriales del café.
- Posteriormente los turistas se dirigen a las fincas cafeteras ubicadas en la vereda Liberia. La primera parada en campo es en la Hacienda Liberia; allí se resalta la importancia histórica de la hacienda. Luego se dirigen a la planta de beneficio de Café Aima. Esta es una empresa desarrollada por jóvenes caficultores y se resalta a los turistas la labor de los jóvenes en el campo colombiano.
- Al finalizar esta visita, los turistas se dirigen al almuerzo campesino.
- Luego, los turistas se dirigen a las fincas en donde realizan la labor de recolección, beneficio y secado de café, guiados por los mismos caficultores.
- Finalmente hay un espacio de reflexión por parte de los turistas, frente a la labor de los caficultores colombianos.

¿Para qué lo hace?

A través de las experiencias turísticas, Creo en el Agro, promueve el desarrollo del campo y brinda oportunidades de generación de ingresos a los campesinos de la vereda Liberia. Por otro lado, da a conocer a los turistas las oportunidades que ofrece el campo y presenta oportunidades de inversión.

¿Quiénes son sus propietarios?

Los propietarios del sistema de experiencias turísticas, es decir, las personas con sus cargos que tienen el poder para decidir cambios sobre los procesos internos son:

- Gerente general.
- Coordinadora Comercial de mercadeo y ventas.
- Coordinadora de experiencias gastronómicas.
- Coordinador de fincas y guías turísticos.

¿Cuáles son sus clientes?

Los clientes del sistema de experiencias turísticas, son extranjeros que buscan conocer el cultivo de café y no cuentan con el tiempo para ir a la zona cafetera colombiana. Por otro lado, son profesores y estudiantes universitarios que buscan experiencias diferentes y personas naturales que quieren profundizar en los conocimientos del café en Colombia.

¿Qué entra, qué sale?

Las entradas corresponden a turistas con expectativas a resolver, conocimiento técnico y empírico a nivel de cultivo y procesos industriales del café, conocimiento histórico del café en Colombia y su importancia económica, café tostado en grano y molido, jóvenes rurales y recetas gastronómicas de la región.

La salida del sistema son turistas con expectativas cumplidas, un mayor conocimiento del campo, café tostado en grano y molido que compran en la experiencia e interés en invertir en proyectos presentados por Creo en el Agro

¿Qué se produce al interior?

El proceso de transformación al interior del sistema de experiencias turísticas, consiste en el conocimiento por parte de los turistas de

- El cultivo del café y sus procesos a nivel agronómico e industrial
- La labor del campo y el esfuerzo de los caficultores.



- Las recetas gastronómicas de la región.
- Las oportunidades económicas de invertir en el agro.
- El 10% de los ingresos va dirigido al apoyo de proyectos productivos de la región.

¿Cuál es el cambio?

El cambio se refleja en dos niveles. A nivel de los turistas consiste en

- Cambio de percepción y valoración del campo y sus caficultores.
- Interés en invertir en el campo colombiano.
- Conocimiento de las calidades del café que consumen y cambio en los patrones de consumo de café.

A nivel de los caficultores y comunidades

- Motivación para continuar en el campo.
- Conocimiento de otras culturas que valoran su labor.
- Empoderamiento de jóvenes y mujeres rurales por el cultivo del café y las recetas gastronómicas de la región.

¿Quiénes lo realizan?

La Coordinadora Comercial de mercadeo y ventas, coordinadora de experiencias gastronómicas, coordinador de fincas y guías turísticos.

¿Quiénes proveen lo necesario para que este cambio sea posible?

Los proveedores del transporte, el comité de cafeteros de Cundinamarca que provee el servicio de préstamo de instalaciones como laboratorio de catación y planta torrefactora, Café Aima que provee el servicio de préstamo de la Central de Beneficio de café.

¿Qué es lo necesario?

Los recursos principales para el proceso de transformación son: el recurso humano, los recursos financieros y el tiempo.

¿Quién determina límites?

A nivel local, los límites los determinan la capacidad a nivel de infraestructura de las fincas para recibir los turistas.

¿Qué límites existen?

- Límites en infraestructura para la recepción de turistas.
- Límites técnicos para la reserva en línea de las experiencias turísticas.
- Límites a nivel legal con relación al registro nacional de turismo para ofertar los servicios turísticos de manera más formal.

Con base en la información obtenida en los grupos focales, se presenta el TASCOTI para el sistema de café tostado

- T** El cambio consiste en generar experiencias agroturísticas a turistas, enfocadas en el cultivo de café, sus procesos agronómicos e industriales. Por otro lado, el cambio consiste en dar valor a las actividades que realizan los caficultores y empoderar a jóvenes y mujeres rurales en su labor como campesinos.
- A** Coordinadora Comercial de mercadeo y ventas, coordinadora de experiencias gastronómicas, coordinador de fincas y guías turísticos.
- S** Servicios de Transportes para los turistas, Comité de Cafeteros de Cundinamarca, Café Aima S.A.S
- C** Extranjeros que buscan conocer el cultivo de café y no cuentan con el tiempo para ir a la zona cafetera colombiana. Profesores y estudiantes universitarios que buscan experiencias diferentes. Personas naturales que quieren profundizar en los conocimientos del café en Colombia.
- O** La Gerencia de Crece en el Agro
- I** Secretaría de turismo, Cámara de comercio de Girardot.

### **TASCOI del Sistema Talleres Educativos**

Para desarrollar el TASCOI, se formularon las siguientes preguntas a nivel del grupo focal.

¿Qué hace el sistema el Sistema Talleres Educativos?

Se encarga de ofertar un portafolio de talleres con una duración entre 4 a 40 horas, dependiendo del nivel de profundización en los temas de catación de café, barismo, cultivo de café, cultivo de cacao, los talleres son realizados en la ciudad de Bogotá.

¿Cómo lo hace?

A través del contacto directo con los clientes, personalmente o vía telefónica. Les pregunta sus necesidades de formación y acorde con sus necesidades, les presenta propuestas de formación.

Los talleres son realizados en un café de la ciudad de Bogotá aliado de Creo en el Agro o directamente en las instituciones educativas.

¿Para qué lo hace?

A través de los talleres de formación, Creo en el Agro, promueve el desarrollo del campo y brinda espacios de formación para los habitantes de la ciudad, dando a conocer las oportunidades que ofrece el campo y presenta oportunidades de inversión.

¿Quiénes son sus propietarios?

Los propietarios del sistema de talleres educativos, es decir, las personas con sus cargos que tienen el poder para decidir cambios sobre los procesos internos son:

- Gerente general.
- Coordinadora Comercial de mercadeo y ventas.

¿Cuáles son sus clientes?

Los clientes del sistema de café tostado, son instituciones educativas que buscan brindar a sus estudiantes espacios relacionados con el campo colombiano. Personas naturales que buscan profundizar en conocimientos relacionados con el café.

¿Qué entra, qué sale?

Las entradas corresponden a clientes interesados con expectativas de formación, materiales para los talleres, conocimiento especializado en catación, barismo, cultivos de café y cacao.

La salida del sistema es la certificación a los clientes de los talleres de formación, clientes interesados en invertir en el agro colombiano. El 10% de los ingresos es destinado a los proyectos productivos de la región.

¿Qué se produce al interior?

Al interior del sistema de talleres de formación, se produce la generación de conocimiento aplicado para los clientes, interesados en invertir en proyectos del campo e interesados en realizar las experiencias agroturisticas.

¿Cuál es el cambio?

Cambio de percepción y valoración del campo y sus caficultores, interés en invertir en el campo colombiano, conocimiento de las calidades del café que consumen y cambio en los patrones de consumo de café.

¿Quiénes lo realizan?

El gerente general, la coordinadora comercial de mercadeo y ventas.

¿Quiénes proveen lo necesario para que este cambio sea posible?

Los proveedores son cafés especializados en la ciudad de Bogotá. En el momento, Creo en el Agro cuenta con una alianza con CaOs Café, ubicado en la Calle 51 #16 – 42 en la ciudad de Bogotá en donde se cuenta con las máquinas para la realización de los talleres de catación y barismo de café.

El café para los talleres es suministrado por el sistema de café tostado y el resto de materiales son comprados en tiendas de cadena.

¿Qué es lo necesario?

Los recursos principales para el proceso de transformación son: el recurso humano, los recursos financieros y el tiempo.

¿Quién determina límites?

Los límites están determinados por la capacidad de gestionar clientes y la infraestructura para ofertar los talleres.

¿Qué límites existen?

- Límites a nivel de capacidad del proveedor aliado para incrementar el número de personas en los cursos.
- Límites técnicos para la reserva en línea de los talleres.

Con base en la información obtenida en los grupos focales, se presenta el TASCOI para el sistema de café tostado

**T** En los clientes se genera un cambio de percepción y valoración del campo y sus caficultores, interés en invertir en el campo colombiano, conocimiento de las calidades del café que consumen y cambio en los patrones de consumo de café.

**A** El gerente general, coordinadora comercial de mercadeo y ventas.

**S** CaOs Café

**C** Instituciones educativas que buscan brindar a sus estudiantes espacios relacionados con el campo colombiano.

Personas naturales que buscan profundizar en conocimientos relacionados con el café.

**O** La Gerencia de Creo en el Agro

**I** Secretaría de turismo, Cámara de comercio de Bogotá

#### **4.4.2. Paso II. Producción de modelos tecnológicos y estructurales**

La organización carecía de modelos tecnológicos y estructurales y en los grupos focales fueron construidos participativamente. Se presenta el desarrollo de dos modelos de complejidad para la organización. En primera instancia el modelo tecnológico, seguido del modelo proveedor-cliente.

##### **Modelo tecnológico**

En el modelo se identificaron las tecnologías que desarrolla la organización en su interior y se observa la transformación de cada uno de los sistemas identificados en el paso uno de la metodología VIPLAN. Con el desarrollo del modelo, la organización pudo identificar que, para cumplir con los clientes, desarrollaba actividades que eran repetidas en los diferentes procesos generando dificultades y contrariedades al interior de la organización.

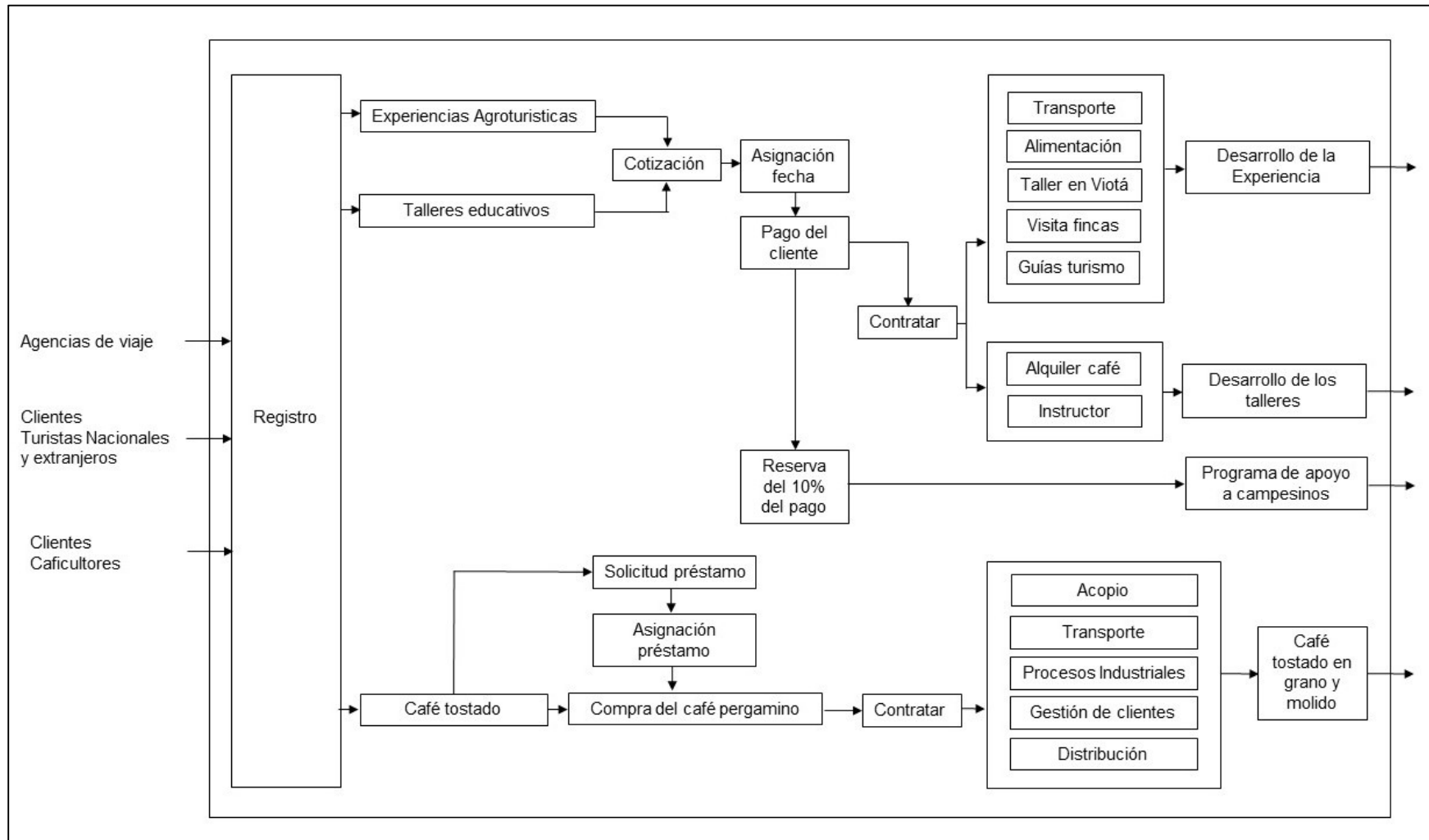
##### **Modelo cliente - proveedor**

El segundo modelo desarrollando en conjunto con la organización, permitió identificar los tipos de clientes y proveedores que tiene la organización de manera esquemática y organizada. Se encontró que cada actor de la organización percibía y abordaba de maneras diferentes a los clientes. Durante el desarrollo de este modelo, la organización pudo identificar que realizaba la actividad de préstamo a caficultores constantemente y será parte del modelo organizacional a plantear debido a la importancia que representa para la organización.

