



**DE LA COCA AL SACHA INCHI (*Plukenetia volubilis* L.): EL SURGIMIENTO DE
UN PROCESO AUTÓNOMO, GESTADO POR PRODUCTORES DE COCA,
DURANTE EL PERÍODO 2010-2017, EN PUERTO CAICEDO, PUTUMAYO,
COLOMBIA**

MARÍA EUGENIA MUÑOZ MURIEL

Tutora Dra. Marietta Bucheli Gómez

**Facultad de Estudios Ambientales y Rurales
Maestría en Desarrollo Rural
Bogotá D. C., mayo de 2019**

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del Tutor

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	1
LISTA DE TABLAS	1
LISTAS DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS	2
RESUMEN	4
CAPÍTULO 1	5
1.1. INTRODUCCIÓN	5
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	6
1.3. JUSTIFICACIÓN	14
1.4. OBJETIVOS	15
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	15
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
CAPÍTULO 2: ESTADO DEL ARTE	15
2.1 EXPERIENCIAS ASOCIATIVAS PRODUCTIVAS EN COLOMBIA Y LATINOAMÉRICA	16
2.2 EL CONTEXTO DE LAS ASOCIACIONES EN TERRITORIOS RURALES	22
2.3 INICIATIVAS PRODUCTIVAS DE SACHA INCHI EN LATINOAMÉRICA	25
2.4 INICIATIVAS PRODUCTIVAS DE SACHA INCHI EN COLOMBIA	26
2.5 INICIATIVAS PRODUCTIVAS DE SACHA INCHI EN EL DEPARTAMENTO DEL PUTUMAYO.....	27
CAPÍTULO 3: MARCO CONCEPTUAL	28
3.1 ECONOMÍA SOLIDARIA.....	28
3.2 CAPITAL SOCIAL	29
3.3 LIDERAZGO.....	30
3.4 ASOCIATIVIDAD	31
3.5 DESARROLLO LOCAL.....	32
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA	33
4.1 INFORMACIÓN GENERAL DE UBICACIÓN DEL ESTADO DE CASO	34
4.2 EL SACHA INCHI EN PUERTO CAICEDO.....	36
4.3 ETAPAS DEL PROCESO METODOLÓGICO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y DATOS	38
CAPÍTULO 5: RESULTADOS	42
5.1 DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO DONDE SE DESENVUELVE LA EXPERIENCIA ORGANIZATIVA DE PRODUCTORES DE SACHA INCHI DEL MUNICIPIO DE PUERTO CAICEDO, PUTUMAYO.	43
5.2 DINÁMICA DE DESARROLLO LOCAL PROMOVIDA Y DINAMIZADA POR CAMPEÑINOS E INDÍGENAS DEL MUNICIPIO DE PUERTO CAICEDO, PUTUMAYO	48

5.2.1	LA TRAYECTORIA DEL PROCESO ORGANIZATIVO COMO APUESTA DE DESARROLLO LOCAL	48
5.2.2	ANÁLISIS MULTIDIMENSIONAL DEL PROCESO ASOCIATIVO	62
5.3	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	88
5.3.1	LA TRANSICIÓN DE COCA A SACHA INCHI	88
5.3.2	EL PROCESO ORGANIZATIVO EN EL DESARROLLO LOCAL.....	90
5.3.3	LA GESTIÓN DE UN PROCESO ASOCIATIVO EN UN CONTEXTO COMO EL COLOMBIANO, EN EL PUTUMAYO.....	92
5.3.4	EL APOYO INSTITUCIONAL	95
5.3.5	LIDERAZGO FRENTE AL APOYO INSTITUCIONAL	96
	CONCLUSIONES.....	98
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	101
	ANEXOS.....	108

“La Universidad Javeriana, no es responsable por los conceptos emitidos por los autores-investigadores del presente trabajo, por lo cual son responsabilidad absoluta de sus autores y no comprometen la idoneidad de la Institución ni de sus valores.”

DEDICATORIA

A mi hijo Nicolás, compañero de ruta en este nuevo aprendizaje
A los campesinos del Bajo Putumayo, forjadores de nuevas economías lícitas en medio de
tantas adversidades

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi tutora, doctora Marietta Bucheli por su calidad humana, por sus aportes y
acompañamiento en este proceso

A los líderes comunitarios Silvia Fierro Leyva y Olver Antonio Carbonel Berrío por su
colaboración y compromiso en este proyecto solidario hacia la construcción de un buen vivir.

A Fernando por su apoyo infalible en este nuevo camino.

A mis hermanas, amigos y amigas quienes me llenaron de grandes motivos para emprender
un camino más en mi vida profesional.

LISTA DE FIGURAS

1. Sectores de la sociedad
2. El agro líder
3. Panorámica del municipio de Puerto Caicedo
4. Cultivo de sacha inchi, vereda El Platanillo, Puerto Caicedo
5. Plantas de sacha inchi, vereda El Platanillo, Puerto Caicedo
6. Productos de sacha inchi: snack y galletas
7. Proceso de industrialización del aceite de sacha inchi
8. Etapas del proceso metodológico
9. Línea de tiempo de los principales hitos de la región del Bajo Putumayo
10. Línea de tiempo de los principales hitos del proceso organizativo de sacha inchi en Puerto Caicedo, Putumayo
11. Dinámica de desarrollo Local
12. Organizaciones de sacha inchi del municipio de Puerto Guzmán, Putumayo
13. Sede de la Asociación de productores de sacha inchi, ASOPROSAOP
14. Modelo multidimensional de la asociatividad agroempresarial rural
15. Factores y componentes del modelo multidimensional de la asociatividad agroempresarial rural
16. Organigrama de ASOPROSAOP
17. Diagrama de relaciones: agentes sociales y escalas de intervención
18. Apoyo institucional para el fortalecimiento del proceso productivo de sacha inchi

LISTA DE TABLAS

1. Informantes y descripción
2. Síntesis del proceso metodológico
3. Hitos de la región del Bajo Putumayo
4. Hitos encontrados sobre el proceso organizativo con el sacha inchi en el municipio de Puerto Caicedo, Putumayo
5. Estrategias y acciones del componente económico

LISTAS DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AGROINCOLSA S.A.S.	Agroindustria Colombiana del Sacha Inchi, Sociedad por Acciones Simplificada
AGRONET	Red de Información y Comunicación del Sector Agropecuario de Colombia
AGROSAVIA	Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria
AGROSENA	Estrategia del SENA que impulsa el empleo y la productividad rural
APC COLOMBIA	Agencia Presidencial de Cooperación Internacional
ASOMORA	Asociación de Productores de Mora
ASOPROSAOP	Asociación de Productores de Sacha Inchi de Puerto Caicedo Putumayo
AUC	Autodefensas Unidas de Colombia
BACRIM	Bandas Emergentes de Colombia
DANE	Departamento Nacional de Estadística
CENAF	Centro Nacional de Atención de Frontera
CIRIEC	Colombia, Centro de Investigación, Documentación e Información de la Economía Social
CONPES	Consejo Nacional de Política Económica y Social
COOPISACHÁ	Cooperativa Agrícola Integral de Productores de Sacha Inchi del Putumayo
CORPOAMAZONIA	Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonia
CORPOICA	Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (hoy AGROSAVIA)
DDHH	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
DIH	Observatorio del Programa Presidencial de Derechos Humanos
DMG	Captadora ilegal de dinero
ECAS	Empresas Campesinas Asociativas
EATA	Emprendimientos Asociativos de Trabajo Autogestionados
ESS	Economía Social y Solidaria

FARC-EP	Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia- Ejército del Pueblo
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FUNDECOOP	Fundación para el Desarrollo y Fomento del Cooperativismo
ICA	Instituto Colombiano Agropecuario
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INVIMA	Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamento
KOIKA	Korea International Cooperation Agency, (Agencia de Cooperación Internacional de Corea).
M19	Movimiento 19 de abril
MADR	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
MISEORER	Obra episcopal de la Iglesia católica alemana para la cooperación al desarrollo
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económico
ONG	Organización No Gubernamental
PLANFES	Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RUV	Registro Único de Víctimas
S.A.S.	Sociedad por Acciones Simplificada
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SINCHI	Instituto Amazónico de Investigaciones Científicas
SUEJE	Sistema Universitario del Eje Cafetero
UAEOS	Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias
UMATA	Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria
UNODC	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito

RESUMEN

En Colombia, en el departamento del Putumayo, los productores agrícolas han incursionado en modelos asociativos y encadenamientos productivos sobre novedosos frutos amazónicos que han contribuido a la formalización del sector rural, no obstante, este proceso presenta grandes limitaciones productivas y socioeconómicas que enfrentan los pequeños productores agropecuarios.

El objetivo de este estudio fue analizar el proceso de organización y gestión adelantado por campesinos e indígenas productores de coca del municipio de Puerto Caicedo, durante el período 2010 al 2017. Se realizó una investigación cualitativa a partir del estudio de caso, el cual permite estudiar la gestión y organización de los productores rurales alrededor del *sacha inchi* desde múltiples perspectivas y dar respuesta a los fenómenos que ocurren en su proceso organizativo. El trabajo se realizó con la participación de líderes integrantes de la Junta directiva de la asociación, productores agrícolas campesinos e indígenas asociados, representantes de instituciones públicas y de organizaciones privadas, de organismos de cooperación, de la sociedad civil, entre otros actores que han apoyado el proceso asociativo. Como técnica de recolección de información, se utilizó la observación directa, entrevistas semiestructuradas, la técnica de grupo focal, y el análisis documental.

La experiencia asociativa gestada es relevante por cuanto desarrolla un proceso de desarrollo endógeno, que surgió de manera autónoma, por iniciativa de las comunidades, proceso que aún no ha sido explorado desde las dimensiones productivas, asociativas y familiares y que ha contribuido a la generación de ingresos económicos de las familias y a la superación de la pobreza, en un escenario de conflicto, como alternativa de producción al cultivo de productos de uso ilícito en el departamento del Putumayo.

Palabras claves: economía solidaria, asociatividad, liderazgo, desarrollo local

CAPÍTULO 1

1.1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo presenta los resultados de la investigación sobre el análisis del proceso organizativo emprendido por campesinos e indígenas productores de sacha inchi del municipio de Puerto Caicedo, Putumayo.

El Municipio de Puerto Caicedo, geográficamente, se sitúa en el Bajo Putumayo junto a los municipios de Orito, Puerto Asís, San Miguel y Valle del Guamuez. En esta zona predomina la llanura amazónica, posee gran diversidad étnica y cultural, con grandes riquezas naturales.

En las últimas décadas se ha visto afectada por la guerra, la violencia, la extracción de recursos naturales, que afectan la sostenibilidad ambiental, los cultivos de uso ilícito y las fumigaciones, la deforestación, la ganadería extensiva, los monocultivos, entre otros aspectos que han ocasionado graves consecuencias asociadas al conflicto armado, generando inestabilidad en las comunidades, graves problemas sociales y pérdida de derechos (Alcaldía de Puerto Caicedo, 2016).

En este contexto, sus pobladores han vivido en medio de diversas tensiones y condiciones de vulnerabilidad y pobreza, razón por la cual un grupo de campesinos e indígenas productores de coca emprendieron, de manera autónoma, un proceso organizativo encaminado a la producción y comercialización de sacha inchi, fruto amazónico, redescubierto y valorado por sus potencialidades productivas y económicas.

Esta investigación es de tipo cualitativo, se utilizó la metodología de estudio de caso; los instrumentos que se aplicaron fueron entrevistas semiestructuradas, diario de campo, observación directa, grupo focal y revisión documental.

Éste trabajo se compone de seis capítulos:

En el primer capítulo se presenta el problema, la justificación, y los objetivos de la investigación.

En el capítulo segundo, se presenta el estado del arte el cual recoge los contenidos y temáticas trabajados aquí.

El tercer capítulo, se dan a conocer los diferentes conceptos sobre economía solidaria, capital social, asociatividad, liderazgo, y desarrollo local considerados los de mayor relevancia en la presente investigación.

El capítulo cuarto, describe el proceso metodológico que desarrolló esta investigación a partir del estudio de caso y las técnicas de recolección de información y datos utilizadas.

En el capítulo quinto, se presentan los resultados encontrados durante el proceso de investigación, por una parte, la trayectoria del proceso organizativo por campesinos e indígenas productores el sachá inchi y por otra, los factores de gestión que contribuyeron a su permanencia durante el período 2010-2017. Asimismo, la discusión de los resultados de la investigación.