#### **4.4.3. Paso III. Desdoblamiento de la complejidad de la organización**

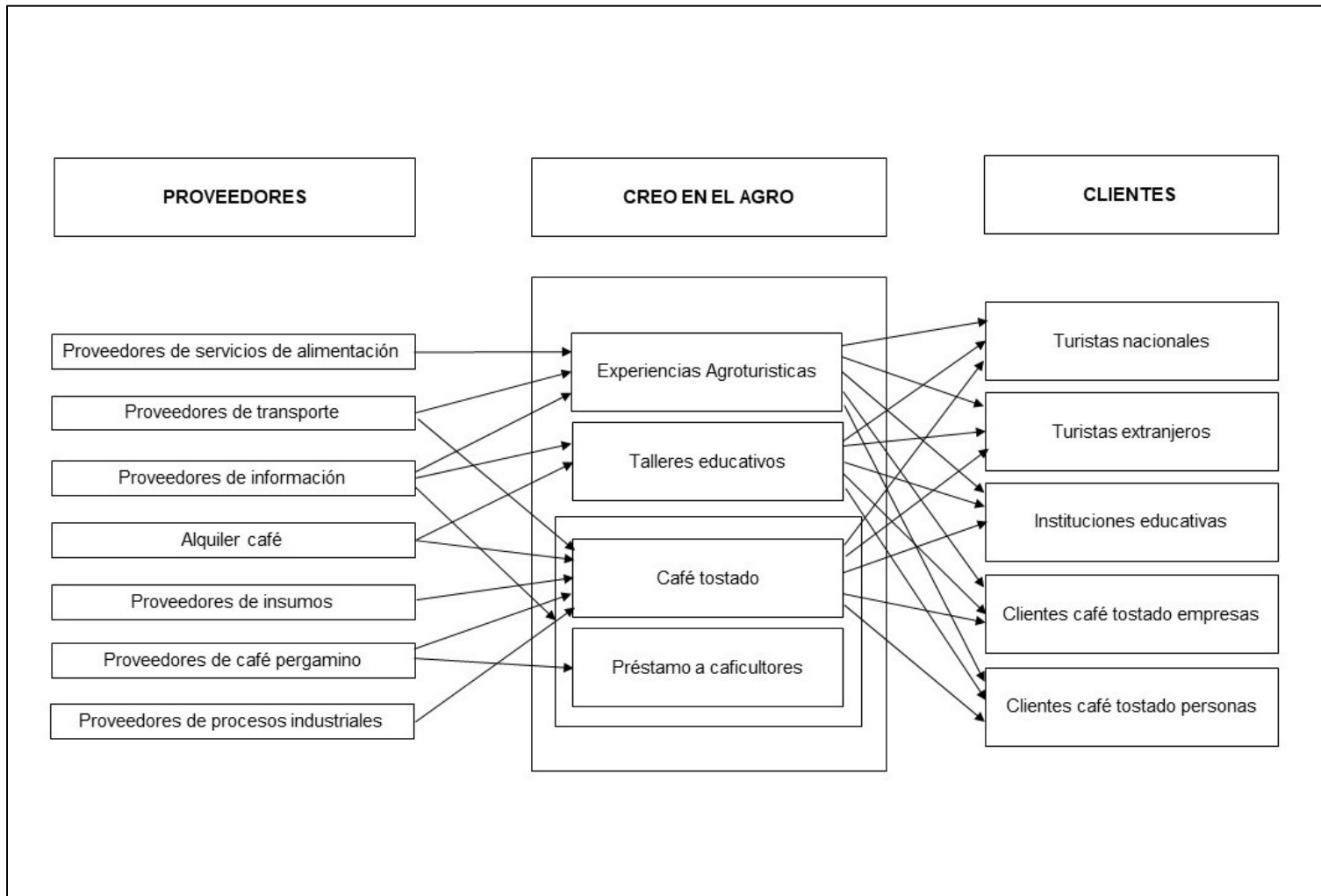
Durante el desarrollo de las sesiones de grupos focales para el desdoblamiento de la complejidad, se incluyó la actividad Inversión agro, que desarrolla la organización y se definieron las siguientes actividades primarias. i) Conectar clientes; ii) Experiencias agroturisticas; iii) Agrotalleres; iv) Inversión Agro.

Figura 23. Modelo Tecnológico Creo en el Agro



Fuente. Elaboración propia

Figura 24. Modelo Cliente - Proveedor Creo en el agro

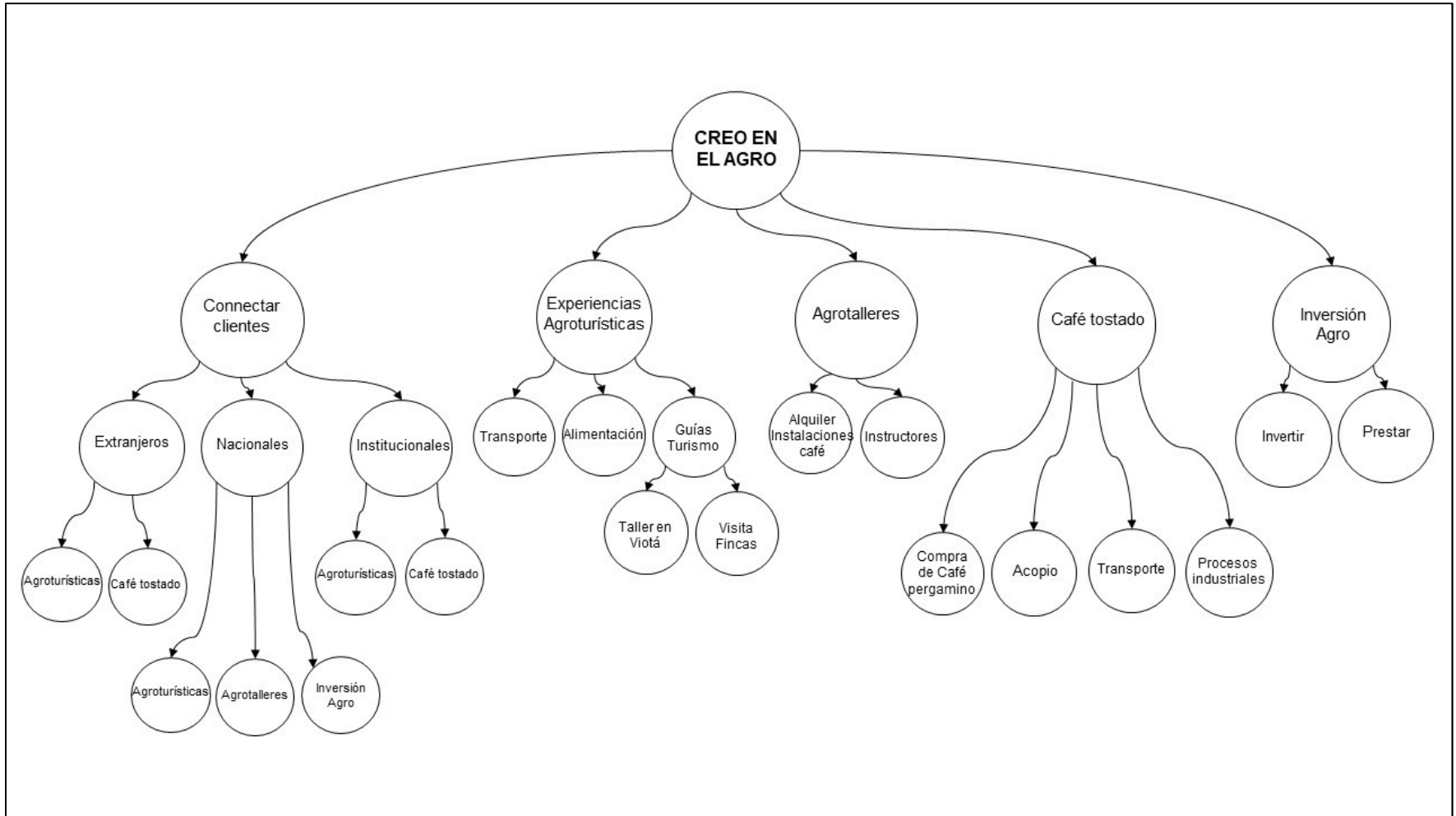


Fuente. Elaboración propia





Figura 25. Desdoblamiento complejidad Creo en el Agro



Fuente. Elaboración propia.

#### **4.4.4. Paso IV. Distribución de discrecionalidad**

Durante el desarrollo de las sesiones de grupos focales para la distribución de la discrecionalidad, se identificaron las funciones reguladoras de la organización. Se encontró que la mayoría de las funciones, eran centralizadas, generando así ineficiencias por parte de la estructura central, que realizaba tareas operativas como generar cotizaciones, visitar proveedores, elaborar cuentas de cobro y facturas, desviando su atención en generar políticas y lineamientos para la organización. Por otro lado, se identificó una alta dependencia de los otros miembros de la organización a las “ordenes” que se emitían desde la gerencia, manifestando que no hacían nada esperando su aprobación, generando nuevamente ineficiencias que repercutían en cada uno de los sistemas identificados. Se presenta la tabla de recursión desarrollada en conjunto con la organización. Tabla 2.

Tabla 9. Tabla de recursión/ función Creo en el Agro

<b>Funciones reguladoras</b>	Definir tarifas	Definir y liderar continuidad del negocio	Asignar recursos	Definir procedimientos	Vender productos y servicios	Administrar tecnología	Seleccionar y Entrenar personal	Realizar las compras	Contratar personal	Contratar servicios	Recaudar 10%	Garantizar seguridad	Realizar cotizaciones	Realizar acciones de mercadeo	Administrar reservas	Realizar logística de distribución y entrega	Gestionar nuevos proyectos	Registrar operaciones contables	Visitar campesinos con nuevos proyectos	Aprobar préstamo	Aprobar inversión	Realizar seguimiento préstamos, inversiones
	<b>Actividades primarias</b>																					
<b>Creo en el Agro</b>	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•				•	•	•
<b>Conectar clientes</b>		•						•	•	•			•									
Extranjeros													•	•	•							
Nacionales													•	•	•			•				
Institucionales													•	•	•			•				
<b>Experiencias Agroturisticas</b>		•					•	•	•	•	•	•	•	•					•	•	•	
Transporte										•								•				
Alimentación								•	•									•				
Guías turismo									•									•				
Taller en Viotá									•	•								•				
Visita Fincas										•								•	•			
<b>Agrotalleres</b>											•											
Alquiler instalaciones café								•		•												
Instructores									•													
<b>Café tostado</b>											•											
Café pergamino								•												•		
Acopio								•										•				
Transporte																		•				
Procesos industriales								•										•	•			
<b>Inversión agro</b>		•							•	•		•	•	•						•	•	
Invertir																				•	•	•
Prestar			•																	•	•	•