Se espera que a partir de este análisis se pueda generar conocimiento que, por un lado, sirva de base a los asociados para reconstruir y repensar el camino recorrido durante el período 2010-2017, ajustar metodologías de trabajo, trazar rumbos a futuro y proyectar estrategias y acciones, y por otro lado, sea de utilidad para otras organizaciones e instituciones para extraer pautas que contribuyan al diseño de esquemas o modelos de intervención social y herramientas asociativas, especialmente para organizaciones de campesinos agrícolas del sector rural.

1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Descripción del contexto:

El departamento del Putumayo tiene una población total de 354.094 habitantes, (DANE, 2017) de los cuales 64.823 personas pertenecen a comunidades indígenas y 11.630 son afrodescendientes (DANE, 2005). Por sus características de región andino amazónica y de frontera, está en condiciones de proveer servicios ambientales y de generar dinámicas transaccionales y relaciones socioculturales entre países, no obstante, problemas como la deforestación y la falta de control y seguridad fronteriza han derivado en afectaciones ambientales y en materia de seguridad, en una cultura de la ilegalidad que se extiende a lo largo y ancho de la franja fronteriza: altas tasas de homicidio, presencia de grupos delictivos, narcotráfico y prostitución (Gobernación del Putumayo, 2016).

El principal renglón de la economía del departamento del Putumayo está representado por la explotación de hidrocarburos ligada al auge petrolero y al desarrollo de actividades vinculadas a la minería artesanal (Corpoamazonia, 2015). Putumayo es el sexto productor de petróleo a nivel nacional, según reporte del Ministerio de Minas (2014), no obstante, el proceso de extracción ha ocasionado problemas de contaminación de humedales, del agua, del aire, ruptura de los circuitos económicos sustentables de producción agropecuaria, entre otros (Gobernación del Putumayo, 2016).

Asimismo, fenómenos como la bonanza de la quina, el caucho, petróleo, la coca, la extracción maderera, se han convertido en economías fugaces para el departamento, y el municipio de Puerto Caicedo, municipio que en 1997 con la llegada de los grupos paramilitares al Putumayo vivió graves episodios de violencia los cuales desataron problemas sociales complejos asociados con pobreza, desplazamiento, violencia, desubicación productiva, detrimento de los recursos naturales, pérdida de biodiversidad y una alta contaminación del medio ambiente ocasionada principalmente por empresas privadas y campesinos productores de cultivos ilícitos, quienes implantaron modelos económicos salvajes, unos en su afán del saqueo de los recursos naturales no renovables y otros sometidos bajo sistemas productivos ilegales (Alcaldía de Puerto Caicedo, 2016).

El departamento de Putumayo fue uno de los departamentos que presentó la mayor cantidad de producción de coca en 2015 y que ha tenido coca constantemente, según registros de los años 2008 y 2016, reporta 9.658 y 25.162 hectáreas de coca respectivamente (UNODC, 2017). Asimismo, según el censo de cultivos de coca en Colombia, 2016, el área neta de dichos cultivos de la región de Putumayo y Caquetá, en 2015 era de 27.780 hectáreas y pasó a 34.505 hectáreas en 2016, con una variación creciente del 24% (UNODC, 2017).

La región del Bajo Putumayo, a través de la historia se ha visto afectada; principalmente por eventos de abandono forzado y de despojo de tierras y territorios. Los pueblos indígenas y la población colona-campesina han sido víctimas de estos fenómenos desde el siglo XIX hasta la actualidad. A su vez, fenómenos más recientes como la industria petrolera (1956-1981; 2000-2013) y la economía de la coca han protagonizado distintos episodios y formas del despojo. Ambos procesos tuvieron un gran peso en la configuración desde los siglos XIX y XX hubo diversas incursiones extractivistas incentivadas por las bonanzas de la quina y el caucho, las pieles y la madera (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2015).

Para contar con una estimación clara de la situación del departamento del Putumayo, en el año 2017, es preciso señalar algunos hitos históricos sucedidos entre los años 1996 a 2017 relacionados con el conflicto armado en la región del bajo Putumayo. La tabla 3. Muestra los principales hitos.

Tabla 3. Hitos de la región del Bajo Putumayo

Periodo	Hecho	Descripción
1960	Colonización del Bajo Putumayo	A partir de los años sesenta hubo varias oleadas de colonización en el Bajo Putumayo, a saber: a) Colonización campesina tradicional, b) Colonización rural auspiciada por la explotación petrolera, c) Colonización provocada por la explotación cocalera, d) Colonización campesina comercial, e) Colonización urbana y f) Colonización militar.
1980-1982	Llegada de grupos insurgentes: Movimiento 19 de abril, M-19 y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo - FARC-EP	A raíz del desdoblamiento de sus frentes del Caquetá, llegaron al Putumayo las FARC-EP desde finales de los 80 hasta la actualidad (hoy disidencias de las FARC), con presencia en varias áreas, especialmente rurales. los Maceteros.
1982-1999	Economía de la coca	Se han protagonizado distintos episodios y formas del despojo a raíz de la economía de la coca.
1990	Presencia de grupos guerrilleros: Frentes 15, 32,48 y 49	El Frente 32 es el de mayor tradición y su desarrollo inicial está relacionado con la economía petrolera, la colonización y la ubicación fronteriza del departamento. Su expansión está asociada al desarrollo de la economía de la coca. El Frente 48 nació en la primera mitad de los noventa y, al igual que el 32, creció al ritmo de los cultivos ilícitos, en un contexto fronterizo y con base en la economía petrolera.
1996	Marchas campesinas cocaleras	En 1996, las fumigaciones de cultivos de coca originaron las marchas campesinas las cuales paralizaron los departamentos de Guaviare, Caquetá y Putumayo, al parecer lideradas por las Farc.
1998	Llegada de las Autodefensas Unidas de Colombia- AUC	las Autodefensas Unidad de Colombia, AUC, llegaron, durante las marchas campesinas cocaleras, con el pretexto de combatir a la guerrilla porque se atribuía que estaba creando un gobierno paralelo peligroso para la nación, sin embargo, desde el punto de vista militar, las AUC llegaron para cercar la zona de despeje que el gobierno había

		<p>concedido a las FARC-EP y para custodiar los cultivos de coca (PNUD, 2016).</p> <p>La disputa por el territorio entre las FARC y las autodefensas se intensificó con el aumento de la producción de coca en la zona del Bajo Putumayo, con especial concentración en el municipio de Puerto Asís, fue así, entre los años 1998 y 2003 período en el que se registran los más graves hechos de impacto humanitario reflejados en masacres, desapariciones, homicidios, en el Putumayo (Observatorio del Programa Presidencial de Derechos Humanos y DIH, 2008).</p>
2000-2001	Implementación del Plan Colombia	<p>En el año 2001, se implementó el Plan Colombia, con el apoyo directo del gobierno de Estados Unidos, a través del cual se previó conjugar la estrategia de fumigación de cultivos cocaleros extensivos al tiempo que se proponían programas de desarrollo alternativo para los pequeños cultivadores (Vargas, 2010). El Putumayo era considerado como laboratorio de guerra. Hubo enfrentamientos FARC- AUC.</p>
2002-2006	Implementación de la Política de Seguridad Democrática.	<p>A la Política de Seguridad Democrática se suman la segunda fase del Plan Colombia y el Plan Patriota. Se refuerzan bases militares para combatir a las FARC.</p> <p>Los campesinos denuncian excesos de la Fuerza Pública y hurtos a propiedades. Bombardeos indiscriminados. Surgen los “Rastrojos”, “Rastrojeros” o “Macheteros”, que son desmovilizados de las AUC al servicio del narcotráfico.</p>
2008 - 2010	Crisis económica en Putumayo	<p>Putumayo en crisis económica por quiebra de DMG (captadora ilegal de dinero). Marchas campesinas al centro del país. Los grupos Rastrojos y Águilas Negras compran tierras. Villagarzón es el centro petrolero explotado por la canadiense Gran Tierra Energy. Muere jefe 48 de las FARC.</p>
2011-2013	Auge de la explotación minera. Militarización y ataques a la infraestructura petrolera.	<p>Auge de la explotación petrolera; el Putumayo se convierte en prioritario para el país. Se multiplican las bases militares y se construye el CENAF (Centro Nacional de Atención de Frontera). Surgen redes de trata de personas y explotación sexual. Aumentan atentados a oleoductos, secuestros y ataques a tractomulas.</p>

2014 - 2015	Desastre ambiental y asesinatos selectivos	Seis tractomulas son obligadas por las Farc a arrojar el crudo al río Guamuez causando graves daños ambientales y afectando producción agropecuaria. Para el año 2014, el área cocalera se recuperó y constituye más de la mitad de los cultivos ilícitos de la Amazonía occidental colombiana y una quinta parte de los cultivos del país. (PNUD, 2016).
2016	Firma del Acuerdo de paz en Colombia	El Acuerdo de Paz firmado entre el Gobierno y las FARC baja el índice de violencia en el Putumayo. Sin embargo, la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, UNODC informa que, a diciembre de 2016, el departamento del Putumayo tenía 25.162 hectáreas cultivadas de coca.
2017	Violencia contra defensores de DD.HH.	La Oficina en Colombia del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, DD.HH., informó que hasta el 20 de diciembre de 2017 se habían registrado 105 homicidios de defensores de derechos humanos, se registraron 1.181 desplazamientos forzados.

Fuente: elaboración propia con base en información secundaria y entrevistas realizadas en noviembre de 2017 y diciembre de 2018 y grupo focal realizado el 1° de diciembre de 2018 en el municipio de Puerto Caicedo, Putumayo. Entrevistas realizadas a O. Carbonel, noviembre y diciembre de 2018.



Figura 9. Línea de tiempo de los principales hitos de la región del Bajo Putumayo.

Fuente. Elaboración propia con base en información de fuentes secundarias y grupo focal realizado el 1° de diciembre de 2018 en la vereda San Isidro del municipio de Puerto Caicedo, Putumayo.

El sub sector rural en el departamento del Putumayo, ha afrontado grandes dificultades que han impedido superar las profundas brechas sociales, según el Plan de Desarrollo Departamental 2016-2019, “fenómenos como la colonización no dirigida, ha llevado a la deforestación de gran parte de las reservas naturales; la falta de presencia de las instituciones del Estado para brindar

créditos y asistencia técnica a los pequeños y medianos productores; la falta de titulación de predios que ha impedido que los campesinos accedan a créditos para fortalecer su producción, la carencia de una infraestructura adecuada para comercializar los productos del campo, como la falta de vías, centros de acopio y producción, fortalecimiento de encadenamientos productivos, entre otros fenómenos, han impedido un verdadero desarrollo rural, económico y sostenible en el Departamento.

Lo anterior, sumado a más de cincuenta años de conflicto armado que ha dejado a miles de familias campesinas desplazadas en el Departamento, muchas de las cuales han sido y siguen siendo despojadas de sus tierras, representa enormes retos en materia de agricultura, uso y tenencia de la tierra en el departamento (Gobernación del Putumayo, 2016). Esta situación se refleja claramente en el PIB Nacional, donde se evidencia un muy bajo porcentaje de participación que, según cifras oficiales del DANE, para 2016, tan sólo alcanzó el 0,4 % de participación a nivel nacional.

Ubicación del problema

La Región del Bajo Putumayo, con una extensión, que alberga más de 180.000 habitantes, está conformada por cinco municipios: Orito, Puerto Asís, Puerto Caicedo, San Miguel y Valle del Guamuez. Esta región, tradicionalmente ha dependido de la ayuda del Gobierno, durante la última década, 2010-2017, ha dado muestras de incursión en modelos exitosos de asociatividad empresarial de pequeños productores campesinos en diversidad de productos agrícolas (Velasco, 2016). Según el Plan Regional de Competitividad 2016: “el sector de ingredientes naturales presenta una oferta altamente diversificada con productos como: sachá inchi, café tostado y molido, cúrcuma molida, achiote seco, pimienta seca, mermeladas, confites, galletas” (p. 29).

Uno de los municipios que ha emprendido con más fuerza la creación y puesta en marcha de asociaciones para la producción y comercialización de productos agrícolas es Puerto Caicedo; la trayectoria en procesos de asociatividad data de 1988 con la llegada del sacerdote Alcides Jiménez, quien impulsó y promovió con las comunidades campesinas procesos de organización comunitaria como alternativa para la generación de ingresos de las familias (Díaz, 2008).

Según registros del DANE, a 2018 este Municipio tiene 14.729 habitantes, con una extensión superficial de 864,4 km² equivalente al 3,48 % de la extensión total del municipio; posee cinco etnias indígenas que pertenecen a la comunidad de los Nasas, Yanaconas, Awá, Pastos e Inga;

once cabildos indígenas distribuidos en diferentes inspecciones de policía del municipio y tres consejos comunitarios de población afrodescendiente (Alcaldía de Puerto Caicedo, 2016).

Respecto a las actividades productivas, el Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019 menciona que “posee grandes ventajas bromatológicas y de calidad en productos como el plátano, la yuca, la piña, frutales amazónicos, que hoy en día hacen parte de la seguridad alimentaria de algunas familias del municipio, adicionalmente, cuenta con gran oferta en plantas medicinales, flores amazónicas, sitios con potencialidad turística, buenos volúmenes de recursos hídricos e hidrobiológicos, oferta forestal” (p.121). De igual manera, en el municipio se cultiva la pimienta, el sacha inchi, la cúrcuma y otros frutos amazónicos, cultivos que se establecen a partir de los principios de agroforestería y la agricultura orgánica (Alcaldía de Puerto Caicedo, 2016).

Descripción del Problema

En 1998, la llegada de grupos paramilitares al municipio de Puerto Caicedo, suscitó grandes episodios de violencia, crisis económica, pobreza, desesperanza y vulnerabilidad en los pobladores. Ante la difícil situación, los campesinos e indígenas motivados por el auge del sacha inchi (almendra amazónica), en la búsqueda de ingresos para sus familias, decidieron emprender iniciativas productivas encaminadas a la producción y comercialización de esta semilla amazónica. Inicialmente, en 2009, la familia Zambrano de la vereda El Venado, integrada por diez campesinos conformaron la Agroindustria Colombiana del Sacha Inchi AGROINCOLSA S.A.S. empresa comercializadora. Posteriormente, en 2010, cuarenta y cuatro campesinos e indígenas, víctimas de la violencia, constituyeron la Asociación de Productores de Sacha Inchi, ASOPROSAOP, con el fin de garantizar la producción y en 2015, veintidós asociados víctimas de la violencia pertenecientes a la asociación, constituyeron la Cooperativa Agrícola Integral de Productores de Sacha Inchi del Putumayo, COOPISACHÁ, tres figuras jurídicas creadas alrededor de la producción y comercialización de sacha inchi como alternativa al cultivo de coca.

Según Calero Ramírez (2013), “el sacha inchi es un cultivo de la diversidad biológica nativa de la región amazónica cuyo consumo se remonta a la época preinca” (p. 7)., es conocido como maní de estrella, del Inca, maní del monte o fríjol amazónico por sus bondades alimenticias y medicinales presenta características favorables en el plano económico:

la promoción de este producto, más en el mercado internacional que en el nacional, es un proceso que se ha iniciado solo en los últimos cinco años, como insumo para la industria alimentaria, con muchas expectativas y crecientes volúmenes de ventas en los mercados de la Unión Europea y Estados Unidos (Calero Ramírez, 2013, p. 7).

Asimismo, es un cultivo de rápida producción (siete meses), un producto nuevo en el mercado, es una alternativa para la sustitución de cultivos ilícitos, es promisorio e importante para la generación de empleo; en el departamento del Putumayo la comercialización es incipiente y está sin explotar, siendo ésta una oportunidad para la apertura de mercados (Velasco, 2016).

De esta manera, al reconocer la necesidad de generar aprendizajes sobre las posibilidades que existen desde los aspectos productivos, organizativos, ambientales a nivel local, y teniendo en cuenta la situación de conflicto y de múltiples identidades que habitan en el territorio, surge la preocupación por comprender cómo surgieron los procesos asociativos en Puerto Caicedo, región del Bajo Putumayo, en un contexto de esfuerzos comunitarios por generar alternativas ante la recesión de la producción de coca.

Este proyecto se encarga entonces de estudiar el tema de las asociaciones productivas rurales y en específico las creadas para la sustitución de cultivos ilícitos en zonas de conflicto en Colombia. Para ello se realizó el estudio de caso del proceso organizativo gestado alrededor del *sacha inchi* desde las dimensiones socio-organizacional y empresarial (Espinosa et al, 2018).

Las condiciones de potencialidad del proceso asociativo en términos económicos, y como una estrategia de superación de pobreza y de vulnerabilidad de las familias campesinas e indígenas no ha sido aún explorada suficientemente desde las dimensiones productivas, asociativas, y familiares, condición que se define como el problema que guía esta investigación, por lo tanto, la pregunta de investigación planteada fue:

¿Cómo el proceso organizativo de *sacha inchi* (*Plukenetia volubilis*), gestado por campesinos e indígenas del municipio de Puerto Caicedo Putumayo, ha logrado permanecer durante el período 2010-2017?

1.3. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación es relevante por cuanto vinculó a líderes comunitarios, campesinos e indígenas agrícolas asociados, a representantes de instituciones del sector público y privado, a organismos de cooperación, a organizaciones de la sociedad civil, estrategia que generó conocimiento colectivo a partir de las experiencias de todos los actores participantes y se complementa con los conocimientos logrados durante el desarrollo de la Maestría en desarrollo rural.

Igualmente, esta investigación permite documentar experiencias de gestión de asociaciones rurales en contextos de conflicto y se constituye en un estudio de caso relevante, que amerita su apoyo y fortalecimiento desde el grupo de Investigación, Institucionalidad y Desarrollo Rural de la línea de economía social y solidaria de la Facultad de Estudios Ambientales y Rurales de la Pontificia Universidad Javeriana., lo cual ayudará a comprender el contexto rural de manera amplia, en especial la contribución de las organizaciones solidarias al desarrollo local y rural.

Se requieren entonces, el desarrollo de acciones encaminadas a la consolidación de un proceso de desarrollo local y rural, para ello se necesita promover y desarrollar procesos educativos de los productores campesinos, indígenas, afrocolombianos; procesos de recuperación y legalización de la tierra, el acceso al crédito, la asistencia técnica, el desarrollo de infraestructura adecuada y necesaria para el sistema productivo y la participación en el mercado, entre otras, acciones que deben proyectarse en políticas de desarrollo rural pertinentes a territorios de posconflicto, como el departamento del Putumayo.

Si bien, este estudio recoge los principales hallazgos y conclusiones del proceso de organización y gestión de un grupo de campesinos e indígenas quienes constituyeron tres figuras jurídicas alrededor del *sacha inchi*: agroindustria, asociación de productores y cooperativa, se constituye en una herramienta de análisis, por tanto, se propone ser revisado, complementado y mejorado con nuevas lecturas que surjan a medida que el proceso organizativo avance en la reflexión de sus experiencias, retomando el pasado y con visión de futuro.

Finalmente, esta investigación será útil, por una parte, para los líderes del proceso organizativo del *sacha inchi*, se constituye en un documento de consulta que contribuirá a su

fortalecimiento y por otra, para el departamento del Putumayo, como documento fuente para los procesos de planeación que soportan las decisiones de las políticas públicas del sector agropecuario y de esta manera retribuirá al desarrollo rural de la región.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar el proceso de organización y gestión, adelantado por campesinos e indígenas productores de sachá inchi (*Pluketia volubilis*) del municipio de Puerto Caicedo, Putumayo, y los factores que han contribuido a su permanencia, durante el período 2010 al 2017.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Reconstruir la trayectoria del proceso de constitución de tres figuras jurídicas creadas para la producción y comercialización de sachá inchi (*Pluketia volubilis*) del municipio de Puerto Caicedo, Putumayo para comprender las dinámicas que dieron origen al surgimiento de procesos asociativos autónomos en regiones de conflicto.
2. Analizar los factores socio-organizacionales y empresariales del proceso asociativo de campesinos e indígenas, productores de sachá inchi, del municipio de Puerto Caicedo, Putumayo, para identificar elementos de sostenibilidad asociativa durante el período 2010-2017.

CAPÍTULO 2: ESTADO DEL ARTE

La revisión de literatura académica sobre las asociaciones productivas agrícolas, que operan en territorios afectados por el conflicto armado, con presencia de diversidad étnica, ambiental y productiva, aportan elementos conceptuales, metodologías, enfoques y resultados, de procesos asociativos en aspectos socioculturales, organizativos, socioeconómicos y de gestión que caracterizan a las organizaciones de economía solidaria, rescatando los grandes aportes que representa el sentido solidario de la economía en los últimos años como reacción a la visión neoliberal de nuestras economías y su contribución al desarrollo rural, pertinentes para esta investigación.

Para indagar esos aspectos, se revisaron fuentes secundarias sobre los siguientes temas: a) experiencias de asociaciones productivas en Colombia y Latinoamérica; b) El contexto de las asociaciones en territorios rurales; c) iniciativas productivas de sacha inchi en Latinoamérica, d) iniciativas productivas de sacha inchi en Colombia y específicamente en el departamento de Putumayo. Los estudios revisados analizan aspectos de organización y gestión de las organizaciones de economía solidaria en Colombia, Argentina y Guatemala.

2.1 EXPERIENCIAS ASOCIATIVAS PRODUCTIVAS EN COLOMBIA Y LATINOAMÉRICA

El estudio de Rendón (2014) analiza la caracterización del Factor Económico Gestión en las asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios en las zonas de Cartama y Penderisco, del suroeste antioqueño en Colombia; organizaciones de la economía campesina y de la economía solidaria. Define a las asociaciones como todas aquellas organizaciones empresariales que son emprendidas y gestionadas por las personas que hacen parte y son poseedoras del factor económico comunidad, cuyo objetivo es la satisfacción de las necesidades y aspiraciones de las familias campesinas y se fundamentan en relaciones de comensalidad, reciprocidad y cooperación. Éstas organizaciones a través de relaciones económicas tratan de mejorar sus condiciones de producción y vida (Rendón, 2014).

El referente de la investigación de Rendón (2014) es la teoría económica comprensiva de Luis Razeto Migliaro, la cual permite comprender los fenómenos y procesos económicos en todas las empresas que existen en la economía, entre ellos, los factores económicos, que según esa teoría, son: trabajo, tecnología, medios materiales, gestión, financiamiento y factor comunidad o factor C. De igual manera, permite reconocer que existen diversas formas de organizar los procesos de producir, distribuir, consumir y acumular los bienes y servicios en una sociedad determinada.

En las empresas de economía solidaria los sujetos emprenden y organizan las unidades económicas particulares para la satisfacción de sus necesidades a través de recursos o factores económicos. Según Razeto (1994), los recursos son los elementos materiales e inmateriales que posibilitan un proceso de producción y los factores económicos son los mismos recursos movilizados económicamente y organizados en las empresas, participantes en las actividades y funciones del circuito económico. Al respecto, en una organización empresarial se reconocen

seis factores principales: la fuerza de trabajo, el financiamiento, la gestión administrativa, los medios materiales, la tecnología y la comunidad.

De igual manera, el estudio de Rendón (2014) hace una lectura de las cooperativas y asociaciones de economía solidaria, concentra el análisis en el factor gestión administrativa y la define como:

un mecanismo de toma de decisiones mediante el cual las unidades económicas empresariales responden oportunamente a las condiciones cambiantes en que operan, y coordinan eficazmente la actividad de todos sus componentes, e incluye un elemento de poder que se cristaliza en un sistema jerárquico y en un aparato administrativo (p.53).

El concepto permite reconocer la necesidad de disponer de un esquema organizativo en las asociaciones. Los resultados de la investigación de Rendón (2014), mostraron que la estructura organizativa de las asociaciones es simple, generalmente, son administradas por los mismos asociados de manera empírica e improvisada de acuerdo con su propia experiencia, generalmente adquirida en las Juntas de Acción Comunal; con una formación política y una experiencia comunitaria que se lleva al plano económico, para crear y administrar una empresa como lo es una asociación o una cooperativa.

El factor gestión en estas asociaciones se caracteriza por procedimientos que tienden a ser sencillos y pragmáticos, reflejo y producto, a su vez, del escaso conocimiento administrativo por parte de sus estructuras directivas. En suma, el factor económico de gestión en las asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios está ligado a la satisfacción de las necesidades de la economía campesina, la toma de decisiones están alejadas y desprovistas de técnicas administrativas convencionales (Rendón, 2014).

Otro factor de análisis, en las asociaciones, es la sostenibilidad. Se revisó el proceso de fortalecimiento de la asociatividad rural: el caso de Asociación de Productores de Mora, de la localidad de Trujillo en el departamento del Valle del Cauca, Colombia, ASOMORA, de Rodríguez y Ramírez (2016). El objetivo del estudio es identificar los aspectos que permitan orientar las políticas públicas de fortalecimiento de la asociatividad. Destacan los conceptos de asociatividad y sostenibilidad asociativa. Por una parte, define la asociatividad como:

un proceso de trabajo colectivo o cohesión social, con objetivos comunes, a partir de principios y valores como confianza, compromiso, participación, liderazgo y

comunicación para la obtención de resultados haciendo uso eficiente de los recursos naturales, humanos, sociales, físicos y financieros (p. 11).