Fuente. Elaboración propia

#### **4.4.5. Paso V. Modelamiento de la estructura organizacional**

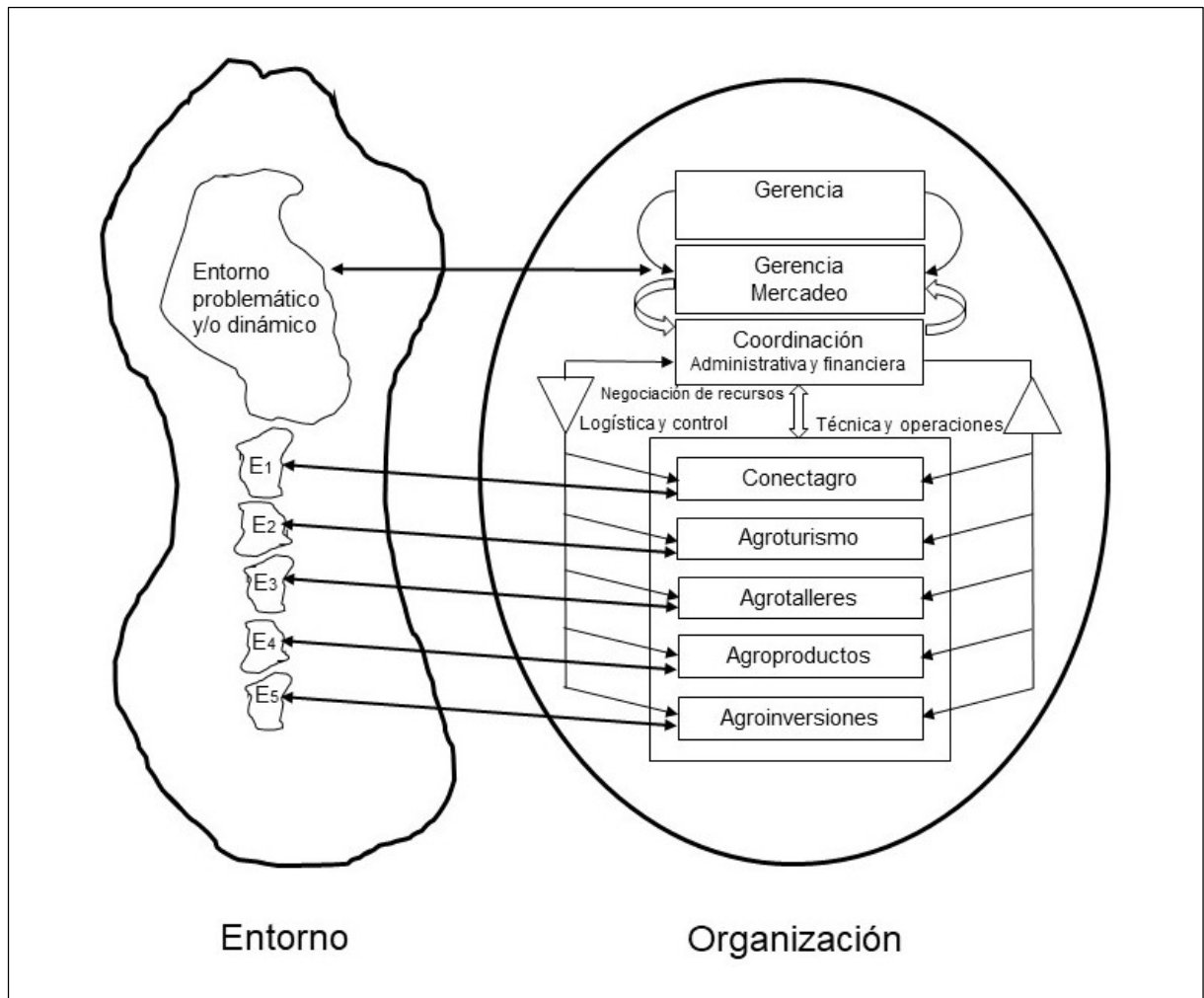
Para el modelamiento de la estructura organizacional, fue utilizada la tabla de recursión/función, desarrollada en el paso cuatro de la metodología VIPLAN. En el paso en curso, se contrastaron las columnas de la tabla 2 en donde se realizó la discreción de las actividades primarias y las funciones reguladoras con los propósitos sistémicos que son:

- Proveer capacidad de inteligencia que permite a las tareas primarias apreciar su rendimiento en función de su entorno.
- Apoyar la negociación de recursos, buscando la mejor distribución de recursos a las actividades primarias.
- Dar soporte a la intervención corporativa, cuyo propósito es el de dar instrucciones no negociables a las actividades primarias.
- Monitorear con el fin de establecer comunicación entre dos niveles diferentes de recursión.
- Coordinación, buscando alinear el accionar de las actividades primarias con las actividades del sistema.

Las intersecciones que se observan en la tabla 3, fueron analizadas en conjunto con el propósito definido por la organización para el desarrollo del Modelo de Sistema Viable.



Figura 26. Modelo de Sistema Viable propuesto



Fuente. Elaboración propia

**Política e identidad. (Gerencia)**

La gerencia estará encargada del desarrollo de las políticas de la organización y desarrollará las siguientes funciones:

- Definir y liderar la continuidad del negocio
- Definir procedimientos
- Definir tarifas
- Asignar recursos
- Aprobar inversiones
- Aprobar préstamos

**Estrategia y planeación. (Gerencia – Mercadeo)**

Se plantea un área compartida entre Mercadeo y la Gerencia, que se encargará de mantener vínculos con el entorno, determinando amenazas y oportunidades para la organización y se encargará de convertir las políticas de la organización en instrucciones para las demás áreas, por medio del sistema de coordinación. Las funciones propuestas para esta área son las siguientes.

- Gestionar nuevos proyectos
- Definir tarifas
- Realizar acciones de mercadeo
- Administrar reservas
- Vender productos y servicios
- Visitar campesinos con nuevos proyectos

**Cohesión. (Coordinación administrativa y financiera)**

En conjunto con la organización se identificó la necesidad de establecer esta área que permitirá la comunicación con los demás subsistemas. Tiene como funciones primordiales

- Registrar operaciones contables
- Seleccionar y entrenar personal
- Administrar tecnologías
- Realizar las compras



- Contratar personal
- Contratar servicios
- Realizar logística de distribución y entrega
- Realizar cotizaciones
- Garantizar seguridad

### **Coordinación. (Coordinación técnica y operaciones)**

El subsistema de coordinación es el encargado de enviar la información a la coordinación administrativa y financiera sobre el desempeño del área operativa. Se plantea el área técnica y operativa como la encargada del subsistema de coordinación. Sus funciones se presentan a continuación.

- Presentar informes de gestión ante la gerencia
- Presentar ante la gerencia, informes del estado de ejecución de los proyectos beneficiarios de préstamo o inversión
- Presentar ante la coordinación administrativa y financiera informes de requerimientos de contratación, compras y contratación de servicios
- Presentar ante la gerencia informes de nuevos proyectos sujetos de inversión o préstamo
- Presentar informes ante la coordinación administrativa y financiera del recaudo del 10% de los ingresos que será destinado para inversión o préstamo
- Presentar informes con el número de turistas conectados con el agro colombiano.

### **Monitoreo. (Logística y control)**

- Realizar auditoria de los ingresos recolectados versus los destinados a inversiones y préstamos en nuevos proyectos
- Realizar auditoria de inventarios
- Informar oportunamente a la gerencia sobre situaciones o procesos irregulares que detecte durante el proceso de auditorías en las diferentes instancias.
- Realizar auditorías en las giras con turistas nacionales o extranjeros, verificando que se cumplan los lineamientos establecidos por la gerencia
- Realizar auditorías en los talleres en empresas, verificando que se cumplan los lineamientos establecidos por la gerencia

- Realizar seguimiento del número de turistas nacionales y extranjeros que invierten en el agro colombiano.

## Operación

Se definieron nuevas actividades y se ajustaron los nombres acordes con el resultado obtenido del modelo

- **Conectagro.** Sistema de búsqueda de clientes nacionales o extranjeros
- **Agroturismo.** Sistema de generación de experiencias agroturisticas vivenciales. Con relación a esta línea, (Bolaños-Silva, Ruíz-Solano , Farfan-Sopo, Gonzalez-Vallejo, & Ruiz-Triana, 2019) evidenciaron experiencias exitosas de turismo y cultura en el posacuerdo en el municipio de Toribio-Cauca en donde el turismo es considerado, en la comunidad, como una opción para explorar y reconocer el territorio por propios y externos; sin embargo, las acciones hasta ahora encaminadas a modelos de negocio no son explícitas frente a las necesidades de diseño arquitectónico basado en la arquitectura vernácula, con signos y significados culturales. Asimismo, (Mora Forero & Bohorquez Patiño, 2018) mencionan que *“El turismo en la multifuncionalidad rural es una actividad que llega a ser un complemento o parte de una diversificación de la economía local”*.
- **Agrotalleres.** Sistema de formación en talleres de catación y barismo, para empresas y personas naturales.
- **Agroproductos.** Sistema de generación de transformación de café pergamino seco a café tostado en grano y molido.
- **Agroinversiones.** Sistema de inversión o préstamo para productores con proyectos agrícolas cafeteros, enfocados en generación de valor agregado. Con relación a esta línea (Dávila-Ladron-de-Guevará, 2005) encontró experiencias exitosas a nivel de cooperativas rurales de crédito que tuvieron los siguientes factores de éxito como la prestación de servicios financieros en condiciones favorables para sus asociados, tanto a nivel de las tasas de interés (vencido y mensual), como el ofrecimiento de diferentes líneas de crédito adecuadas a las necesidades de la gente, oportunidad, buena atención y agilidad.

-

## 4.5. Construcción de lazos de confianza

Para abordar el concepto de confianza, se entrevistaron los actores relevantes de la organización y se presentan los principales hallazgos en común, que se tomaron en cuenta para generar estrategias que se incluirán en el modelo

- Relaciones de confianza altas entre vecinos a nivel sociocultural
- Relaciones de confianza bajas en el momento de generar actividades que implican asociarse y en donde hay dineros colectivos
- Relaciones de confianza bajas en personas que llegan nuevas al territorio
- Prevalencia de la cultura de la trampa

A partir de las cuatro principales causales de desconfianza identificadas, se proponen acciones para que la organización desarrolle e implemente a nivel de políticas o acciones puntuales.

- Generación de una comunicación permanente al interior y exterior de la organización que permita a los actores percibir un ambiente familiar con las características socioculturales que identifican a los productores en sus fincas, resaltando los valores como la honestidad y la palabra que identificaban a los campesinos.
- Presentación de informes periódicos de resultados financieros detallados al interior de la organización.
- Generación de cultura de convertir a los “extraños” en amigos que pueden aportar con ideas nuevas en la organización.
- Generación de cultura de “hacer las cosas bien para beneficiar al resto” en donde muestra a los actores de la organización casos reales de situaciones presentadas en la vereda y como afectaron el nombre de la misma.

## 4.6. Los jóvenes rurales en el campo

Con relación a los jóvenes rurales y su permanencia en el campo, se presentan las respuestas que más se repiten dentro del colectivo junto con la propuesta de integración al modelo organizacional.

- Alta motivación de continuar en el campo.

- Escasas oportunidades laborales en el campo.

Estas respuestas son de bastante relevancia pues al inicio de la investigación se tenía el imaginario que los jóvenes no querían continuar en el campo debido a las actividades que se derivan del mismo, pero en el transcurso de la investigación, los jóvenes demostraron lo contrario en sus respuestas. Existe una alta motivación en continuar en el campo con las actividades agrícolas, los jóvenes están dispuestos a continuar en sus territorios pues no ven como una opción de vida ir a la ciudad por los peligros que esta misma representa, sin embargo, ante las escasas oportunidades laborales que se generan a partir de las actividades agrícolas deciden migrar en busca de ingresos.

- Programa de inclusión de jóvenes en la organización Creo en el Agro  
Este programa enfocado en jóvenes se encargará de identificar, seleccionar y capacitar perfiles de guías turísticos para el sistema de Agroturismo, desarrolladores de tecnología para los sistemas de monitoreo en inversiones y préstamos a los caficultores, baristas y catadores de café para el sistema de Agrotalleres y conexión con turistas extranjeros por medio de la interacción en redes sociales.

## 5. Conclusiones y recomendaciones

### 5.1. Conclusiones

Para que exista una organización, los individuos deben compartir un fin común, interactuar entre sí para lograr un objetivo en común y trabajar bajo un conjunto de normas, valores y prácticas que los caracteriza como una unidad. Asimismo, los individuos deben percibir un incentivo para contribuir colectivamente al logro en común de la organización. Las organizaciones rurales en Colombia están conformadas por campesinos inmersos en un territorio en específico y son sistemas sociales con alto grado de complejidad que deben ser analizadas bajo un enfoque sistémico que permita identificar de manera integral las problemáticas que afectan su continuidad en el tiempo.

Al momento de contrastar teorías de la organización con la realidad de las organizaciones rurales, se evidenciaron modelos mecanicistas, jerárquicos y burocráticos que permanecen en el tiempo y son parte de la cultura campesina; por lo tanto, se convierte en un reto plantear la implementación de enfoques sistemas y modelos de sistema viable en el campo.

El análisis de variables utilizando la matriz de Vester, permitió priorizar y categorizar los factores críticos limitantes para el desarrollo de las organizaciones en la vereda Liberia, identificando el paternalismo y la dependencia del estado, la ausencia de participación de la comunidad en la formulación de proyectos, la cultura de la “trampa” al interior de la vereda, los malos manejos por parte de directivos de organizaciones y el miedo a formalizar organizaciones por los impuestos. El conflicto armado en el municipio actuó como un potenciador de estos factores críticos identificados y generó una ruptura en la confianza al interior de las comunidades, migración de los jóvenes rurales, pérdida de identidad y un daño permanente en la estructura familiar debido al asesinato y desapariciones principalmente de hombres, siendo la mujer quien asumió los roles de padre y madre en las familias.

Creo en el Agro es una organización creada con el objetivo de aportar ingresos a los productores de la vereda Liberia y cuenta con un portafolio de bienes y servicios como la venta de café tostado y molido y experiencias agroturisticas como “Caficultor por un día”.

La metodología VIPLAN planteada en la investigación, permitió analizar de forma sistémica la organización, encontrando fallas en su estructura, sistemas y ausencia de un propósito formal que identificara los actores con la organización. Por medio de la metodología y de manera participativa, se desarrolló el sistema viable con los mecanismos de cohesión y adaptación y las funciones de coordinación, control, implementación, inteligencia y políticas del sistema y se diseñó el modelo organizacional para Creo en el Agro que cuenta con las líneas de negocio Conectagro, Agroturismo, Agrotalleres, Agroproductos y Agroinversiones. El modelo organizacional propuesto será implementado en la organización en el transcurso del año 2020 dada la respuesta positiva por parte de los integrantes de Creo en el Agro. Las líneas de Agroturismo, Agroproductos y Agrotalleres se encuentran ya implementadas.

En el marco del posacuerdo es de gran importancia plantear modelos para las organizaciones rurales que hacen parte de los territorios que garanticen su viabilidad en el tiempo y que sean construidos en conjunto con las comunidades.

El rol de la mujer rural al interior de las organizaciones rurales en zonas que fueron afectadas por el conflicto armado, debe tomar cada día una mayor importancia, entendiendo su capacidad de resiliencia y fortaleza al asumir el papel de liderazgo al interior de la familia y sus comunidades, encontrándose valores como la puntualidad, la honestidad, el espíritu de servicio y la motivación de salir adelante.

El conflicto armado en el municipio de Viotá dejó una huella negativa en las comunidades que aún se evidencia en la toma de decisiones hacia el futuro. Al momento de visualizar acciones en el largo plazo, los actores de la organización expresaron cierto temor a “progresar” pensando que el fenómeno de violencia de más de 60 años se vuelva a presentar en el territorio.

---

## **5.2. Recomendaciones**

Con base en los resultados obtenidos en la investigación y para el desarrollo de posteriores investigaciones, se recomienda profundizar en el concepto de turismo comunitario como actividad complementaria a las actividades de las organizaciones rurales. Asimismo, incluir conceptos como Sistemas Territoriales de Producción ya que las organizaciones rurales hacen parte del territorio y sus dinámicas.

Por otro lado, se recomienda que la observación participante debe ser una técnica clave para el desarrollo de investigaciones con comunidades rurales ya que permite al investigador estar del lado de las comunidades, facilitando la comprensión de las situaciones que suceden en el sector rural.





## A. Anexo: Entrevistas

A continuación, se presenta detalladamente las evidencias de trabajo de campo investigativo, usando como herramienta, la entrevista a tres actores clave del proceso.

Se responde a las siguientes preguntas

Item	Pregunta
1	La identidad de la organización Creo en el Agro.
2	Principales problemas a nivel del campo.
3	Principales motivaciones para continuar en el campo.
4	¿Por qué razón se van los jóvenes del campo?
5	¿Cómo son los niveles de confianza en el campo?
6	¿Cómo afectó el conflicto armado las relaciones en el campo?
7	¿Por qué han fracasado las organizaciones que se generaron en el municipio de Viotá en tiempos pasados?
8	¿Qué características debería tener una organización del campo para que mantuviera en el tiempo?

**Nombre del entrevistado. Ester Moreno García. Septiembre 12 de 2018**

### Item 1

Creo en el Agro es creer en las personas que están en el campo produciendo o sembrando sus diferentes o diversos productos; café puede ser plátano puede ser hortaliza puede ser lo que sea de producción agrícola en el campo creer en ellos que son los que nos van a

alimentar y a sustituir con algún alimento de ellos eso es creo en el agro en el cual Y pues ahora nos han ayudado con muchas muchos con muchos Qué programas.

**Item 2**

La solución en el campo serían los problemas que haya ya es falta de gente las oportunidades para los jóvenes son muy pocas Entonces qué hace un joven sale y se va para la ciudad entonces una de ellas sería motivar a los jóvenes segundo en esa motivación Pues ayudar también a los campesinos para motivar su producto que está sembrando Y qué otra sería todo lo más eso o sea ayudará para ayudar o sea que tuvieran como recursos también sería la otra eso sí sería que de recursos como de abonos o fertilizante lo mismo No pero que hubiera esa ayuda para ellos para poder seguir un proceso de ese de llevar a la buena producción de cualquiera de los alimentos que se producen.

**Item 3**

La motivación para estar en el campo en primero que hay que todo el medio ambiente el segundo la como le digo yo para conseguir uno la comida con más facilidad porque digamos que se consigue comida y come uno como comida gracias a Dios buena de buenos nutrientes no el campo el campo es lo mejor 100% calidad en que pueda uno vivir definitivamente.

**Item 4**

La confianza en el campo si la hay entre los que estamos digamos los que estamos en nuestro medio pues ahí mucha confianza nos colaboramos los unos a otros Yo veo que hay una una ayuda mutua entre Perdón entre todos de pronto no hay confianza es al llegar otra persona una persona extraña ya ahí si como que se pierde esa confianza pero en si yo digo que no poco campesino poco campesino que hay si ayuda, se colaboran entre sí porque hay esa rivalidad de digamos que llegue otra persona pues porque han habido cosas que digamos han hecho daño mucho al campo llegan personas de pronto a cogersen las cosas que la pobre gente ha trabajado Entonces es como ese ese medio esa desconfianza a esas personas.

**Item 5**

La principal dificultad que siempre tenemos es Los Altos costos en los en los abonos digamos ahora como pues también se puede uno ayudar con los abonos orgánicos pero pero para sacar una buena producción y al y al rápido pues te necesitamos nuestros abonos para la tierra entonces esa es una de las dificultades que se nos presentan en la producción del café digámoslo así que me Ahora hay muy pocas ayudas comité de cafeteros en cuestión de lo que digo yo de los insumos pues le ayudan algunos que renovaron que no sé qué pero no ha habido esa Al menos que le bajaran al costo del abono de lo que yo digo y no lo lo que digo de la poca gente que hay para para trabajar en el campo ya es muy poca ya es muy poco el que quiere trabajar en el campo.

### **Item 7**

En diferentes organizaciones que yo he visto y que de pronto he estado han habido las se han terminado es porque cada quien coge por su lado o sea Yo tengo mi producto y que mi producto valga tanto y que mis ganancias sean tanto, entonces para una organización yo pienso que es mirar para todos que si yo gano \$100 pues esos \$100 pues vamos a ganar todos o sinó ninguno Entonces vamos a empezar se han comenzado a pelear que porque yo mi café era de mejor producción y Y cómo así que va a valer menos que el de fulanito entonces empiezan a ver eso Entonces yo ya no colaboró en eso yo no hago o sea también es falta como de de Como le digo yo de tener una capacidad de seguir una organización de estar en algo bien programado no solamente decir hacerme nombrar allá por nombrar sino saber qué qué voy a ganar o voy a perder pero si vamos a ganar todos si van a ganar ganamos todos y si vamos a perder pues vamos a perder todos pero no es que únicamente Sí sí habemos digamos cierta cantidad de personas y que los que tienen que mirar qué van a hacer que esa es otra qué hay que hacer tienen que hacerlo únicamente los directivos y una cosa de esas hay que pensarla en todo Si yo estoy en la organización pero yo soy una persona que no estoy en directivos también tengo que pensar que hay que hacer para poder seguir adelante.

### **Item 8**

Para una buena organización lo primero Sería bueno reunir buenos gente quiera verdaderamente trabajar segundo conseguir dónde se va a vender el producto es lo principal porque qué sacamos con que tengamos producto pero no hay donde llevar lo que se venda para seguir Cómo le digo para llevar una buena buena capacidad de producción

y el tercero Pues sería ya con esas con esas compras con esas ventas esas ventas Pues el dinero en Sí para que vayamos a aportar todos para que haya una buena organización no sé si me haga entender.

**Nombre del entrevistado. Viviana Ruiz. Septiembre 12 de 2018**

**Item 1**

Hola Cami buenas tardes lo que he escuchado acerca de creo en el agro de los beneficios que ha traído para la vereda creo en el agro es volver a creer en el campo es volver a salir adelante es incentivar a los jóvenes a creer en el campo a trabajar en él campo a sacar adelante las cosas del campo para mí eso es creó en el agro.

**Item 2**

Tres problemas dentro de la Vereda. Uno, primordial las vías de acceso a la Vereda son unas vías que son descuidadas tanto de nosotros como Campesinos de aquí como por parte de la Administración municipal 2 casi no no tenemos nada de de turismo de que nos conozcan lo que somos aquí en realidad aquí en la vereda son esos dos por el momento.

**Item 3**

Mi motivación en el agro es ayudar a la gente de mi Vereda colaborar en lo que yo pueda incentivar a mi gente de creer en el agro, de creer en el campo de salir adelante, de ser personas de bien de que luchan de que luchan por lo que quieren y ayudar a ellos.

**Item 4**

La gente generalmente de aquí de la Vereda se va muchas veces para Bogotá para otras partes por la falta de trabajo, la falta de ingreso monetario, la falta de de pronto una capacitación para ellos de recursos para que ellos salgan con un proyecto Generalmente por eso se van por la falta de trabajo no hay en Qué esforzarse o en qué trabajar aquí para seguir viviendo creen que salir de la vereda es Buscar un mejor futuro cuando en realidad el futuro está dentro de nuestra vereda de nuestro entorno nuestra donde nosotros nacimos se van creen que allá es mucho más fácil.

**Item 5**

Cami la confianza aquí es muy relativa es muy relativa porque se confía para algunos aspectos mas no para otros por lo menos en un trabajo no hay la confianza ni hay como esa ese sentido de pertenencia de comunicar a alguien venga yo necesito tal cosa cualquier puede saberlo, pero no dicen nada la confianza, no es muy raro, es muy raro que alguien de alguien o a quién por lo menos mis vecinos si son de confiar son personas respetables son personas confiables son personas leales son personas que siempre están como al pendiente de nosotros.

**Item 6**

Cami en cuanto a esa pregunta de lo del café si es productivo, el café es productivo, es una entrada básica lo que pasa es que la problemática que ahora tenemos es de que lo están pagando demasiado barato se trabaja solamente para recolectar mas No quedan más beneficios para dentro del hogar la problemática actual del café ahora es por lo barato Es demasiado barato el café.

**Item 7**

Mi motivación Si yo fuera aladina uno tendría un deseo sería un proyecto donde vincular a más familias para trabajar en pro de la comunidad en pro de las familias de esa microempresa eso sería una, dos sería capacitación una capacitación que nos capacitan a todos para tener tener el tiempo ocupado y el otro pensar en la juventud mi otro deseo sería que la juventud estudiara se capacitaran y lo que ellos aprendieran lo vinieron a trabajar aquí en la Vereda.

**Item 8**

Conflicto en la vereda Nos afectó psicológicamente a nivel de la Vereda nivel de Viotá nos efecto de que nos tienen como en un pueblo como un pueblo que fue demasiado golpeado por la violencia y en lo otro que nos afectó es que no hay osea como que la gente a usted es de Viotá entonces como que tienen cierto recelo como que no hay gente nueva que quiera venir a la Vereda a verla progresar o hacer progresar la vereda.

**Item 9**

Aquí las organizaciones que han existido no salen con nada porque la gente no colabora no hay compromiso para sacar adelante un proyecto. Esa es una la problemática que actualmente hay si pertenezco a la junta de acción comunal y ahí una de las problemáticas

es que nadie ayuda todo lo quieren la gente no trabaja en comunidad y la falta de interés para ver crecer una comunidad y la falta de interés de la gente no hay poca ayuda por parte de la gente.