Y por otra parte, el concepto de sostenibilidad asociativa se entiende como: “el grado de fortalecimiento que logra una organización para subsistir de manera autónoma, una vez finaliza el proceso de acompañamiento institucional” (Rodríguez y Ramírez, 2016, p.11).

Para los autores Rodríguez y Ramírez (2016a) la sostenibilidad asociativa, se aborda desde los componentes social, económico, institucional, técnico, y ambiental, con base en la teoría de las tres dimensiones del desarrollo alternativo: económica, social y ecológica; desde la dimensión político-institucional y desde la dimensión técnica con base en el proceso productivo.

Asimismo, el análisis de la sostenibilidad en cada uno de sus componentes considera variables así: en lo social: el recurso humano y el grado de compromiso; en lo económico: la capacidad de generación de ingresos adecuados para el productor y para el sostenimiento de la organización y la prestación de servicios a sus asociados; en el componente institucional, la participación de los productores en la toma de decisiones en la organización y de la organización en los instrumentos de política pública; en el componente técnico, la prestación de servicios de asistencia técnica para mejorar la eficiencia de los sistemas de producción y finalmente, en el componente ambiental, las estrategias de mitigación del impacto de los sistemas productivos sobre el agua, el suelo y los bosques (Rodríguez y Ramírez, 2016).

Los resultados de la investigación de ASOMORA desde el origen del proceso organizativo informal, la consolidación del proceso organizativo formal y la autogestión para el logro de la sostenibilidad, mostraron factores favorables como: la potencialidad de la acción colectiva de los pequeños productores en el acceso al mercado y en consecuencia el beneficio que reciben de las economías de escala y como aspectos desfavorables, la concentración de los integrantes de ASOMORA en fortalecer la dimensión económica y el descuido de otras dimensiones de sostenibilidad asociativa lo cual ocasionó problemas como: baja participación de los asociados en procesos administrativos y en consecuencia, los asociados perdieron la identificación de su proyecto organizativo, pérdida de confianza, compromiso y cohesión social. Otro factor desfavorable fue la baja escolaridad de los productores la cual se vio reflejada en la poca participación en capacitaciones y en la toma de decisiones (Rodríguez y Ramírez, 2016).

Adicionalmente, otros factores que afectaron el proceso organizativo de ASOMORA fueron: deficiencia en la prestación de servicios frente a la demanda por parte de los productores, la falta de capital financiero de la asociación para pagar en efectivo lo que impidió la satisfacción de necesidades básicas de los productores, la alta dependencia de intermediarios afecta la participación de los productores en su proceso organizativo debido a que se sienten como proveedores y no como integrantes de la organización.

En conclusión, ASOMORA no logró alcanzar la sostenibilidad, hizo falta un trabajo constante que permita generar confianza entre los asociados, trabajo en equipo, habilidades comunicativas, toma de decisiones colectivas entre otros aspectos. Al respecto, los autores proponen desarrollar estrategias como: la evaluación de los servicios ofrecidos, apoyos a la producción y al desarrollo social, la promoción del desarrollo de capacidades como el liderazgo y la acción colectiva (Rodríguez y Ramírez, 2016). Finalmente, Medici (2006), afirma que “los procesos organizativos que surgen de las necesidades de los beneficiarios tienen mayores posibilidades de éxito que aquellos orientados solo a cumplir metas cuantitativas de instituciones oficiales” (p.17).

Otro estudio revisado fue el de Gonzalo Vázquez (2016) sobre la viabilidad y sostenibilidad de las experiencias de trabajo asociativo y autogestionado en Argentina desde una perspectiva plural. El autor analiza el concepto de “sostenibilidad mercantil” con sentido común y criterio dominante, se refiere al logro del punto de equilibrio de una organización en términos de ingresos y egresos. Da relevancia a los trabajadores autogestionados excluidos laboralmente, como forjadores de beneficios sociales a través de la inclusión laboral y social de grupos excluidos en sus derechos, generadores de experiencias de formación de una nueva cultura de trabajo asociativa y autogestionada, con participación, solidaridad, y democracia. Al respecto, afirma que en Argentina no existe una cultura de trabajo asociativo y que por lo tanto el papel de estado y las políticas públicas es relevante para impulsarla y desde toda la sociedad educativa, económica y política.

Igualmente, analiza las organizaciones bajo el concepto de “Emprendimientos Asociativos de Trabajadores Autogestionados (EATA)”, identifica las dificultades que poseen los EATA para sostenerse a lo largo del tiempo como la falta de recursos para la producción, la falta de financiamiento, el alto costo de los insumos, dificultades en la comercialización, baja capacidad de gestión, conflictos internos, precariedad laboral, bajos ingresos, entre otras dificultades.

El mismo autor, dice que para alcanzar la sostenibilidad el papel del estado es relevante en el apoyo y promoción de los emprendimientos desde el inicio hasta que logren capacidades para sostenerse con sus propios ingresos mercantiles y da relevancia a trabajar sobre la construcción o modificación del contexto socioeconómico, cultural y político (Vázquez, 2016).

Otra dimensión muy importante que considera Coraggio es la de los tiempos, afirma que la construcción de capacidades, el desarrollo de productos, la adopción de técnicas adecuadas, la mejor inserción en los mercados, entre otras capacidades claves a desarrollar desde lo micro para la sostenibilidad de los emprendimientos, son procesos que requieren años de maduración, tiempos mucho mayores que los que algunos programas establecen como deseables (Coraggio citado en Vázquez, 2016).

Otro estudio revisado fue el de Bedregal (2014) sobre “La asociatividad como factor de sostenibilidad en asociaciones de productores agrícolas y agroindustriales”, registra los resultados de una experiencia de sistematización sobre el componente de asociatividad, donde se validaron participativamente herramientas metodológicas y un modelo organizacional adecuado a los conocimientos y capacidades de la Asociación de Productividad y Desarrollo Agrícola Sostenible, PRODEAGRO, en Guatemala; destaca la experiencia de las empresas campesinas asociativas, ECAS, y sus modelos organizacionales; están organizadas en asociaciones o cooperativas de productores campesinos de pequeña escala y tienen como objetivo la producción y comercialización de un bien agropecuario, gracias a la dotación de activos y a la construcción de capacidades por parte de un proyecto.

Las principales ventajas de las ECAS es que pueden consolidar economías de escala, reducir costos de transacción, acceder a servicios técnicos y apoyos a la gestión, negociar volúmenes de producción e insumos atractivos para los mercados, iniciar procesos de manejo postcosecha y elaborar productos con mayor valor agregado (Bedregal, 2014). Los resultados logrados muestran que los grupos investigados crearon un modelo organizacional coherente con sus conocimientos y capacidades el cual ha ido evolucionando. El modelo organizacional consta de los siguientes componentes: a) visión y misión de la organización; b) estructura empresarial; c) unidades, jerarquía, cargos, responsabilidades e incentivos en la estructura organizacional y d) competencias o capacidades internas con las que ya cuenta el grupo en producción, comercialización, administración y organización (Bedregal, 2014).

En suma, la asociatividad, debidamente aplicada mediante estrategias de diseño participativo de modelos organizacionales y su consecuente validación, tiene el potencial de convertirse en un factor de creación de capital social y reforzamiento de identidad colectiva, esenciales para el desarrollo organizacional y por ende para el desarrollo local.

El estudio “Factores Determinantes de la Sostenibilidad de las Agroempresas Asociativas Rurales” de los autores Espinosa, Gómez y Betancur (2018), propone un análisis desde un enfoque multidimensional en la agroempresa asociativa rural a partir del estudio de cuatro Programas de acompañamiento al fortalecimiento de la asociatividad rural en los departamentos de Colombia, Antioquia, Cauca, Nariño y Valle del Cauca. El estudio identificó 50 variables las cuales se agruparon en dos componentes y tres subcomponentes: Socio-organizacional (capital social, planeación organizacional e integración territorial) y Empresarial (económico, productivo, tecnológico y orientación al mercado) con base en ello, se definió un Índice de sostenibilidad de la Agroempresa rural (Isoar).

Los resultados del estudio mostraron que las organizaciones más sostenibles en el tiempo han logrado fortalecer su capital social, de esta manera, han aumentado las relaciones de confianza y cooperación, han desarrollado esquemas de trabajo participativo y de intercambio lo que ha facilitado fortalecer la organización productiva y social y la planeación estratégica y operativa de la organización empresarial; la generación de redes de relaciones con diversos actores ha propiciado el intercambio y las economías de escala de los costos de producción, de esta manera, el componente económico se ha visto fortalecido con planes de negocio que contemplan la estructura costo y beneficio y reducen la incertidumbre y el riesgo de los asociados (Espinosa et al, 2018).

Igualmente, otros factores que han contribuido a la sostenibilidad son la capacitación y asistencia técnica reflejada en el mejoramiento productivo y tecnológico orientado al mercado mediante estrategias de comercialización. Finalmente, los autores precisan: “la sostenibilidad de las agroempresas asociativas rurales se pueden soportar en un modelo multidimensional y no excluyente que constituyen pilares que pueden ser empleados en planes, programas o formulación de políticas públicas” (Espinosa et. al, 2018, p.119).

2.2 EL CONTEXTO DE LAS ASOCIACIONES EN TERRITORIOS RURALES

Otro aspecto de análisis pertinente para este estudio es el contexto en el cual se desenvuelve el proceso asociativo de productores de *sacha inchi* del municipio de Puerto Caicedo, en el departamento del Putumayo, territorio con especificidades muy particulares, el prolongado conflicto social que ha atravesado por décadas, la inseguridad percibida que afecta las decisiones de inversión y las complejas relaciones sociales entre grupos y comunidades campesinas de las zonas rurales. Al respecto, la revisión de literatura sobre las organizaciones de economía solidaria en contextos de conflicto y su incidencia en el desarrollo rural de los autores Álvarez *et al.* (2015), Vélez y Insuasty (2017), Zabala (2016) y Rodríguez (2015) hace aportes relevantes desde diferentes perspectivas.

El texto denominado “Marco para el fomento de la economía solidaria en territorios rurales de Colombia” estudia el fomento de la economía solidaria en territorios rurales de posconflicto, resalta la pertinencia de entender los factores económicos y raciales que caracterizan a los territorios, considerar sus particularidades, en el marco de la geopolítica del conflicto, esto es, defender el territorio, obtener, utilizar y distribuir los recursos disponibles y generar crecimiento económico. El estudio explica las características del conflicto armado colombiano y la incidencia de poder y control de los actores armados en los territorios, menciona que los corredores estratégicos ofrecen ventajas y garantizan la conducción de la guerra en Colombia, dichos territorios hoy se encuentran en proceso de consolidación como resultado del proceso de paz (2012-2018) (Álvarez *et al.*, 2015).

En los territorios rurales, la apuesta por mejorar la productividad, crear cadenas de comercialización, desarrollo de mercados internos y el desarrollo de procesos de agregación de valor generadores de empleo local, están dadas a partir de la generación de alianzas con organismos nacionales de promoción y entidades locales gubernamentales, en los territorios de conflicto, (Álvarez *et al.*, 2015).

De igual manera, los autores, dan relevancia a los procesos de asociatividad, como una estrategia de desarrollo local con iniciativas productivas que permitan avanzar en la recuperación de los territorios de conflicto; para ello se hace necesaria la participación de los agentes locales, no obstante, necesitan de agentes externos que contribuyan a dinamizar de manera permanente esas iniciativas. Adicionalmente, destacan la asociatividad, como estrategia para unir el esfuerzo productivo de uno al de otros y construir economías de escala,

con base en la productividad del trabajo. Se requiere entonces nuevas condiciones de mercado que beneficien a los productores y a los consumidores (Álvarez *et al.*, 2015).

Se concluye y reitera que en los territorios de conflicto se deben adelantar procesos de fortalecimiento de las organizaciones de economía solidaria, generar alianzas con municipalidades y expresiones de la sociedad civil con el fin de crear oportunidades socioeconómicas y agregación de valor (Álvarez *et al.*, 2015).

De igual manera, Vélez y Insuasty, (2017), analizan experiencias de economía solidaria en escenarios de postconflicto; buscan abrir un espacio de reflexión académica y da relevancia a la economía solidaria frente a los grandes retos y desafíos en un escenario de postconflicto en Colombia; rescatan los grandes valores del cooperativismo y el sentido solidario de la economía en escenarios complejos, como reacción a la visión neoliberal de la economía. Retoman a Pablo Guerra quien afirma que “La principal novedad de la economía solidaria vista como movimiento de ideas, es el de posicionar un discurso alternativo en materia de desarrollo humano y económico, fuertemente crítico con los resultados mostrados por el capitalismo neoliberal” (Guerra, 2010, p.69).