**Nombre del entrevistado. Dilsa Camilo. Septiembre 13 de 2018**

**Item 1**

Bueno Camilo entonces la primera pregunta para mí que es creo en el agro de acuerdo a lo que yo he visto y a la pasión que tú tienes por aportarle como a un cambio social a que las personas que tenemos emprendimiento nos motivemos a lograr cambios hacer cosas diferentes y a apostarle a que por ejemplo tu has llegado a Liberia Qué es un sitio apartado un sitio con digamos con muy poca presencia institucional Entonces creo en el agro es como una empresa que tiene sentido social por hacer resurgir o hacer florecer el campo de alguna manera pues brindando apoyo y otra cosa es haciendo cosas diferentes para mostrarle a la gente que si podemos lograr y hacer surgir el área rural o los proyectos porque también es como la motivación de querer y de saber que las cosas si se pueden hacer y que podemos apostarle al cambio en el campo

**Item 2**

La segunda pregunta tres problemas que yo veo bueno, el primero que me parece muy grave y es que a pesar de que en la Vereda hay muchos jóvenes no hay relevo generacional los jóvenes no tienen esa visión de querer apostarle a trabajar en el campo a hacer proyectos a querer hacer cosas diferentes sino son muchos jóvenes pero como inmersos en el tema de del alcohol de jugar de ese tema pero no jóvenes con proyecto de vida entonces no hubo relevo generacional y los jóvenes que hay no tienen una visión de querer continuar y hacer proyecto de vida en el campo o ni siquiera no tienen visión de querer hacer proyecto de vida porque ellos como que salen a trabajar para tener plata y para jugar tejo y nada más. El segundo problema que veo a nivel social o en a nivel de estado es que estamos abandonados por parte de las instituciones gubernamentales en el tema de salud en el tema Por ejemplo ese mismo tema impacta la juventud porque ahí no hay inversión social en cultura en deporte no no hay las apoyo por parte de las instituciones y el tercero entonces el otro gran problema ahorita pues es el tema del comercio el café la mayoría de personas son caficultoras Pero todas estamos con Pues tú ya conoces la

dinámica del precio del café y demás y no tenemos en este momento comercialización con un precio justo nosotros que tenemos la central y todavía no tenemos la capacidad de comercializar a un buen precio para uno poder sacarle el valor de la producción al café y bueno y Los costos del café

### **Item 3**

La tercera pregunta que me motiva para estar en el campo en el campo primero porque siento que en el campo uno se puede dar calidad de vida en cuanto a su salud, ejemplo, pues por ejemplo uno está en un espacio más sano, un espacio con Aire puro puedes disfrutar de los recursos naturales y también hay más tranquilidad sí, no, digamos a nivel social y por orden público pues también es calidad de vida en todo ese espacio segundo porque me gustan las ideas de emprendimiento Porque yo sé siento y sé que el campo es una oportunidad porque también me gusta la labor social y pienso que puedo hacer proyecto de vida en espacios donde realmente haya necesidades y podamos apoyar así sea transformando nuestra propia familia entonces creo que hay que apostarle a hacer proyecto de vida desde acá desde mi origen y tercero porque tercero Pues porque siempre soñé con tener un proyecto en donde pudiera involucrar el sueño de Eimar Qué es entorno al café y el sueño Mio que es pues tener una propia empresa o poder hacer tener un espacio donde pudiéramos cumplir sueños los dos y pues está acá se nos ha dado la oportunidad Ah bueno Y también porque Consideró que nosotros o sea nuestra generación debe apuntarle a conservar los recursos naturales y apoyar al apoyar a la tierra para recuperar todos los recursos que ha perdido y pues sí nosotros no trabajamos desde acá imposible hacerlo desde afuera

### **Item 4**

Dentro de las tres limitantes que hay para producir el café camilin primero pues es el precio que desmotiva las personas ese es el primer limitante pues porque si nosotros nos retribuyeran en precio todo el sacrificio que hacemos para tener el café pues las personas le apostarían a eso, segundo por ejemplo el tema de los abonos y la mano de obra es costosa, ese sería el segundo limitante si, el acceso a los abonos Y eso por los precios tan altos y el tercero es que pienso que la federación de cafeteros se convirtió café en vez de un apoyo al caficultor se convirtió en un monopolio que se aprovecha del caficultor esa limitante es grandísima porque pienso que esa empresa o esa institución fue creada para motivar y para apoyar el caficultor y ahora los extensionistas y demás tienen una visión

política y también una visión de cumplir acciones a nivel personal para conservar un trabajo y no para ayudar al caficultor, esa es otra limitante

#### **Item 5**

Bueno sí Si tuviera 3 deseos el primero que pienso que esa empresa debería tener recursos eh bueno de capital humano y también más capital humano, pero para capacitar a la gente pero hacer una capa no capacitar, sensibilizar formar preparar y realizar estrategias para aprender a trabajar proyecto de vida, trabajo en equipo esa sería la primera formar a las personas a nivel de conocimiento a nivel de trabajo a nivel de construcción de tejido social. La segunda Pues que esa empresa tuviera la oportunidad de apoyar a todos los agricultores en todos los productos pero que fuera de una forma diferente no sé qué centro que existiera como un centro de acopio donde todos pudieran llevar sus productos fueran muy bien pagos o por el contrario, fuera una empresa que ayudará a transformar eso productos para que las personas desde su trabajo tuvieran la visión como de una microempresa y pues eso les generará ingresos para su calidad de vida. Y tercero me gustaría que esa empresa hiciera mucha labor social personas como con las personas tienen que condiciones condiciones diferentes por ejemplo personas en condición de discapacidad adultos mayores niños mujeres madres cabezas de hogar que se generarán empleos y generarán se generarán espacios de alguna manera laborales para ellos. Y en cuanto la confianza allá las personas no son muy confiados y lo otro es que allá hay hay una cultura no sé cómo decirlo pero la gente le cuesta mucho trabajar en comunidad y les cuesta mucho aceptar las personas que inician ideas de emprendimiento emprendimiento de alguna manera son como críticas nativas y no Y cómo que no hay esa construcción de tejido social o comunitario en la Vereda como para ayudar al que ven al que está saliendo adelante sino más bien lo contrario como críticas constructivas críticas negativas para para las personas que hacen cosas diferentes y la confianza no, digamos haya ellos todo el tiempo piensan que el que está creciendo es porque los está robando es como esa cultura.

#### **Item 6**



El conflicto armado hizo mucho daño, Bueno pues primero a la estructura familiar Porque dejó a muchas familias pues por ejemplo familias que eran compuestas de Padre madre hijos las dejó sin alguno de sus familiares que hizo daño y el estado nunca reparo nunca les ayudó a la superación de ese Duelo a reconfigurar esa familia nuevamente eso hizo mucho daño Pero además de eso afectó mucho el proyecto de vida de las personas porque generó un paternalismo y asistencialismo que digamos que llevamos 10 años y las personas acá llevan 10 años esperando indemnización esperando ayudas y Se olvidaron de trabajar su propia tierra de trabajar sus propios bienes y de surgir Pues a pesar de las dificultades.

### **Item 7**

Pienso que las organizaciones que han trabajado acá pues que realmente han sido muy poquitas las que han llegado sentido que nos han utilizado tiende a ellos Entonces por ejemplo viene una empresa entonces sabe que quiere comprar los productos pero resulta que cosa y cuando los va a comprar come en el momento de comercializar es otra y en cuanto las instituciones gubernamentales también es que nos han utilizado lo que para cumplir metas pero no para realmente impactar de una manera positiva a las personas y que haya una transformación completa ácido como como que no se utilizan para llenar planillas para firmar para para decir que se invirtió dinero y que se hizo tal cosa pero realmente esas esos proyectos no impactó y no género cambio nivel familiar en en en en las veredas.

### **Complemento preguntas Dilsa Camelo. Septiembre 13 de 2018**

Camilin se han hecho asociaciones pero no hay casos exitosos en eso porque pues son fracasados lo que yo te digo Siempre se reúnen como las personas Pero no están acostumbrados a trabajar en objetivos en común ni se tienen Alianzas buenas para uno poder trabajar como asociación.

Y de alguna manera si tú te das cuenta allá la cultura es cómo no se como decírtelo pero como que ellos todo el tiempo quieren hacer trampa Entonces por ejemplo tu les dices yo les pago un buen café a tal precio Pero entonces ellos nos venden el café y a la parte de arriba el café está bueno y en el centro le han echado café malo así por ejemplo con la

fruta les piden fruta de un tipo entonces en la parte de arriba colocan la fruta buena pero al final hay fruta que no está buena.

**Nombre del Entrevistado. Norberto Rodríguez. Septiembre 25 de 2018**

**Item 1**

Desde dos puntos de vista, la primera desde aquí desde el campo el hecho de que ustedes o sumerced pues traiga a las personas y haga ese trabajo. Uno es dignificar el trabajo del Campesino, dos es Mostrar lo que ellos hacen el día a día, tres es también como que ellos sientan la importancia de lo que de lo que hacen y cuatro como una oportunidad de negocio y pienso que desde aquí, me parece muy valioso porque el hecho de que un caficultor cuente sus experiencias hable de lo suyo a otras personas que no conocen eso le da sentido de pertenencia le da Por así decirlo estatus o se siente importante en algo que ha sido ignorado pues toda la vida y desde el otro punto de vista, el hecho que traiga personas que no son de aquí, entonces también pues valoro muchísimo eso porque es mostrarle al mundo una labor tan olvidada, una labor que hace el campesino día a día que con el sol con la lluvia con dificultades, con el orden público familia adelante y que gracias a esa labor Pues el mundo come no, todos comemos no, y que esa labor que hace ese campesino, pues usted la muestra de una manera muy dignificante muy especial muy romántica de hecho muy técnica, muy natural, muy sostenible. Entonces yo pienso que eso es una labor muy bonita que hace el programa Creo en el Agro.

**Item 2**

Bueno Camilin con relación a la segunda pregunta, qué problemas pueden haber allá bueno: Uno es el trabajo en equipo, ellos mire que a la larga no es ni lo económico, porque uno puede darles todo el dinero, yo veo que hay asociaciones que han recibido muchas, muchas cosas, hasta dinero, pero yo veo que ehh nuu, ninguna de esas iniciativas ha sido o hay una para mostrar que diga, mire es exitosa, entonces y uno va y mira al interior de las asociaciones, o de los grupos o de las comunidades, ninguna está acostumbrada a trabajar en equipo, cada quien busca para lo suyo personal, sin importar si lo pueden hacer de manera colectiva y buscar mejores beneficios, ellos no miran eso, ellos siempre miran el beneficio personal, tanto así que hasta el interior de la misma familia, uno ve problemas con relación a que esto es mío y no es de mi esposa por ejemplo o esto es de mi hijo pero no es mío entonces este tipo de divisiones Me parece que no ha permitido eh que

realmente haya un desarrollo social. En segundo lugar la cantidad de paternalismo, porque el estado siempre en este tipo de comunidades, va da unas Migajas y ya no da más y luego da otras de otro lado y Y eso a acostumbrado a las comunidades a que si no me dan Entonces yo no hago tengo problemas porque el gobierno no me ayuda o porque el comité no me ayuda o porque la institución no me ayuda entonces no soy productivo porque es que no me dan abono entonces ese tipo de cosas están creadas están tan acentuadas en la mente de ellos que sí que es muy complejo la otra es el desarrollo político resulta que los proyectos que se que se hacen en el agro siempre son de inversiones, deben ser de inversiones largas y un político de turno piensan hoy y arrancó un proyecto hoy pero ya mañana no es Entonces ese tipo de inconstancia en los proyectos y que no son proyectos la gran mayoría pertinentes, que no son nacidos de una comunidad de El sentir de una comunidad de la necesidad de una comunidad sino han sido por conveniencia política o por buena oportunidad política Entonces eso ha causado, entonces esos son tres problemas que yo veo graves en las comunidades

### **Item 3**

Bueno con relación a la tercer pregunta que me motiva estar en el campo. Uno es porque bueno Mis raíces Son son campesinas entonces conozco muy bien las labores en el agro puntualmente caña cacao, café y los cultivos de pancoger y los cultivos perennes como los árboles. Nací desde ahí, Entonces, pienso que ese es el principal motor de las cosas por las cuales me motivan a desarrollar es eso las hago con pasión es porque Bueno uno Mis raíces son de allá. Dos Por qué he conocido un poco más, he salido y a través de los estudios y de las experiencias que he adquirido fuera, he podido cómo aplicarlas o ver la aplicabilidad, no sé si esa sea la palabra de eso en campo y tres porque también tengo eco, osea que cuando yo me siento a hablar con un caficultor o con un campesino de X y le cuento una idea, jamás he encontrado un rechazo, sino ven coherencia, entonces esas tres cosas me permiten a mí que las cosas que he desarrollado con ellos Entonces eso me permite a mí que lo que yo puedo aportar para para el desarrollo de las comunidades me ibera a una a una familia organizada una familia que salió adelante que que contribuí para que ellos mejoraron su nivel de vida su nivel económico su nivel social su nivel intelectual, eso me hace sentir muy feliz No eso eso realmente me motiva, y que en medio de las circunstancias hay Campesinos que salen adelante y que uno tuvo algo que ver, de pronto no todo pero puso un grano de arena para que esa familia hoy esté en otra posición y el verlos con el paso del tiempo que ellos lo ven a uno nuevamente lo recuerdan lo abrazan

y eso o no lo olvidan eso eso es lo que le marca uno o por lo menos en mi caso y lo que lo que me anima a cada día a seguir adelante, Pese a que en medio de todo esto pues una encuentra Personas que quieran como detener ese proceso o les molesta o hay celos profesionales o bueno una cantidad de cosas que uno se encuentra pero la motivación como es otra entonces eso pasa a un segundo plano

#### **Item 4**

Bueno camilin voy para la cuarta pregunta por qué razón las personas se van del campo en primera instancia en algunas partes del departamento o del país pues ha sido en parte por la violencia, pero eh más que eso, pienso que ha sido acercar la ciencia al campo yo siempre hablo de eso de hecho que la universidad sea más aplicada al campo que hayan oportunidades más de que el estudiante los colegios que estén ubicados en la parte rural que parece fabuloso que haya colegios en la parte rural pierdan la conexión no hay una universidad que haga esa conexión porque sacar a un chico y enviarlo a la ciudad estudiar sabiendo que hay muchos chicos en un colegio que podemos desarrollarlos ahí y llevar la ciencia alla eso ha sido un tema complejo Porque fíjese que si uno se pone analizar las investigaciones y lo que han avanzado todas las empresas agropecuarias en tecnología es mucho y hoy pregunto Cuántos de nuestros hijos de caficultores o de campesinos que están en once o décimo o están en el colegio conocen esas tecnologías, no conocen sólo el machete el azadón la bomba de espalda y ya hay tecnologías que han avanzado enormemente que de una u otra manera no se les ha hecho dar a conocer, entonces pienso que que eso es un tema. Dos es que como ellos viven ahí, no ven la dimensión de lo que pueden tener. Tres que no les no estamos formando a los chicos para que sean empresarios jamás Solamente les damos una información en el caso de la educación y ya. Entonces pienso que la formación de los docentes debe ser otra, los docentes están entrenados un docente debe estar entrenado para colocar en un chico que están en el sector agropecuario desde el comienzo hasta el final a que sea empresario a que analice que en el campo Hay muchísimas oportunidades de desarrollo. No necesariamente tiene que ser con un machete colgado No necesariamente en el campo hay una cantidad de cosas. Pienso que esa es la razón principal no hay oportunidades de estudio, entonces ellos tienen que salir si quieren estudiar una carrera Universitaria, como fue en mi caso que tuve que salir Tengo que enfrentarme e irme a la ciudad y ya alla se presentan otras oportunidades entonces abandona el campo por eso. Segundo, bueno otra razón es

porque también los predios Son tan pequeños fíjese que el gremio un área promedio por familia de 1.2 más o menos y a veces tienen dos o tres hijos que les corresponde? Entonces ellos quieren tener su independencia y no tienen Cómo desarrollarse ahí porque no hay adquisición para un joven Yo no veo un joven que tenga una oportunidad de un crédito para adquirir una tierra o para un proyecto nunca porque no tiene vida crediticia, ese siempre ha sido obstáculo usted lleva a un joven a un banco y no hay esa oportunidad. Otra porque las instituciones cuando dan dan hacia familias desplazadas, hacia las madres nunca piensan en la oportunidad de esos chicos que salen del colegio o de hecho, antes de que salgan del colegio desarrollen proyectos y tengan un plan semilla no no veo yo pues en papeles los he escuchado pero nunca he visto que eso sea efectivo que un chico diga venga yo me quiero quedar pero necesito tecnificar y quiero hacer esto, no hay un plan semilla ni ahí quién dirige ese proceso con muchas oportunidades que si hay.

#### **Item 5**

vamos a la quinta pregunta la quinta pregunta si es algo pues de hecho fue fíjese que fue el primer problema que yo planteé. No hay confianza, no hay confianza ni con ellos mismos, ni al interior de su familia, ni con su esposa, ni con sus hijos y luego vamos al vecino, ni con el vecino, entonces fíjese que es muy chistoso porque uno conoce caficultores, voy a colocar el caso de caficultores que tienen 500 plantas viven pegados al vecino que tiene otras quinientas plantas que son familiares y cada uno quiere montar un beneficiario que le cuesta más doce millones de pesos y que esa inversión nunca la van a recuperar en vez de hacer uno colectivo, entonces ese es un caso, otro caso el caso de que un día pues se nos da la oportunidad para vender un café colectivamente o sea por decir algo hay caficultores tan pequeños que vamos a acopiar 400 kilos y Entre todos vamos a reunir de a 50 con oportunidad económica enorme ellos no ven la oportunidad económica sino ven de pronto lo que puede pasar con el vecino desconfiando en que se negocio se pierda o pierdan dinero Entonces pienso que ni el nivel de desconfianza entre ellos es fatal Y ese es uno de los problemas bastante delicados en las comunidades

#### **Item 6**

Bueno la sexta pregunta con relación a la limitante de la producción en viotá, fíjese que en viotá no no veo yo problemas con la productividad la razón porque uno saca el promedio y hay personas fácilmente que están por encima de 15 cargas por hectárea 15 de hecho y personas que están en 20 otras que están en 22 otras que están en 30 de hecho ahí conocí

una de 30 cargas por hectárea o sea es impresionante la producción que tiene este municipio de pronto que de hecho está más que el doble que el promedio el departamento que está en creo que 8 cargas del departamento o sea que en productividad a mí no me preocupa tanto viota De pronto es el tema de manejar la caficultura joven Yo pienso que porque la tecnificación fíjese que usted encuentra tecnificación también es más bien el tipo de manejar la caficultura joven Eso sí es complejo porque ellos se pegan de sus plantas en algunos casos y si la edad es avanzada del caficultor muy seguramente así también serán sus Cafetales y fíjese que aún así ellos son muy productivos ellos no caen, mal que le vaya son 10 cargas por hectárea 12 cargas por hectárea y el departamento y el país están en 8 o sea están por encima del promedio entonces pienso que ellos tienen yo yo miraría que ellos tienen es una oportunidad ahí, no es tanto la que pueden subir más y ellos pueden Elevar más la productividad tienen un potencial enorme yo veo eso es como potencial y tienen la oportunidad y enorme de seguir trabajando en eso, de pronto la limitante que veo es en la calidad ellos producen tanto café que se les escapa de las manos el control y uno va a ver el sabor y a veces son sabores de malos malos manejos en La poscosecha entonces en eso sí le ha faltado Cómo invertir en la parte secado invertir en la parte de beneficio y en la parte de selección

**Item 7**

bien precisamente hace como un mes tuve la oportunidad de ir a una reunión de un proyecto de una asociación y yo le decía como el tema es un es que las personas viven en conflicto a mi Me parece que ahí debería haber de manera permanente o sea una persona allá todo el tiempo que fuera social o sea un trabajador social un antropólogo un psicólogo algo que ellos puedan tener la orientación de trabajo en equipo de trabajo de solución de conflictos al interior todo el tiempo o sea eso no puede ser que hoy llegó es un proyecto de 3 meses no todo el tiempo eso va a permitir que las organizaciones sean sólidas. Dos que el acompañamiento no sea, sea tan bien igual permanente no sea por un proyecto entonces por decir algo, vamos a desarrollar un proyecto para secado entonces compramos los silos entregamos los silos y se acabó el proyecto. Me parece que es una ,eso es algo que está sucediendo y yo pienso que los proyectos deben tener un profesional de tiempo completo en el área pertinente por decir algo si es necesario tener alguien que trabaje el agua en el manejo de aguas residuales será permanente orientando todo el tiempo ahí hay alguien que dirija esos procesos una parte humana y una parte técnica

acompañamiento permanente en cualquier proyecto y proyectos que se han nacidos de la comunidad o sea que no sean impuestos sino que alguien que sea capaz de sentarse con ellos de construirlo con ellos desarrollarlo con ellos Yo pienso que sería como como el éxito y no soltarlos, independientemente de su posición y hacer hacer más bien ese profesional parte de la comunidad entonces por eso digo que que si una persona, es de ahí y se queda ahí sería fabuloso y así sea paga por medios externos pero desarrolla las comunidades sería un desarrollo y lo otro Es que las comunidades puedan salir de su entorno Yo pienso que el mejor la oportunidad que tiene alguien es que salga de su entorno que vea a otras oportunidades de hecho no solamente llevarlo a sitios exitosos yo no veo ninguna institución que diga camine llevamos a este grupo de caficultores o de campesinos a un sitio donde fracasaron en algo o sea me parece que eso es un tema aprendizaje y uno debería hacerlo o gente que produce menos con mucho esfuerzo pero que hacen las cosas Entonces pienso que eso han faltado siempre lo hemos llevado como a sitios sólo bonitos pero no los sitios feos yo pienso de una comunidad está en esos problemas eran los.

### **Pregunta conflicto armado**

Con relación al conflicto armado pues sí evidentemente yo lo viví, lo viví en campo también y complejo pues es un tema que se le escapa uno de las manos la razón porque es que eso incrementa más la desconfianza incrementa más la deshonestidad incrementa más el hecho de que yo dependa más de sea más paternalista O sea eso lo que haces ahondar más todos los problemas que anteriormente le mencione, todos los incrementa más, por eso yo digo que qué hace parte hace parte que haga Perdón hace falta que exista un profesional de apoyo en esa área la razón Yo tuve la oportunidad en una ocasión de trabajar con una comunidad que tenía muchos conflictos porque llegó los guerrilleros luego llegaron los paramilitares eso fue Terrible y quedan las secuelas y esas secuelas son lentas tuve la oportunidad de trabajar con un antropólogo antropóloga creo y en seis meses que trabajamos me pareció muy bonito la forma como ella Esa persona no nos orientaba dentro de las comunidades hacia situaciones de choque, reflexiones, por esa razón digo que sí es importante tener un profesional del área social del área humana pero que sea tan capaz de mantenerse en su posición no que se deje hacer extensión no que se deje convencer por qué es que a veces también hemos tenido personas de esa área que entran con un empujé y salen preocupados estresados pensando igual que caficultor no, una persona que sea capaz de sostenerse y ver las comunidades desde otro ángulo

**Pregunta asociaciones**

he tenido la oportunidad de charlar con varias asociaciones y entre esas Asomucavit que es una asociación de mujeres y uno se sienta hablar con ellas y son unos conflictos Vuelvo y repito son internos O sea no veo que ellos se sientan, y hay unas oportunidades enormes, por ejemplo ahoritica salió la oportunidad de una comercialización impresionante y muy buena Pero ellos por decir No es que yo no me entiendo con fulana pierden esas oportunidades porque no hay una orientación de ese tipo entonces Vuelvo y repito uno de los problemas que les hace falta a ellos es alguien que esté ahí ayudándoles a construir todo el tema organizacional segundo alguien que les Oriente otro problema que ellos tienen, las organizaciones no salen adelante es por la parte legal ellos desconocen totalmente la parte legal que todos los años cambia entonces los informes de contador, o a la Dian ellos les tienes miedo a eso Y eso hace que una asociación o una comunidad no avance hacia nuevos retos y crezca porque el hecho de que yo no me enfrente a la dian y no sepa cómo hacerlo pues hasta ahí me estanque me estanque como Asociación y el mundo Está avanzando lo otro es la oportunidad que ellos tienen no no no veo que ellos sean como que le digo yo, le tienen miedo como a las personas que vienen de fuera y poder sentarse hacer un negocio no son buenos agricultores son buenos productores pero al momento de las negociaciones no son pésimos Entonces yo pienso que esa sería otra área alguien que le ayude a trabajar lo que son los costos y sobre eso hacer negociaciones conocer el dólar un poco más la tasa de cambio no solamente negocios aquí si no fuera y muchos negocios de su han perdido porque no sabemos hacia fuera como se mueve el mercado

**Nombre del entrevistado. Aldemar Piñeros. Septiembre 12 de 2018****Item 1**

Es una oportunidad de desarrollar el potencial Agroturístico que hay en el municipio, en torno a la historia y cultura del café Y en difundir la cultura de apreciar y consumir café especial.

**Item 2**



---

Problemas como joven rural. La falta de empleo, Un poco el tema del acceso a la educación y la falta de incentivos financieros para poner en marcha emprendimientos

**Item 3.**

Razones para estar en el campo. El hecho de que mis padres y abuelos crecieron y desarrollaron su vida en el campo. Segundo porque me gusta el campo y tercero porque veo oportunidades de desarrollo en torno al agroturismo y ecoturismo, igualmente a la opción de darle valor agregado al café.

**Item 4.**

Emigración. Se van por la falta de oportunidades laborales y por la ilusión de obtener mejores ingresos económicos. Además, por un estereotipo de superación muchas veces influenciados por los mismos padres y abuelos quienes desconocen las problemáticas sociales en las ciudades cómo desempleo, inseguridad, drogadicción entre otras.

**Item 5.**

Organización. Primero asegurar precios justos por sus productos. Segundo brindarles capacitación para que mejoren sus productos y así mismo se motiven a mejorar la calidad, ya que tendrán una buena recompensa o remuneración por ese trabajo extra. Tercero que existan concursos donde se premie la mejor calidad y el trabajo por proteger el medio ambiente e igualmente que premie las iniciativas sociales que redunden precisamente en mejorar el bienestar de las comunidades.

**Item 6.**

Desde hace muchas décadas se ha perdido bastante la confianza por cuestiones de corrupción en el presente se ha mejorado un poco, pero hace falta trabajar más en ese tema de confianza sigue siendo escasa.

## B. Anexo: Diario de Campo

Como técnica de investigación cualitativa, se presenta el diario de campo desarrollado por el investigador. Este diario de campo fue desarrollado entre enero y diciembre de 2018

### **Comportamiento del mercado.**

Estuve conversando en la compra de café del pueblo con el comprador, desde temprano van llegando los caficultores de las veredas y preguntan el precio del café del día. El comprador me cuenta que siempre hacen lo mismo. “Primero revisan el precio de la federación y luego van a otras compras a ver si les pagan un precio mejor”. Por lo general no regresan pues el comprador privado les da mejor precio, “lo que ignoran o en el fondo saben es que otros compradores tienen las basculas alteradas y lo que les dan demás, por un lado; por el otro les quitan el doble” pero siguen haciendo lo mismo. “Siempre vienen con afanes y acá la demora es mientras le saco el factor de rendimiento al café” Cada día llega menos café acá a la compra. Lo escucho hablarme acerca de cómo “en tiempos pasados la cantidad de café que llegaba era tanta que se hacían filas de más de veinte tractomulas para recoger el café que se compraba”. Además, “la bodega se llenaba hasta el techo...” Fueron diferentes factores que influyeron en esta caída, me cuenta que fue la roya, luego la broca, luego la Guerrilla al punto que ya es muy poco el café que llega a la compra. Por otro lado, llega una señora caficultora a vender su café. El el saluda de muy buena manera, sabe su nombre y le pregunta cómo está su familia, su finca, mientras ella coloca el café en la báscula. El comprador solicita a su ayudante que tome una muestra del bulto de café. El ayudante le entrega la muestra y comienza a revisarla luego de trillada. De manera cualitativa (al ojo) mira el color del café y le dice a la señora “Sumercé a este café le falta punto” (es decir está por encima de la humedad que se requiere del 10 al 12%) por esto debo castigarle el precio. La señora le dice bueno, cuanto me daría el precio. Luego de hacer unos cálculos finalmente le da un precio, la señora tiene afán de hacer mercado y recibe lo que le da el comprador pues confía en él. Es claro que la señora no

conoce la calidad de café y su actitud es pasiva frente al precio que le reconoce el comprador. Se va y dice muchas gracias Dios lo bendiga.