Del mismo modo, los autores Bedoya y Rodríguez (2017) destacan las fortalezas de la economía social y solidaria; el aporte a la cohesión social, al desarrollo de valores sociales, al respeto por el medio ambiente. Dan relevancia a la asociatividad solidaria como un mecanismo de cooperación que supera las limitantes del modelo de competitividad al desarrollar una visión de inclusión entre personas, empresas, organizaciones, sectores y territorios. La autonomía es un principio fundamental de este tipo de organizaciones, así como la independencia jurídica, la libertad de decisión y la búsqueda de objetivos, metas y oportunidades comunes, superando la tendencia al individualismo y ánimo de lucro propios del capitalismo.

En suma, para Bedoya y Rodríguez (2017), el aporte que hace el sector solidario en Colombia es muy importante, en el contexto del postconflicto, pues es generador de riqueza económica y de especialmente de equidad social. Afirman que hoy, en esos territorios, se hace necesaria una economía más plural: pública, privada, lucrativa y solidaria; las comunidades campesinas persisten en la lucha por la tierra y el territorio, de tal manera que es necesario facilitar el acceso a la tierra, es un cambio cualitativo en el tema agrario.

Del mismo modo, la reflexión de los autores gira en torno al proceso agrícola en los territorios de frontera, sobre el control de las transnacionales en la distribución de los alimentos. La

cadena de valor de los productos está en poder de pocos, la tierra solamente representa el 15% del negocio agrícola. Al respecto los investigadores afirman: “La agricultura se ha vuelto una empresa más de dominio y control, un negocio global que requiere incluso que se normalice el título de la propiedad, por un lado, para ingresar al mercado financiero, créditos” (Bedoya y Rodríguez, 2017, p.32).

De igual manera, los investigadores Vélez y Insuasty (2017), mencionan que actualmente lo que importa es el uso de la tierra y su articulación al flujo de negocios y crédito, es un nuevo modelo de acumulación de riquezas, se constituye en una nueva integración vía mercado, un reordenamiento territorial vía inversión de capital al cual van a ser articuladas muchas regiones donde el interés es convertir a los campesinos en empresarios, allí surge la pregunta sobre qué hacer respecto a la imposición de este modelo capitalista?(Vélez y Insuasty, 2017)

Los autores Bedoya y Rodríguez (2017) responden:

lo que hay que hacer es construir economía de autoabastecimiento, de autosuficiencia, economía de valores de uso, no de mercado, mercados alternativos, la apuesta no es que esas zonas las transformen en supermercados, las vuelvan de gran inversión. Se tiene que llevar a la resistencia económica, porque el planteamiento de lo público ante el país es que, en esas zonas, se está es por un tipo de economía a la manera de asentamiento popular y que construye economía desde abajo con formas organizativas desde abajo, por fuera del mercado capital (p.34).

En conclusión, la economía solidaria requiere de un marco económico que permita su consolidación en territorios de conflicto. Promover nuevas economías a través de una mayor inclusión de la economía solidaria y las organizaciones solidarias en las distintas políticas económicas y sociales del Gobierno. Se requiere también la revisión y actualización de las normas que definen, regulan e impiden el desarrollo de las organizaciones solidarias en Colombia.

El sector solidario ofrece muchas alternativas para que Colombia logre un desarrollo social incluyente en el marco del postconflicto. La asociatividad, la inclusión social y la economía civil como parte del sector solidario, según Serna y Rodríguez (como se citó en Bedoya y Rodríguez, 2017) son fundamentales para la reconciliación y el fortalecimiento de la paz.

2.3 INICIATIVAS PRODUCTIVAS DE SACHA INCHI EN LATINOAMÉRICA

La revisión de literatura registra la siguiente información: Según el proyecto Perúbiodiverso (2010),” en 1980 se redescubre sacha inchi y la Universidad de Cornell presenta los resultados del estudio de la especie promisoría la *Pluketia volubilis* L. (Sacha inchi), desde allí se inició el encuentro del conocimiento nativo y el conocimiento científico (Flores, 2010).

El estudio sobre el análisis sectorial del sacha inchi en Colombia años 2012-2013, reporta que Perú es el país productor a nivel mundial, aunque también se produce en Brasil, Colombia, Ecuador y las Islas de Barlovento (América del Norte). En Perú el sacha inchi crece en las regiones de San Martín, Ucayali, Huánuco, Amazonas, Madre de Dios y Loreto (Biocomercio Colombia, 2013). La cadena productiva en la región de San Martín es un proyecto apoyado por instituciones de los ámbitos nacional e internacional, públicas y privados quienes se interesaron en revalorar productos de la biodiversidad como el sacha inchi, desarrollando el enfoque de cadena de valor y “el enfoque de medios de vida como método para analizar la situación de los hogares rurales que participan en la cadena, sus estrategias y los recursos que tienen aquellos a su disposición, ya sean humanos, naturales, financieros, sociales o físicos” (Calero, 2013, p.7).

Algunos resultados son: el eslabón de producción no genera utilidades, se genera alto riesgo de deserción de los productores y por consiguiente pérdida de inversión en los diferentes eslabones de la cadena productiva. Ante ello, se buscan alternativas como el establecimiento de contratos de compraventa entre productores y empresarios.

Otro estudio revisado fue el “Plan de exportación de sacha inchi desde la asociación 28 de septiembre de la parroquia Chacras Arenillas hacia el mercado alemán, en Manchala, Ecuador (2016)”. La organización cuenta con 95 productores que se dedican a labores agrícolas, aumentando las fuentes de trabajo, los ingresos y mejorando la calidad de vida. Los resultados del estudio destacan la importancia de aumentar la producción para mejorar la capacidad de exportación, la factibilidad del emprendimiento es favorable y en ese sentido, genera ganancias para la empresa.

2.4 INICIATIVAS PRODUCTIVAS DE SACHA INCHI EN COLOMBIA

Según reporte de la, Red de Información y Comunicación del Sector Agropecuario de Colombia, AGRONET (2011), liderada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, MADR, y con el apoyo de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO, reporta producción de sachá inchi en Colombia en los departamentos de Amazonas y Putumayo principalmente, no obstante se ha extendido a otros departamentos como : Antioquia, Huila, Tolima, Meta, Guaviare, Santander, Valle del Cauca, Cundinamarca, Cauca y Caquetá.

Estudios revisados sobre organizaciones productoras de sachá inchi en Colombia registran el fortalecimiento de dos asociaciones campesinas del municipio de Sabana de Torres, Santander, mediante un modelo agroindustrial de generación de valor agregado por medio del cultivo de sachá inchi, el cual busca fortalecer el modelo empresarial mediante la consolidación de alianzas productivas con empresas que cuentan con procesos previos (leche y palma) e incursionar en el de sachá inchi, propone el diseño de la estructura de negocio empresarial agroindustrial y un proceso de comercialización que garantice el intercambio de materia prima y de productos terminados de ambas empresas, de ésta forma se genera cooperación entre ellas. Se propone dinamizar la comercialización de los productos e introducir un producto nuevo como es el sachá inchi para transformarlo en aceite, de igual forma, se prevé el desarrollo de un proceso de capacitación lo que generará conocimiento especializado y calidad en actividades agroindustriales (Torres, 2016).

Los principales resultados esperados del proyecto según Torres (2016) son: establecer un grupo de asociados a estas cooperativas que tengan una nueva alternativa de producción como es el aceite de sachá inchi el cual genera la producción de valor agregado al campesino; fortalecer dos asociaciones que en la actualidad poseen grandes inconvenientes en su comercialización de productos como la leche y la palma; diversificar la producción agrícola de estas familias; capacitar en el aprovechamiento del cultivo de sachá inchi generando un conocimiento especializado y calidad en el tratamiento de actividades agroindustriales.

Otro estudio de trabajo relacionado es el de Bustamante (2016) y consiste en el establecimiento de un “Modelo de Inclusión Social: negocio inclusivo del sachá inchi en el Bajo Cauca Antioqueño”, iniciativa que se constituye en un elemento transformador de las condiciones de

vida de las poblaciones. Propone un trabajo colectivo entre el estado, la empresa privada, la academia y las organizaciones de la sociedad civil para afrontar el contexto y lograr transformaciones sociales reflejadas en el compromiso de las comunidades, la capacitación y el desarrollo de propuestas concertadas conjuntamente. Se espera lograr innovación social local a partir de procesos endógenos para garantizar su validez e inclusivos para lograr la participación y apropiación de los diferentes actores.

Los resultados de esa metodología dan cuenta de cómo se puede intervenir una comunidad logrando cambios reales y superando barreras estructurales de pobreza, marginación e inequidad. En ese sentido, los procesos asociativos están llamados a ser los motores de cambio, donde se da un paso significativo del asistencialismo a generación de potencialidades y capacidades instaladas en los territorios (Bustamante, 2016).

2.5 INICIATIVAS PRODUCTIVAS DE SACHA INCHI EN EL DEPARTAMENTO DEL PUTUMAYO

En Colombia existe un creciente aumento e interés en el cultivo del sacha inchi, han existido iniciativas de emprendimiento en por lo menos diez departamentos del país. Una zona típica es el departamento del Putumayo, específicamente en la subregión del Bajo Putumayo, por sus características edafológicas, es decir, por la composición de la naturaleza del suelo, es un cultivo propio de la Amazonía.

Según información de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Medio Ambiente de la gobernación del Putumayo, se han identificado asociaciones, productores, transformadores, comerciantes de sacha inchi en cinco municipios de la subregión del Bajo Putumayo. Al respecto, el secretario manifestó:

vamos a iniciar un trabajo sobre el análisis de cada uno de los eslabones de las cadenas de valor para su fortalecimiento, pero con miras a que podamos migrar a una asociación de segundo nivel en donde podamos empoderar a todas las organizaciones alrededor de un solo producto que sea de denominación Putumayo (H. Mora, comunicación personal, diciembre 3 de 2018).

A partir de la revisión efectuada, no se encontraron estudios sobre el análisis organizativo y de gestión de organizaciones dedicadas a la producción de sacha inchi en el departamento del Putumayo. Por lo anterior, la presente investigación tiene validez en términos de relevancia y

pertinencia, para contribuir a llenar este vacío en el conocimiento acerca de cómo operan las asociaciones productivas de sacha inchi, conformadas por campesinos e indígenas, que enfrentan contextos de conflicto, específicamente en el departamento del Putumayo en Colombia.

CAPÍTULO 3: MARCO CONCEPTUAL

La presente investigación se estructura de manera articulada desde conceptos que responden a la pregunta ¿Cómo el proceso organizativo de sacha inchi (*Plukenetia volubilis*), gestado por campesinos e indígenas del municipio de Puerto Caicedo Putumayo, ha logrado permanecer durante el período 2010-2017?

Se debaten conceptos estructurantes que configuran las líneas de explicación teórica, las cuales van fundamentando el recorrido de esta investigación: primero, el concepto de economía solidaria por cuanto es el sector de la economía en donde se inscribe el proceso asociativo objeto de este estudio; el concepto de capital social como un factor relevante en toda organización, contribuye a generar cohesión interna y externa a la organización; el concepto de liderazgo, identifica las potencialidades de los actores principales en la organización y su capacidad de incidir en el proyecto organizativo; el concepto de asociatividad destaca el sentido de trabajo conjunto hacia propósitos comunes y finalmente, el concepto de desarrollo local destaca la capacidad o poder político de decisión necesarios para generar procesos de transformación y cambios endógenos en el contexto en donde operan las organizaciones estudiadas.

3.1 ECONOMÍA SOLIDARIA

Según la legislación colombiana la economía solidaria comprende actividades económicas realizadas por un conglomerado de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas, se rigen por prácticas autogestionarias, solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía (Poder Público, 1998).

Algunos autores como Monje - Reyes (2011) definen la economía solidaria aquellas actividades económicas que se rigen bajo formas de autogestión y democracia en la toma de decisiones, por lo tanto, la relación capital-trabajo tiende a desaparecer. Para, Álvarez (2017), por su parte, la economía solidaria son prácticas organizacionales que trascienden lo

económico, son: “emprendimientos por la preservación, valoración y difusión de las expresiones populares, comunitarias o ancestrales como nueva forma de hacer economía en un contexto de creciente exclusión económica” (p.28).