Estuve varios días durante esta cosecha y veo que se repiten las siguientes situaciones.

- El caficultor(a) desconoce el factor de rendimiento y la humedad de su café, dos variables claves que determinan el precio de su café.
- El caficultor siempre tiene afán de hacer otras vueltas pues es el único día que “baja” al pueblo y tiene poco tiempo para devolverse y no perder la ruta de bus pues implicaría que debe contratar un servicio expreso o dormir en el pueblo pagando una habitación.
- Al terminar sus vueltas de afán los caficultores se dirigen a tomar cerveza como un ritual de encuentro con otros caficultores donde conversan acerca del precio del café, cómo va la cosecha y, cómo están las carreteras de su vereda.
- El caficultor confía plenamente en el comprador de café y confía que le dará un buen precio por su producto, lo que determina este nivel de confianza es el saludo por parte del comprador y que se demore menos en hacer la fila para vender su café.

Hoy estoy en otra compra de café de un privado en otro municipio cercano donde los caficultores venden el café. El comprador se encuentra tomando cerveza y de lejos ve cómo van entrando los caficultores con su producto y me comenta que su cerveza la está pagando el caficultor que acaba de entrar, situación que no entiendo y le pido que me explique. Me dice, “mire como yo conozco a ese señor y sé que calidad de café tiene, cosa que el desconoce, entonces le puedo pagar menos y él ni se dará cuenta” con esa plata es que me estoy tomando esta cerveza. Al salir el caficultor de entregar su producto, le da las gracias al comprador por qué no lo demoran en su compra y además le invita una cerveza como señal de gratitud. Acá, yo corroboro el nivel de confianza y aprecio que tienen los caficultores con los compradores y verifico que desconocen la calidad del café que producen y por lo tanto el dinero que reciben. Por otro lado, corroboró las actitudes de los compradores quienes aprovechan su posición de poder frente al desconocimiento y buscan su beneficio económico.

Me encuentro de nuevo en la compra de café del municipio y llega un caficultor muy reconocido en la vereda, de avanzada edad y como es costumbre el comprador lo saluda por su nombre y realiza sus preguntas de rutina. El caficultor pregunta al comprador por el precio del café del día y solicita a su ayudante que descargue el café de su campero. Le comenta que es un café de muy buena calidad, blanquito como si lo hubiera lavado con leche y que está a punto. El comprador recibe el café, lo pesa, realiza el análisis de factor de rendimiento y le menciona que como siempre su calidad es muy buena, liquida el café y le da un muy buen precio. Aquí relaciono a un caficultor con experiencia y sobre todo conocimiento de los aspectos técnicos al momento de la venta del café.

Hoy estoy en otra compra de café en el pueblo, es de mejor aspecto y a diferencia de las otras, realizan una prueba de tasa del café. El comportamiento se repite en cuanto al saludo y las preguntas de rutina por parte del comprador y encuentro que liquidan el café con base en un factor diferente, al final, el caficultor llega con afán, no conoce la calidad de su café y noto que el café de mejor calidad es a los que les hacen las pruebas de tasa.

Felicitan al caficultor(a) un abrazo y diez mil pesos de más.

En la vereda también encuentro que hay compradores de café que funcionan como satélites para los compradores del pueblo, es decir, el comprador del pueblo les da dinero para que puedan pagar al cafetero en la vereda. En esta ocasión noto que la transacción se realiza de una forma más empírica y al “ojo” revisan la humedad, el color y con base en esto pagan el café, eso sí a un menor precio pues como me dice el comprador de la vereda “yo no compro pan para vender pan” se repite el agradecimiento por parte del caficultor al comprador y noto que es una situación en donde el caficultor casi que agradece porque le compran su café, confiriendo una especie de poder al comprador sobre el caficultor. Al igual que en las otras situaciones el caficultor desconoce la calidad de su café y su preocupación es tener dinero para pagar a los recolectores el día sábado.

### **Confianza**

Hoy estoy en una finca cafetera, visitando al dueño de finca y gritan a la entrada, “es mi compadre, me responde”. Entra y comienzan a hablar, el compadre le pide un consejo para la renovación de café de la finca. Le comenta que siempre ha confiado en él y tomaría la

decisión acorde a su experiencia Entiendo que hay relaciones fuertes de confianza en cuanto a toma de decisiones, ayudas entre vecinos, prestamos de insumos y herramientas, esta relación es más fuerte en el momento que se “vuelven compadres” y respetan su palabra.

Por otro lado, me encuentro en otra finca y veo como un caficultor, mezcla “cochadas” diferentes de café y las deja en la fermentación, le pregunto porque realiza esto y me comenta “eso no pasa nada, igual en la compra me pagan mal siempre por el café” empiezo a ver actitudes como esta en diferentes ocasiones en donde los caficultores saben que están obrando de una manera que no es debida y justifican su acción en otra. Cuando hay manejos de dinero colectivos veo que el comportamiento al interior de la vereda es diferente y los niveles de confianza disminuyen pues han sucedido en diversas ocasiones casos de corrupción, en donde se pierde dinero y nadie responde por esto Estoy en el pueblo y comienzo a conversar con una señora que tiene el rol de tesorera de una asociación de productores, en ese momento, le entra una llamada y la cara de la señora se pone tensa. Responde la llamada y es el presidente de la asociación, empiezan a hablar acerca de un dinero urgente que necesita él, por una razón que no es muy clara. La señora le dice que lo único es generar un cheque y que lo reclame en el banco del pueblo. Termina la llamada y la señora me comenta que ya le ha girado varios cheques y no da respuesta del dinero. Meses después la asociación entra en un problema financiero y da inicio a discusiones al interior de la organización. Los miembros están repitiendo la historia de pérdida de dinero y nadie respondió.

### **Conflicto armado.**

Estoy conversando con una caficultora de la vereda en su finca y me ofrece un café, luego me invita a recorrer la finca y mientras caminamos hace una parada y me comenta “Acá me mataron a mi primer hijo” seguimos caminando y me comenta de nuevo “Acá me mataron mi segundo hijo” luego me cuenta que fue un día que llegó la guerrilla a su finca con los nombres de sus hijos en una lista, ellos salieron a correr y les dispararon, uno alcanzó a correr más pero también lo alcanzaron. Me comenta como ha sido su vida después de eso y como su esposo la golpeaba cuando llegaba borracho. Ahora ella está sola en su finca y me dice que se acostumbró, que el conflicto armado le hizo daño pero que aun así seguiría en su finca, con sus gallinas y su café.

Estoy en otra finca y una señora me comenta como debía preparar comida un día para un grupo armado a quien debía alimentar o “sufriría las consecuencias” a la siguiente semana preparaba comida para otro grupo armado y al final no le pagaban por esto, solo debía hacerlo.

Me cuentan como un día la guerrilla quemó un camión son soldados del ejército adentro y como ejercían poder en la vereda pues no podían salir después de las seis de la tarde, debían mantener impecables las carreteras y el miedo se encontraba generalizado al interior de las veredas. Me comentan también que se generó una falsa identidad en los jóvenes del colegio pues veían a los guerrilleros con pertenencias como celulares que en sus épocas eran escasos, dinero, camionetas y al final querían ser como ellos.

Hoy estoy hablando con la mamá de una jovencita de 14 años y estudia en el colegio, su hija se encuentra embarazada. Fue en la última patrulla del ejército que ella conoció al militar quien es el padre de su hija. Ellos se fueron y la hija quedó sola con su mamá para responder por el niño que viene.

A raíz del conflicto armado, se siguen presentando episodios de violencia, sobre todo robos a fincas donde dicen que en el lugar hay caletas y ellos son los dueños. Amenazan a los dueños y les quitan sus pertenencias.

Hoy hicimos en la escuela dibujos con los niños y les pedí que pintaran sus sueños. Lo que pintaron varios niños fue soldados y me comentan que cuando grandes quieren ser soldados para vengar la muerte de algún familiar en los tiempos de guerra en la vereda y el municipio.

Posterior al desplazamiento masivo en el municipio, llegaron bastantes ayudas de un programa para los productores que sufrieron este fenómeno. Los insumos que entregaron en el proyecto no eran de la mejor calidad, algunos vendieron estos insumos y con el dinero fueron a tomar cerveza. Se generan asociaciones para pedir insumos y veo como se genera una alta dependencia y un paternalismo de las instituciones, no hay metas en las comunidades sino simplemente piden y piden cosas. (Abonos, gallinas, concentrados)

**Asociatividad.**

Hay pocas asociaciones en el municipio y hablo con caficultores que han intentado hacerlas y encuentro la misma respuesta. No nos entendemos, uno quiere una cosa y otro hace otra, se pierde el dinero y al final resultamos todos peleados y lo peor es que quedan esos papeles registrados y ahora tienen multas por parte de las organizaciones estatales. Al momento no quieren saber más de asociatividad y trabajan solos pues ya saben lo que va a pasar si intentan trabajar en asociación.

Desarrollamos una asociación con jóvenes de la vereda y al pasar el tiempo, notamos que hay una dirección clara de la organización, pedimos cuotas para los asociados y no se cumplen, el compromiso es bajo y no hay interés por trabajar en asociación. Al buscar acopiar cafés no nos ponemos de acuerdo. Finalmente terminamos sin hablar y la asociación queda atrás.

**Desarrollo de café tostado.**

Se generan diferentes marcas de café en el municipio y cada caficultor realiza la tostión en su finca. Al inicio empiezan muy bien, pero con el pasar del tiempo los mismos “clientes” (caficultores de la misma vereda) prefieren marcas comerciales, los empaques no son nada llamativos y al pedirles café, se demoran en entregarlo o se excusan por la falta de ayudas.

**Trabajadores y recolectores de café**

Es el periodo de cosecha y llegan los recolectores a la finca de un caficultor. Son cinco y el promedio de edad está en los 60 años, ya no hay quien trabaje me menciona el dueño de finca. Admiro a cada uno pues son señores y señora de avanzada edad que estarán todo el día al rayo del sol o lloviendo. Arman unas capas improvisadas con bolsas plásticas y van al cafetal. Cada vez veo menos jóvenes interesados en las labores de campo pues son muy duras y su imaginario está en irse a la ciudad en busca de mejores oportunidades. Como es tiempo de cosecha hay menos personas que puedan dedicarse a una labor como la siembra de café en otra finca pues ganan más por recolectar que por el jornal.

## C. Anexo: Relato de Vida

Cómo técnica de investigación cualitativa, se presenta la información resumida, obtenida de las conversaciones con los adultos mayores de la vereda.

	<b>Dinámica poblacional</b>	<b>Actividad económica</b>	<b>Conflictos</b>	<b>Movilidad Social</b>	<b>Entorno y medio ambiente</b>
1930 - 1940	Muchos recolectores de café	Haciendas cafeteras	Entre hacendados y trabajadores	Inicio de movilizaciones por los derechos	Bastantes árboles
1940 - 1950	Jóvenes trabajando la tierra	Café, yuca, plátano	Reforma Agraria	Luchas en el pueblo	Bastantes árboles
1950 - 1960	Muchos jóvenes trabajando	Café, yuca, plátano			Bastantes árboles
1960 - 1970	Muchos niños en la escuela de la vereda	Mucha actividad por el café, yuca, plátano, ganado, abundancia de recursos			Bastantes árboles
1970 - 1980	Jóvenes en el colegio y ayudando a los padres en el campo	Mucha actividad por el café, yuca, plátano, ganado, abundancia de recursos		Partido comunista	Se fueron tumbando árboles por la llegada de la variedad caturra de café
1980 - 1990	había trabajo y la gente se veía los fines de semana	Mucha actividad por el café, yuca, plátano, ganado, abundancia de recursos		Partido comunista	Deforestación
1990 - 2000	La gente se fue disminuyendo, los asesinaron o se fueron	la gente sembraba solo café	conflicto armado guerrilla		Tumba de árboles
2000 - 2010	La gente se fue disminuyendo, los asesinaron o se fueron	menos café	conflicto armado guerrilla, paramilitares , ejército		Contaminación de ríos, quebradas, deforestación
2010 - 2020	Ya no hay gente en la vereda	poco café y poco ganado			Basuras