Otro enfoque relevante sobre la economía solidaria es el de una apuesta alternativa de desarrollo, su sentido es social, cultural y comunitario, distinto a las propuestas de desarrollo capitalista, lo mencionan los autores Mera (2015 y 2017) y Da Ros (2007) quienes coinciden en sus posturas conceptuales. Para Mera (2015) la economía solidaria promueve la inclusión de la población con mayores necesidades insatisfechas afirma que: “por medio del trabajo voluntario y solidario logran mejorar las condiciones de vida, y a su vez impactar el entorno local, al replantearse nuevas formas de organización, distribución, apropiación, consumo y respeto por la naturaleza” (p.16).

Al respecto, Da Ros, (2007) complementa el concepto, dice que la economía solidaria involucra a los sectores sociales más pobres, eliminando su exclusión, marginalidad y discriminación, y da relevancia a “estimular la capacidad creativa e innovadora de los individuos organizados; potenciar el capital humano y la participación social; satisfacer necesidades y aspiraciones comunes; favorecer la autoestima y proporcionar seguridad personal y grupal mediante el desarrollo conjunto de actividades económico-sociales” (pp.20-21).

Por su parte, Mera (2017) menciona que si bien, la economía solidaria surge como respuesta a la marginalidad que genera el sistema económico en gran parte de la población, se fundamenta en la idea de incorporar la solidaridad a las diferentes actividades, empresas, organizaciones, escuelas, mercados y políticas públicas. En este sentido, sus resultados son diversos, en la medida en que confluyen diferentes actores e intereses.

3.2 CAPITAL SOCIAL

El capital como variable explicativa de los procesos socioeconómicos incluye elementos de tipo social e institucional, es el conocimiento de los vínculos y las interacciones entre la ciudadanía y los órganos de gestión. La integración de esos elementos no es solo de carácter económico sino están inmersos en un tejido social y cultural; bajo esa concepción, el capital social es “el acceso a unos recursos sociales (redes), que se convierte en un fin. Es un proceso para obtener una serie de beneficios. La diferencia entre ambas ideas es que mientras en la

primera a partir del acceso a los recursos se pueden reportar beneficios al individuo/grupo, en la segunda, el individuo/grupo invierte solo en aquellas acciones que le permitan obtener dicho beneficio. (Foronda-Robles & Galindo-Pérez-de-Azpillaga, 2012).

Para los autores Espinosa et al. (2018), el capital social los vínculos generados entre actores, relaciones de confianza y redes de relacionamiento, los cuales permiten el alcance de metas; el capital social es inherente a la estructura de las relaciones entre actores, permiten la cohesión, el intercambio de recursos en los agronegocios y ciertos tipos de transacciones

3.3 LIDERAZGO

El liderazgo ha sido muy estudiado por considerarse un principio fundamental en los procesos asociativos del sector rural. Al respecto, se han adelantado estudios sobre las cualidades de los líderes en las zonas rurales de América Latina y el Caribe con el fin de mejorar la contribución de la agricultura al desarrollo y al bienestar rural.

Los autores Amézaga, Rodríguez, Nuñez & Herrera (2013) afirman que el líder tiene clara la visión de futuro y está motivado para emprender un proyecto colectivo, “es la persona capaz de influir en los otros y de asumir el reto de transmitirles los beneficios de una visión compartida” (p.13). Asimismo, el líder se encarga de construir la cultura organizacional y tiene el desafío de hacer competitiva o no una organización.

De igual manera, y con base en el concepto anterior, los autores Sánchez, Boren, Calivá, Chiriboga (2011) definen el concepto de liderazgo rural como un nuevo paradigma a desarrollar el cual lo explican en la figura 2.

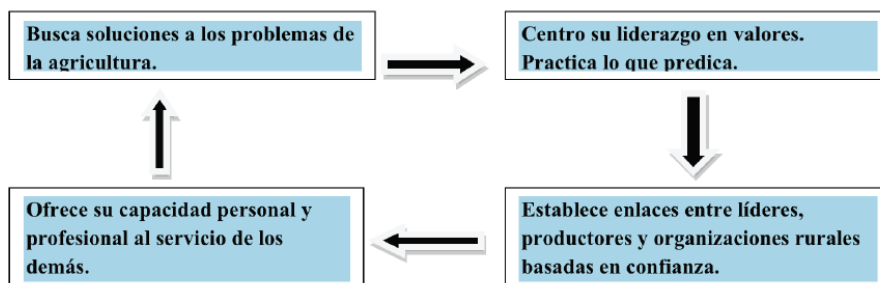


Figura 2. El agro líder. Fuente: Chiriboga y Calviá citados en Sánchez *et al.*(2011).

El esquema anterior representa el liderazgo rural, el cual se centra en “valores de disciplina, humildad, honestidad, respeto y solidaridad, con los que es posible formar una conducta

responsable y solidaria y desarrollar en los actores del sector rural la capacidad de autoprojectarse e influir en forma positiva, mediante la creación de compromisos, el análisis basado en el pensamiento global y la actuación en el ámbito local” (Sánchez *et.al.*, 2011, p.52)

Otros autores que han estudiado y trabajado el liderazgo en las organizaciones de economía solidaria como Bucheli (2008) identifican dos tipos de liderazgo: intelectual y estructurante y define al liderazgo intelectual como aquel en el cual: “a partir de la interpretación del fenómeno o de la realidad, otorga propiedades emergentes a esa realidad que observa. Las propiedades emergentes definen diversas visiones de la realidad y los elementos necesarios para mejorarla o cambiarla”(Bucheli como se citó en Bucheli, 2008, p.118).

Respecto al liderazgo estructurante son las personas que interpretan la acción cotidiana de la comunidad para transformarla en hechos concretos, actúa de manera significativa en el sistema operativo movilizandoy animando a la comunidad entorno al proyecto integral comunitario (Bucheli, 2006). La misma autora, Bucheli (2008) afirma que “el liderazgo intelectual y el liderazgo estructurante son interdependientes. El liderazgo intelectual interpreta las acciones cotidianas del liderazgo estructurante es, en síntesis, una acción colectiva” (p.119). Finalmente, se estudia el concepto de desarrollo local como una de las apuestas de las organizaciones de economía solidaria.

3.4 ASOCIATIVIDAD

Para Rodríguez y Ramírez (2016) la asociatividad se define como:

un proceso de trabajo colectivo o cohesión social, con objetivos comunes, a partir de principios y valores como confianza, compromiso, participación, liderazgo y comunicación para la obtención de resultados haciendo uso eficiente de los recursos naturales, humanos, sociales, físicos y financieros (p. 11).

Para Álvarez et al. (2015), la asociatividad, es una estrategia para unir el esfuerzo productivo de uno al de otros y construir economías de escala, con base en la productividad del trabajo. Se requiere entonces nuevas condiciones de mercado que beneficien a los productores y a los consumidores.

Monroy (2010), define la asociatividad como modelo de gestión: “la asociatividad se entiende

como «un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común (p.169).

3.5 DESARROLLO LOCAL

Se recogen conceptos de algunos autores como: Prévost (1996), Monje-Reyes (2011), Poirier (2014), Panch *et al.*, (2017).

Para Prévost (1996) el desarrollo local es grupo de personas organizadas en una comunidad que están en capacidad de tener objetivos, generar sus propios proyectos y de definirse en relación con su entorno; a su vez, estas comunidades se relacionan con autoridades locales que tienen poder político de decisión sobre impuestos y apoyo a procesos organizativos.

Asimismo, afirma que “el desarrollo local es ante todo un proceso orgánico, un fenómeno humano, no debe desligarse nunca de los valores y comportamientos de quienes en él participan” (Prévost, 1996, p.29).

Para Poirier, (2014), el desarrollo local debe surgir de la misma comunidad y apoyarse en ella misma, es decir promover un desarrollo endógeno encaminado a alcanzar la autonomía; es un proceso emergente, “ a menudo también da gran valor a las prácticas más imaginativas, a los recursos locales humanos, financieros y materiales. Despierta comportamientos innovadores centrados en responsabilizarse, en ser creativos y en tener espíritu empresarial” (p.29).

Por su parte, Panch, *et.al.* (2017) coincide con Poirier, conciben el desarrollo local como un proceso endógeno. Al respecto dice: “el desarrollo de una localidad, de un territorio o de un país consiste en un proceso de transformaciones y cambios endógenos, impulsados por la creatividad y la capacidad emprendedora existente en el territorio” (p. 203); se gesta con el fin de promover la transformación de la estructura productiva, aprovechando los recursos locales como potencial de desarrollo. Monje-Reyes,(2011) por su parte dice que en el territorio los protagonistas son diferentes actores que ocupan determinadas posiciones en el espacio social y establecen funciones respecto a los objetivos y proyectos comunes.

Según Prévost (1996), los factores de éxito que determinan un buen desarrollo local según Charland Janine y Young Dennis son seis: 1) existencia de un sentimiento de pertenencia al territorio; 2) los líderes, son quienes guían la movilización, estimulan la coparticipación, desempeñan la función de catalizadores y su presencia es importante en las fases iniciales del desarrollo; 3) espíritu de capacidad de iniciativa empresarial; 4) empresas e iniciativas locales; 5) un esfuerzo sostenido, se refiere a la permanencia en el tiempo de los programas y proyectos, entre 10 y 25 años; 6) una estrategia centrada en logros tanto pequeños como grandes, en aras de generar sentido de pertenencia y apropiación social.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

Con base en los objetivos y en los planteamientos de esta investigación se utilizó la metodología de estudio de caso, es de tipo cualitativo, busca estudiar la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas (Gómez, Flores y Jiménez, 1999).

El método de estudio de caso adopta una perspectiva integradora, así lo define Yin (1994): “es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes” (p.13)., en este tipo de investigación hay muchas variables de interés, los datos convergen en un estilo de triangulación que guían la recolección y el análisis de los datos. Asimismo, Chetty (2016) reafirma, que el método de estudio de caso mide y registra la conducta de las personas que hacen parte del fenómeno estudiado, a partir de diferentes fuentes de consulta.

En suma, las ventajas de desarrollar la metodología de estudio de caso es que los aprendizajes capturados además de ser útiles al individuo o equipo que lo realizó son potencialmente útiles para el aprendizaje y mejoramiento de otros individuos o equipos interesados en el tema, para las instituciones, agencias y organizaciones que han acompañado el proceso o procesos similares. Igualmente, el estudio de caso provee la base para otras actividades y productos de gestión de conocimiento (Ej.: identificación de buenas prácticas, programas de información y capacitación, páginas de internet, etc.); contribuye a lograr mayor visibilidad del trabajo realizado, y a la construcción de conocimiento en temas relevantes para el desarrollo de la región (BID, 2011).

4.1 INFORMACIÓN GENERAL DE UBICACIÓN DEL ESTADO DE CASO

El estudio de caso se ubica en el municipio de Puerto Caicedo fue fundado en 1921 en un asentamiento de colonos llamado Achiote. En los años de 1950, se inició la construcción de una carretera muy importante que interconectó al municipio con la zona del bajo Putumayo. Esta obra fue dirigida por el ingeniero Juan María Caicedo y en la misma época adoptó el nombre de Puerto Caicedo como reconocimiento a la labor de este profesional.

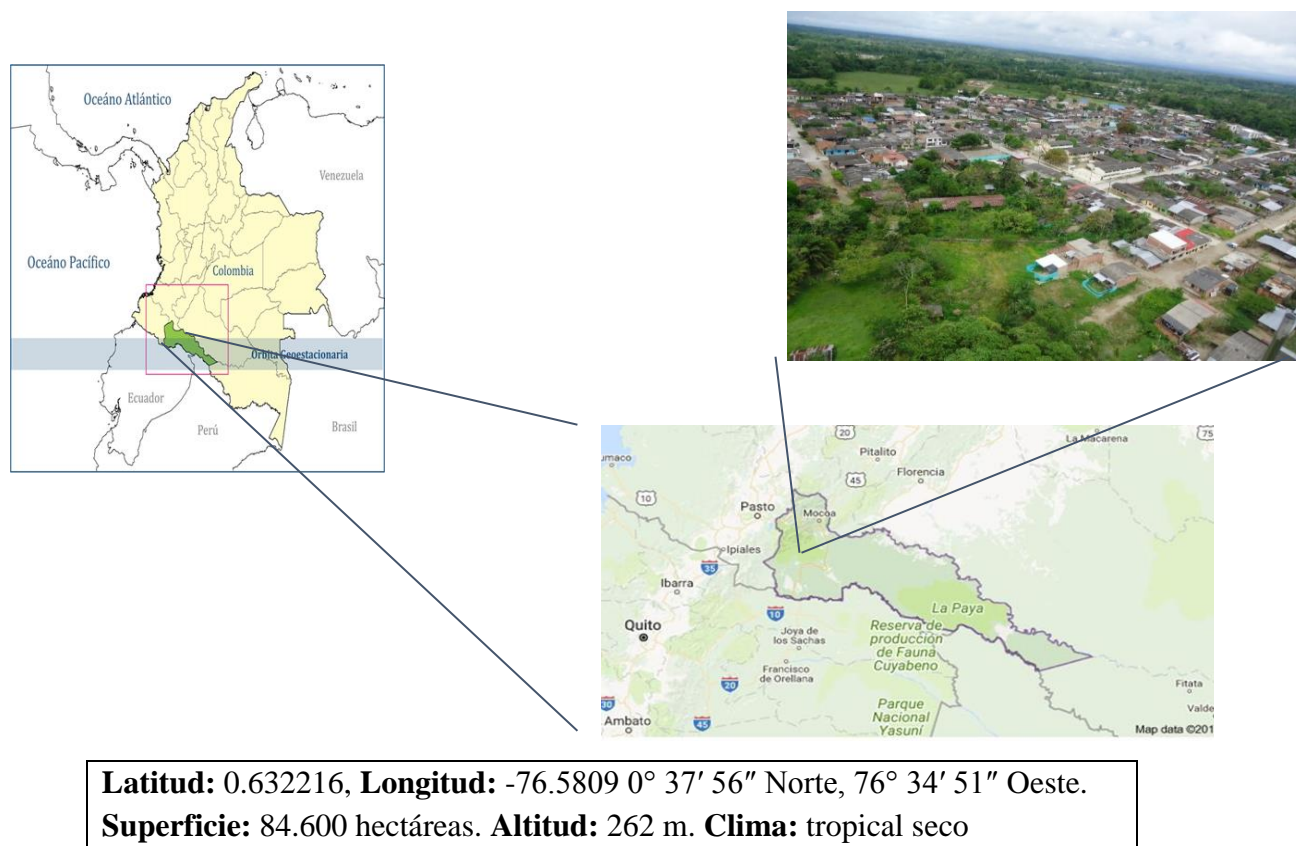


Figura 3. Localización del municipio de Puerto Caicedo

Posteriormente, mediante Ordenanza 012 del 24 de noviembre de 1992 fue erigido como municipio, limita al norte con los Municipios de Villagarzón, Mocoa y Puerto Guzmán, al sur, con Puerto Asís; al oriente, con Puerto Guzmán; y al occidente con el Municipio de Orito. Posee una extensión superficial de 864.4 km², equivalente al 3.38% de la extensión total del Departamento. Su distribución político-administrativa la componen, siete (7) inspecciones de policía, de ellas cuatro (4) son importantes centros nucleados y sesenta y ocho (68) veredas (Gobernación, 2016). Según el DANE (2005), la población de Puerto Caicedo ascendió a 14.206 personas, de las cuales 52,3 % son hombres y el 47,7 % mujeres. De este total, 4.144 (29,2%) personas viven en el área urbana y 10.062 (70,8%) en el área rural. La población está

integrada en un 70,4 % por mestizos, 23,1 % por indígenas de las etnias Páez y Awa, Pastos y Yanacunas principalmente, y 6,5 % por mulatos y afrodescendientes. El 40,8 % de la población censada reporta haber nacido en el mismo municipio (Parroquia Nuestra Señora del Carmen, 2018).

Las actividades agropecuarias son la base de economía del municipio de Puerto Caicedo. Según el Censo (2005) del DANE, el 79,3 % de las unidades censales desarrollan actividades agropecuarias. El sector primario está representado por actividades agrícolas entre las que sobresalen los cultivos de productos tradicionales y frutales como plátano, chiro, yuca, maíz, caña panelera, frutales amazónicos, chontaduro y palmito, principalmente; las actividades pecuarias se relacionan básicamente con la cría de ganado vacuno (Parroquia Nuestra Señora del Carmen, 2018). Así mismo, en el municipio de Puerto Caicedo, según el Plan regional de competitividad 2016, el sector de ingredientes naturales presenta una oferta altamente diversificada con productos como: sacha inchi, café, cúrcuma, achiote, pimienta; produce mermeladas, confites, galletas y otros frutos amazónicos, cultivos que se establecen a partir de los principios de agroforestería y la agricultura orgánica (Alcaldía de Puerto Caicedo, 2016).

Si bien la amazonia colombiana posee gran diversidad de riquezas, en las últimas décadas se ha visto afectada por las guerra, la violencia, la extracción de recursos naturales que afectan la sostenibilidad ambiental, los cultivos de uso ilícito, la deforestación, la ganadería extensiva, los monocultivos, entre otros aspectos que han ocasionado graves consecuencias asociadas al conflicto armado generando inestabilidad en las comunidades, graves problemas sociales, pérdida de derechos, especialmente en la zona del Bajo Putumayo (Alcaldía de Puerto Caicedo, 2016).

En desarrollo de políticas de desarrollo económico y social, en el municipio de Puerto Caicedo se destaca el legado que dejó el sacerdote Alcides Jiménez Chicangana, quien bajo el ejercicio de liderazgo desarrolló proyectos con las comunidades en cinco municipios del bajo Putumayo, entre ellos Puerto Caicedo. En ese municipio el proyecto inició en el 1984 con una capacitación integral a las comunidades con el fin de fortalecer el tejido social y mejorar la calidad de vida.

Éstos procesos comunitarios de asociatividad se constituyen en un referente importante para los productores colonos, campesinos, indígenas y afrocolombianos de Puerto Caicedo, quienes se han dedicado al cultivo de coca y en consecuencia han vivido situaciones de bonanza y de

crisis ocasionados por la economía de la coca, han sentido los efectos de la guerra, el despojo, el desplazamiento forzado, la exclusión y la pobreza. Ante este fenómeno los campesinos pensaron en alternativas de producción y cambiaron la coca por otros cultivos como los frutos amazónicos.

4.2 EL SACHA INCHI EN PUERTO CAICEDO

El Sacha inchi (*Plukenetia volubilis*) es una planta que se encuentra distribuida de forma silvestre desde Centroamérica hasta la Amazonía. Específicamente se ha potenciado su uso en el Amazonas peruano y en la última década (2010) se cultiva en el departamento del Putumayo, específicamente en el municipio de Puerto Caicedo, desde el año 2006.



Figura 4. Cultivo de Sacha Inchi, vereda Platanillo, municipio de Puerto Caicedo, Putumayo. El sachá inchi (*Plukenetia volubilis* Linneo) es una planta oleaginosa silvestre y trepadora, oriunda de la Amazonía, llamada sachá inchi, sachá inchi, sachá maní, maní del monte o maní del inca. Era conocida por los nativos aproximadamente desde hace tres a cinco mil años (Calero, 2013, p. 19).; “la producción del sachá inchi es artesanal, rudimentaria, se cultiva con abonos orgánicos, los cultivos no cuentan con un paquete tecnológico que permita su manejo, el área de producción no es superior a una hectárea” (W. Rodríguez, comunicación personal, noviembre 30 de 2018).

Respecto al área cultivada, el señor Olver Carbonel, representante de ASOPROSAOP explicó que en el municipio hay aproximadamente 25 hectáreas con cultivo de sachá inchi, de las cuales, los productores asociados a ASOPROSAOP, en 2017, cultivaron 6 hectáreas. El valor estimado del cultivo por hectárea está entre 7 y 8 millones de pesos. La semilla se compra a productores locales asociados y a otros productores del municipio de Puerto Asís.

Características de la planta



Figura 5. Plantas de sachá inchi, vereda el Platanillo, municipio de Puerto Caicedo.
Fuente: éste estudio, noviembre de 2017.

En Puerto Caicedo, los principales productos que se extraen son el snack saborizados (tradicional, con ají, sal, panela), el aceite y las galletas. La figura 6 muestra los productos mencionados.



Figura 6. Productos de sachá inchi: snack y galletas. Fuente: ASOPROSAOP (2018).

La presencia de Omega 3 hace que esta planta tenga propiedades para reducir los niveles de colesterol y el riesgo de enfermedades cardiovasculares. El aceite contiene omegas 3, 6 y 9 ayudan a la regulación del metabolismo y actúan como antioxidantes. La figura 7 presenta el proceso de industrialización.

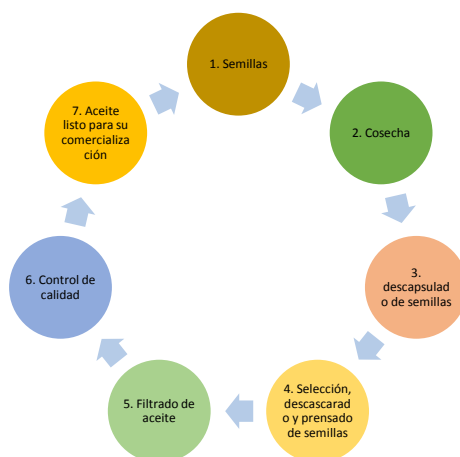


Figura 7. Proceso de industrialización del aceite de sachá inchi

Según, los informes de la asociación, la cantidad de producción de sachu inchi ha fluctuado y los períodos más representativos disponible fueron: 2010 a 2012 y 2017. El periodo comprendido entre los años 2013- 2016 fue bajo.

4.3 ETAPAS DEL PROCESO METODOLÓGICO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y DATOS

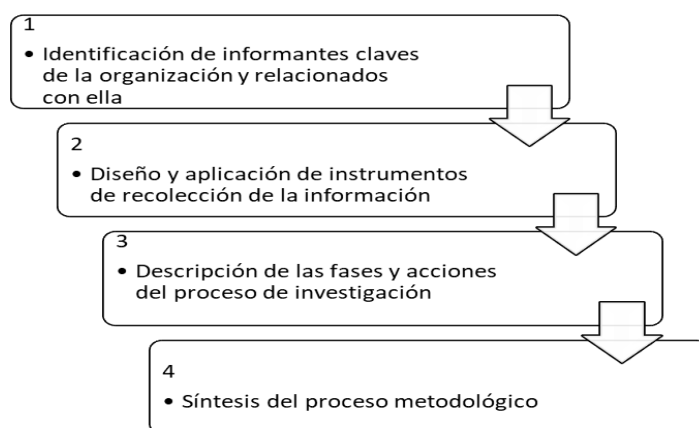


Figura 8. Etapas del proceso metodológico

A continuación, se describen las etapas realizadas en desarrollo del proceso metodológico:

1) **Identificación de informantes**

Para el desarrollo de las actividades en campo se tuvo en cuenta la selección de los informantes, la identificación partió de los criterios de selección que se definieron como: líderes campesinos directivos y miembros de la junta directiva, productores; representantes de entidades del sector público y privado y de organismos de cooperación que han apoyado el proceso asociativo, permanencia en el tiempo y disponibilidad de información sobre la organización. Los informantes y su descripción se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. *Informantes y descripción.*

Informante	Descripción de los informantes
5 líderes integrantes de la Junta Directiva	Personal administrativo: integrantes de la Junta directiva de ASOPROSAOP, (4) y (1) fundador

6 campesinos e indígenas	Productores, representantes de familias asociadas activas (representan el 17,6% del total de 34 asociados activos (al segundo semestre 2018).
6 representantes de instituciones públicas departamental y nacional	Entidades del sector público que han participado en programas de apoyo al fortalecimiento organizativo de ASOPROSAOP: Gobernación (2) (Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Medio Ambiente), Municipio de Puerto Caicedo (1) (UMATA), SENA (1), Instituto Amazónico de Investigaciones Científicas SINCHI (1) y Unidad Administrativa de Organizaciones Solidarias, UAEOS (1).
2 representantes de organizaciones mixtas y no gubernamentales	Organizaciones del sector mixto y privado que han participado en programas de apoyo al fortalecimiento organizativo de ASOPROSAOP: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), Fundación Canaguaro
Otros informantes (2)	Emisora Comunitaria Ocaína Estéreo Parroquia de Puerto Caicedo Putumayo

2) Diseño y aplicación de instrumentos de recolección de información

Los instrumentos de recolección de información que se utilizaron en la investigación fueron: la observación directa, notas de campo, las cuales permitieron registrar diversos aspectos observados. Las entrevistas semiestructuradas se realizaron con: a) personal administrativo y productores de la organización estudiada (11); b) personal de las instituciones y organizaciones acompañantes (8), otros informantes (2). El grupo focal con productores (10) y consulta de información documental de la organización.