## D. Anexo: Formulario de preguntas

<b>Diseño de un modelo organizacional para pequeños caficultores del municipio de Viotá-Cundinamarca. Caso Creo en el Agro</b>	
<b>Formato de Entrevista</b>	
<b>Fecha</b>	<input type="text"/>
<b>Nombre</b>	<input type="text"/>
<b>Vereda</b>	<input type="text"/>
<b>Objetivo de la entrevista</b>	
Identificar los factores que afectan las organizaciones rurales	
<b>Preguntas</b>	
1. La identidad de la organización Creo en el Agro	
2. Principales problemas a nivel del campo	
3. ¿Por qué razón se van los jóvenes del campo?	
4. ¿Cómo son los niveles de confianza en el campo?	
5. ¿Cómo afectó el conflicto armado las relaciones en el campo?	
6. ¿Por qué han fracasado las organizaciones que se generaron en el municipio de Viotá en tiempos pasados?	
7. ¿Qué características debería tener una organización del campo para que mantuviera en el tiempo?	
<input type="text"/>	

## E. Anexo. Evidencias fotográficas



Anexo E-1. Entrevistas con jóvenes rurales de la vereda Liberia. (Viotá Cundinamarca, 22 de julio de 2018)



Anexo E-2. Jóvenes rurales guías de la organización Creo en el Agro en visita con turistas nacionales (Viotá Cundinamarca, 19 de agosto de 2018)



Anexo E-3. Jornada entrevistas con mujeres rurales. (Viotá Cundinamarca, 22 de agosto de 2018)



Anexo E-4. Jornada entrevistas con jóvenes rurales. (Viotá Cundinamarca, 22 de agosto de 2018)





Anexo E-5. Jornada entrevistas con funcionarios Comité de Cafeteros de Cundinamarca (Viotá Cundinamarca, 29 de agosto de 2018)



Anexo E-6. Jornada entrevistas con funcionarios Comité de Cafeteros de Cundinamarca (Viotá Cundinamarca, 29 de agosto de 2018)



Anexo E-7. Jornada desarrollo metodología VIPLAN. Pasos uno, dos, tres. (Viotá Cundinamarca, 15 de octubre de 2018)



Anexo E-8. Jornada desarrollo metodología VIPLAN. Pasos cuatro, cinco y construcción del Modelo de Sistema Viable. (Viotá Cundinamarca, 29 de octubre de 2018)





Anexo E-9. Jornada aplicación Relato de vida con adulto mayor (Viotá Cundinamarca, 10 de noviembre de 2018)



Anexo E-10. Jornada aplicación encuestas clientes Creo en el Agro (Viotá Cundinamarca, 25 de noviembre de 2018)

## F. Anexo. Base de datos caficultores

NOMBRE_CAFICULTOR		FINCA
ALVARO	RODRIGUEZ ORTIZ	EL PORVENIR
AMPARO	MORENO GARCIA	AUSTRALIA
ANA ADELIA	HERRERA	LA ORQUIDEA
CARLOS JULIO	COLORADO AGUILAR	BARCELONA
CARLOS JULIO	VARGAS CRISTANCHO	SAN PEDRO
EDILMA	MONROY DOMINGUEZ	LA ESPERANZA
EIMAR	CERON MONROY	LA ESPERANZA
ERNESTINA	NARANJO DE PERDOMO	CASA LOTE
FLORINDA	ACOSTA PEDREROS	EL EDEN
GABRIEL HERNANDO	ANTONIO VIRGUEZ	LOS FARALLONES
GILDARDO	MONTAÑO PEÑALOZA	EL PORVENIR
IED Instituto de promocion social de liberia		INSTITUTO DE PROMOCION SOCIAL
JOSE ALVARO	GARCIA ROJAS	EL RETIRO
LEONOR	COLORADO AGUILAR	BARCELONA
LUZ MARINA	MORALES	GRANJA CASABLANCA
LUZ MARINA	BALLEN PIÑEROS	GUADUALES
LUZ MERY	SANCHEZ ROJAS	EL RETIRO
LUZ MERY	SANCHEZ ROJAS	EL MIRADOR
MARIA ERNESTINA	RUIZ GARZON	CACHIPAY
MARIA ESTER	MORENO GARCIA	EL REFUGIO
MAXIMO	MORENO GARCIA	PANAMA
PASTORA	MANTILLA	PANAMA
RAMON EDUARDO	MEDINA OCHOA	LA ESPERANZA
SIXTO AGAPITO	CALDERON DIAZ	EL PARAISO

# Bibliografía

(s.f.).

(s.f.).

Beer, S. (1979). *The Hearth of Enterprise*. Chichester: Wiley.

Beer, S. (1981). *Brain of the firm*. Great Britain: Pitman press.

Bertalanffy, L. v. (1976). *Teoría general de los sistemas*. México, D.F. : Fondo de cultura económica.

Bolaños-Silva, T., Ruíz-Solano, J. R., Farfan-Sopo, M. P., Gonzalez-Vallejo, J. D., & Ruiz-Triana, V. D. (2019). Propuesta de diseño de alojamientos rurales indígenas en la comunidad Nasa-Páez en Toribío, Cauca. Turismo y cultura en el posacuerdo. *Revista CS*, 229-257.

Cante Acosta, H. J. (2012). *Plan de desarrollo de Viotá 2012 - 2020*. Viotá.

Cepeda, J. A. (2016). El posacuerdo en Colombia y los nuevos retos de seguridad. *Cuadernos de estrategia*, 195-224.

Chiavenato, I. (1999). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá, Colombia: Mac Graw Hill.

Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.

Colombia, C. d. (20 de 10 de 2019). *Secretaría Senado de la República*. Obtenido de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0617\\_2000.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0617_2000.html)

Cordero-Cortés, P., Núñez-Espinosa, J., Hernández-Romero, O., & Arana-Coronado, O. (2014). Factores Resilientes en Micro y Pequeñas Empresas Rurales. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 481-498.

Cundinamarca, O. d. (20 de 10 de 2019). *Gobernación de Cundinamarca*. Obtenido de <http://www.cundinamarca.gov.co/Home/SecretariasEntidades.gc/Secretariadeagri>



cultura/Secagriculturadespliegue/asdocumentacion\_contenidos/csecreagri\_centro doc\_documentos\_oficina\_asesora\_de\_planeacion.

- Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Dávila-Ladron-de-Guevará, R. (2005). *Innovación y éxito en la gerencia cooperativa*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- DNP, D. N. (12 de 11 de 2018). *Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de <https://terridata.dnp.gov.co/#/diccionario>
- Echeverri, R. (2014). *Políticas Públicas Para Sistemas Territoriales De Producción E Inclusión De La Agricultura Familiar*. Argentina: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura .
- Espejo Raúl, R. A. (2016). *Sistemas organizacionales. El manejo de la complejidad con el modelo del sistema viable*. Ibagué : Universidad de los Andes, Ediciones Uniandes, Universidad de Ibagué.
- FAO. (2008). *Informe sobre el desarrollo mundial 2008: Agricultura para el desarrollo*. Bogotá: FAO.
- FAO. (2012). *Las cooperativas agrícolas alimentan al mundo*. Roma, Italia: FAO.
- Francés García, F. J. (2015). *La investigación participativa: métodos y técnicas*. Universidad de Cuenca. Obtenido de [https://issuu.com/ucuenca/docs/libro\\_la\\_investigaci\\_participativa\\_](https://issuu.com/ucuenca/docs/libro_la_investigaci_participativa_)
- Gómez E, S. (2000). Organizaciones Rurales en América Latina (Marco para su análisis). *Revista Austral de Ciencias Sociales* , 27-54.
- Herreros Vázquez, F. (2004). *¿ Por qué confiar? Formas de creación de confianza social*. Revista mexicana de sociología. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/rms/v66n4/v66n4a1.pdf>
- Kahn, R., & Katz, D. (1989). *Psicología Social de las Organizaciones*. Bogotá, Colombia: Trillas .
- Ladino, J. C. (2017). Una aproximación histórica al municipio de Viotá, Cundinamarca. *ResearchGate*, 7-26.
- Landini, F. (2012). Problemas en la extensión rural paraguaya: modelos de extensión en la encrucijada. *Cuadernos de desarrollo rural* , 127-149.
- Lawrence, P., & Lorsh, J. (1967). Differentiation and integration in complex organizations . *Administrative Science Quarterly* 12(1), 1- 47.

- Macias, A. M. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista cubana de psicología*, 19. Obtenido de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n3/12.pdf>
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Mora Forero, J. A., & Bohorquez Patiño, L. M. (2018). El Turismo Rural Comunitario ¿Una oportunidad en el Posconflicto Colombiano? En J. A. Mora Forero, & L. M. Bohorquez Patiño, *Experiencias en el aula-Tercera Edición. Aplicaciones del aprendizaje significativo a la experiencia turística* (págs. 49-59).
- Morgan, G. (1996). *Imágenes de la organización*. Barcelona, España: Alfaomega.
- Muñoz-Mora, J. C. (2010). Los caminos del café: Aproximación a la Relación entre el Conflicto Armado Rural y la Producción Cafetera Colombiana. *Ensayos sobre política económica*, 14-64.
- Narváez-Rodríguez, 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 & Desarrollo*, 104 (22), 63 - 81.
- Olson, M. (1992). LA LOGICA DE LA ACCION COLECTIVA. Diez textos básicos deficiencia política. Barcelona. Obtenido de [https://ses.unam.mx/docencia/2018II/OlsonMarcur1985\\_LaLogicaDeLaAccionColectiva.pdf](https://ses.unam.mx/docencia/2018II/OlsonMarcur1985_LaLogicaDeLaAccionColectiva.pdf)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD. (2011). *Informe Nacional de Desarrollo Humano*. Bogotá: PNUD.
- Ramírez, L. (2002). Fundamentos de gestión cooperativa en procesos de formulación estratégica; la ventaja cooperativa. En U. d. Sherbrooke, *El proceso estratégico en las organizaciones cooperativas* (pág. 203). San José de Costa Rica.
- Randot, P., & Collion, M.-H. (2001). *Organizaciones de productores agrícolas: Su contribución al fortalecimiento de las capacidades rurales y reducción de la pobreza*. Washington, D.C.: RDV, Banco Mundial.
- Rengifo, S. (11 de Octubre de 2016). Nos encontramos con unas comunidades que realmente necesitan una oportunidad. (G. Camacho Cabrera, Entrevistador)
- Rengifo, S. (2017). *Desarrollo de Negocios Inclusivos con impacto social. Una herramienta para la toma de decisiones*. Bogotá, D.C., Colombia: La Imprenta Editores S.A.
- Reyes Posada, A. (4 de Enero de 2014). La hipótesis de seguridad en el posconflicto. *La hipótesis de seguridad en el posconflicto*. Obtenido de

<http://www.elespectador.com/opinion/hipotesis-de-seguridad-el-posconflicto-columna-466912>

- Rodríguez E, H., & Ramírez G, C. J. (2015). Análisis de la sostenibilidad de los procesos de fortalecimiento. *Revista de Ciencias Agrícolas* , 9-21.
- Rodríguez, D. S. (2016). *MODELO ALTERNATIVO DE INCLUSIÓN E INNOVACIÓN PRODUCTIVA*. Bogotá. Obtenido de [http://www.unipiloto.edu.co/descargas/informe-modelo-alternativo-de-inclusion-e-innovacion-productiva-2013\\_2016.pdf](http://www.unipiloto.edu.co/descargas/informe-modelo-alternativo-de-inclusion-e-innovacion-productiva-2013_2016.pdf)
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México, D.F: Editorial Progreso S.A de C.V. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=eWOvsi2iY-8C&oi=fnd&pg=PR13&dq=principios+de+la+administraci%C3%B3n+cient%C3%ADfica&ots=TXIx16x95H&sig=Vwkiwl1sNMfY74MfBqj7\\_IDEtM#v=onepage&q=principios%20de%20la%20administraci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=eWOvsi2iY-8C&oi=fnd&pg=PR13&dq=principios+de+la+administraci%C3%B3n+cient%C3%ADfica&ots=TXIx16x95H&sig=Vwkiwl1sNMfY74MfBqj7_IDEtM#v=onepage&q=principios%20de%20la%20administraci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica&f=false)
- Valencia, R. E. (2004). Modelos de organización. *Working Paper* . Obtenido de [http://www.topconsultores.cl/img/07\\_Top\\_consultores.pdf](http://www.topconsultores.cl/img/07_Top_consultores.pdf)
- Vargas, I. (2012). *Análisis sistémico y viabilidad en organizaciones rurales: Caso de las asociaciones de agricultores en la provincia del Tequendama (Cundinamarca, Colombia)*. Bogotá.
- Velandia, R. (2004). *Enciclopedia Histórica de Cundinamarca*. Bogotá: Academia Colombiana de Historia .
- Villafuerte Holguín, J., Franco, O., & Luzardo, L. (2016). Competencia y competitividad en la gestión de organizaciones agrícolas en Ecuador. El caso de los productores de Manabí y Esmeraldas. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales* , 57-74.
- Wadsworth, J. (1997). *Análisis de sistemas de producción animal* . Roma : Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación .
- Wiener, N. (1969). *Cibernética y Sociedad*. Argentina: Sudamericana.
- Wikipedia. (12 de 11 de 2018). *Mapa del municipio de Viotá*. *Wikipedia*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Viot%C3%A1>
- Zuluaga-Sánchez, G. P., & Arango-Vargas, C. (2013). Mujeres campesinas: resistencia, organización y agroecología en medio del conflicto armado. *Cuadernos de Desarrollo Rural* , 159-180.