Las entrevistas semiestructuradas fue una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa, sirvió para recabar datos. Según Díaz-Bravo *et al.* (2013), este tipo de entrevistas parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. “Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos” (p.163).

Finalmente, se aplicó la técnica de grupo focal; es una forma de entrevista grupal que facilitó la discusión y activó a los participantes a comentar y opinar, de manera desprevénida, en diferentes temas y generó una gran riqueza de testimonios (Hamui-Sutton, A. y Valerla-Ruiz, 2012). En la jornada de grupo focal, se construyó la “línea de tiempo”, técnica que exploró el

conocimiento sobre la historia y la trayectoria de la vida de los productores en el municipio y de su experiencia en la ASOPROSAOP; permitió percibir y captar los sentires y opiniones de los líderes respecto a su proceso organizativo y de esta manera complementar las respuestas recogidas en las entrevistas.

La metodología cualitativa desarrolló el estudio de cada uno de los objetivos de manera articulada, de igual forma, se avanzó en la recuperación de la información primaria y secundaria encaminada a dar respuesta a la pregunta de investigación:

¿Cómo el proceso organizativo de sachá inchi (*Plukenetia volubilis*), gestado por campesinos e indígenas del municipio de Puerto Caicedo Putumayo, ha logrado permanecer durante el período 2010-2017?

A continuación, se describen los pasos o fases metodológicas desarrolladas que ayudaron al análisis de la información:

3) Descripción de las fases y acciones del proceso de investigación

Se desarrollaron las siguientes fases y acciones: a) Fase 1. Recopilación de información en el trabajo de campo: revisión y estudio de fuentes secundarias, primarias, y trabajo de campo; b) Fase 2. Análisis e interpretación de la información: discusión de los hallazgos versus el marco conceptual y el estado del arte; c) Fase 3. Resultados, Conclusiones y Recomendaciones. Las fases mencionadas se describen a continuación:

❖ Fase 1. Recopilación de información en el trabajo de campo

Una vez organizada la información secundaria, se contrastó con los involucrados, en este caso, con pequeños productores, con las familias asociadas, con representantes de instituciones públicas, privadas, organismos de cooperación y organizaciones sociales vinculadas al proceso organizativo objeto de estudio.

Las acciones desarrolladas fueron: 1) Concertación y coordinación de actividades necesarias para la recolección de información: entrevistas semi estructuradas y grupo focal; 2) Aplicación de entrevistas semi- estructuradas. En total se aplicaron veintiún entrevistas. Las entrevistas semi estructuradas se construyeron con preguntas exógenas y endógenas a la organización objeto de estudio: por una parte, sobre el contexto territorial, prácticas agrícolas, descripción

de la trayectoria y del proceso organizativo; por otra parte, descripción de la organización en las áreas administrativas y de gestión y 3) Realización de un grupo focal: se trabajó esta técnica con un grupo de 10 participantes, se recogieron testimonios relevantes y complementarios a las respuestas recogidas.

❖ Fase 2. Análisis e interpretación de la información

Una vez realizadas las actividades en el trabajo de campo se hizo un análisis de la información y se debatió con el marco conceptual correspondiente a cada uno de los objetivos propuestos. Las acciones desarrolladas fueron: a) catalogación de la información recogida: información primaria: documentos administrativos de la organización (actas de reunión de junta directiva y asamblea, informes financieros, informes de proyectos, etc.) e información recogida a través de las técnicas de observación directa, entrevistas aplicadas (audios) y grupo focal (audios); b) procesamiento de la información (matrices en Excel), sistematización de las entrevistas aplicadas, información que se evidencia en los resultados del presente trabajo de investigación; c) triangulación de la información: permitió usar la información primaria recogida: por una parte, los documentos administrativos de la organización, y por otra, la información de la observación directa, las entrevistas individuales y el grupo focal.

Este método contribuyó a fortalecer las estrategias usadas para recoger la información evitando sesgos, visualizar el problema objeto de esta investigación desde diferentes ángulos, la validez y consistencia de los hallazgos, ampliar y profundizar la comprensión del caso en estudio.

❖ Fase 3. Resultados, Conclusiones y Recomendaciones

Las acciones desarrolladas fueron: 1) Identificar los hallazgos o resultados de la investigación según la pregunta, 2) Debate, según objetivos, entre los resultados, el marco conceptual de la investigación y el estado del arte, 3) Conclusiones, 4) Recomendaciones de fortalecimiento de la organización solidaria.

4) Síntesis del proceso metodológico

En la Tabla 2. Se presenta en forma esquemática los objetivos, el marco de análisis y las herramientas metodológicas.

Tabla 2. *Síntesis del proceso metodológico*

Objetivo General		
Analizar el proceso de organización y gestión, adelantado por campesinos e indígenas productores de sachá inchi (<i>Pluketia volubilis</i>) del municipio de Puerto Caicedo, Putumayo, y los factores que han contribuido a su permanencia, durante el período 2010 al 2017.		
Objetivos	Marco de análisis	Herramientas metodológicas
Reconstruir la trayectoria del proceso de conformación de tres figuras jurídicas creadas para la producción y comercialización de sachá inchi (<i>Pluketia volubilis</i>) del municipio de Puerto Caicedo, Putumayo para comprender las dinámicas que dieron origen al surgimiento de procesos asociativos autónomos en regiones de conflicto	Dinámica de Desarrollo Local (Prévost, 1996) Proceso de motivación Proceso de reflexión Proceso político Elementos determinantes de la economía social y solidaria (García-Müller y Álvarez, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> - Fuentes bibliográficas, - Observación directa (notas de campo) - -Entrevistas semi estructuradas - - Grupo focal: línea de tiempo del proceso organizativo
Analizar los factores socio-organizacionales y empresariales del proceso asociativo de campesinos e indígenas, productores de sachá inchi, del municipio de Puerto Caicedo, Putumayo, para identificar elementos de sostenibilidad asociativa durante el período 2010-2017.	Dinámica de Desarrollo Local (Prévost, 1996) Proceso de organización Evaluación Análisis multidimensional de la asociatividad rural (Espinosa et al, 2018) Elementos determinantes de la economía social y solidaria (García-Müller y Álvarez, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> - Fuentes bibliográficas - Actas de reuniones e informes de la organización. - Entrevistas semi estructuradas - Grupo focal

CAPÍTULO 5: RESULTADOS

Este capítulo inicia con la descripción del contexto donde se desarrolla la experiencia organizativa, municipio de Puerto Caicedo, Putumayo, luego se describe la trayectoria de campesinos e indígenas quienes cambiaron los cultivos de coca por los de sachá inchi como apuesta de desarrollo local, describe el proceso de conformación de las organizaciones gestadas

de manera autónoma por los campesinos e indígenas para la producción y comercialización de sachá inchi como alternativa a la generación de ingresos de las familias.

5.1 DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO DONDE SE DESENVUELVE LA EXPERIENCIA ORGANIZATIVA DE PRODUCTORES DE SACHA INCHI DEL MUNICIPIO DE PUERTO CAICEDO, PUTUMAYO.

El surgimiento de un proceso organizativo en un escenario de conflicto y vulnerabilidad, como es el caso del departamento del Putumayo, territorio de postconflicto, empieza por el reconocimiento del territorio y su historia, siguiendo a Álvarez, Zabala, García & Orrego (2015), en esos territorios es pertinente identificar las necesidades, precariedades y carencias de las comunidades que han vivido la confrontación armada, así como “las oportunidades reales de empoderamiento, las condiciones socioculturales y las ofertas institucionales que buscan articular las prácticas socio empresariales al desarrollo nacional” (p. 46).

Al respecto, los autores Álvarez *et al.* (2015), definen los territorios en proceso de postconflicto a aquellos donde persisten altos niveles de concentración de la riqueza y la tierra; se caracterizan por la presencia de grupos asociativos como una de las expresiones de la sociedad civil más activas por su accionar y puesta en común de condiciones para la reconstrucción, reconciliación y resolución de conflictos.

Los principales hitos encontrados en el proceso organizativo del sachá inchi en el municipio de Puerto Caicedo permiten comprender las características del territorio donde operan las iniciativas productivas objeto de este estudio. A continuación, se recogen los principales hechos históricos del municipio de Puerto Caicedo los cuales inician con su fundación; se destaca el surgimiento del sachá inchi y la conformación de organizaciones que emergieron durante el período 2009 a 2015 alrededor del cultivo.

Hitos sobre el proceso organizativo con el sachá inchi en el municipio de Puerto Caicedo, Putumayo

Los hechos mas relevantes del proceso de organización y gestión gestada por productores de sachá inchi en Puerto Caicedo, Putumayo, se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4. Hitos encontrados sobre el proceso organizativo con el sachá inchi en el municipio de Puerto Caicedo, Putumayo.

Fecha	Hecho	Descripción
1950 -1959	Fundación de la colonia del Achioté – Puerto Caicedo	En 1950 se trasladaron 100 prisioneros desde Bogotá hasta la colonia penal de El Achioté para construir la carretera Puerto Caicedo – Puerto Umbría. Durante la construcción de la carretera la localidad del Achioté aumentó su población.
1980	Surgimiento de los cultivos de coca a Puerto Caicedo, Putumayo	El cultivo de la coca se estableció primero en los municipios de Puerto Asís, San Miguel y Valle del Guamuez en los años 70 y generó un boom cocalero. En Puerto Caicedo surgió en 1980. Las familias Díaz y Berrío fueron las primeras en sembrar coca, en la vereda El Coqueto.
1981- 1998	Llegada sacerdote Alcides Jiménez.	En 1981 llegó el sacerdote Alcides Jiménez, promovió el “Programa de Desarrollo Rural Integral” basado en cinco áreas: soberanía alimentaria, ambiental, salud preventiva, transformación de productos alimenticios y asociatividad. El proyecto se implementó con éxito en cinco municipios del Bajo Putumayo, con 25 monitores y benefició alrededor de 500 familias campesinas. En 1998 fue asesinado al parecer por grupos insurgentes quienes lo veían como un enemigo porque promovía la sustitución de los cultivos ilícitos.
1985-1987	Boom cocalero	Desde 1980 el cultivo de coca atrajo a poblaciones de todo el país, que llegaban a la región para cultivar y raspar la hoja, transformar y comprar la pasta, o simplemente participar en las actividades legales generadas indirectamente por este auge económico. Catherine Legrand (1994) muestra que, en la década de los ochenta, Putumayo era una de las regiones de colonización más activa del país.
1990	Llegada de las FARC-EP	Llegaron estos grupos insurgentes al municipio de Puerto Caicedo. Los cultivos ilícitos crecieron de manera sostenida durante la década de 1990 y se consolidaron hacia el año 2000.

1994	Primeros cultivos de sachá inchi en Puerto Asís	El señor Jorge Coral (político de la región) estableció media hectárea de sachá inchi en el kilómetro 9, con la intención de crear empresa, pero no fue posible. Esa idea se la llevaron al municipio de Estrella (Antioquia) en donde cultivaron sachá inchi y allí nació la organización Sachá Colombia
1996 - 1998	Paro campesino cocalero Llegada de las AUC a Puerto Caicedo	1996 paro campesino cocalero. En 1998 llegaron los grupos paramilitares “Gavilanes”, procesaban coca en Teteyé (Corregimiento de Puerto Asís), la economía y cultura cambiaron, los campesinos empezaron a comprar armas.
1996-1997	Llegada de investigador peruano a Puerto Caicedo	El señor José Anaya, economista e investigador peruano llegó al Putumayo en busca de semillas de sachá inchi, promovió el cultivo entre los pobladores de Puerto Caicedo.
1998	Recesión de la coca	A partir de 1998 el cultivo de coca bajó considerablemente y acarrió crisis económica, violencia, pobreza, vulnerabilidad en los campesinos de Puerto Caicedo.
2006-2008	Inicio del cultivo de sachá inchi en Puerto Caicedo	Ante la recesión de la coca, algunos campesinos de las veredas de Puerto Caicedo cultivaron sachá inchi, pero no se pudo comercializar y por lo tanto se perdió la cosecha
2009	Creación de AGROINCOLSA S.A.S.	En 2009 nació la Agroindustria Colombiana de Sachá Inchi S.A.S. (AGROINCOLSA) creada por iniciativa del grupo familiar de don Rómulo Zambrano, familia integrada por diez personas, residentes en la Vereda El Venado. Se constituyeron legalmente como S.A.S. con el propósito de transformar y comercializar sachá inchi.
2010	Creación de ASOPROSAOP	Cuarenta y cuatro campesinos e indígenas, la mayoría de ellos víctimas de la violencia, se organizaron y conformaron la ASOPROSAOP, iniciativa productiva que surgió de manera voluntaria, como alternativa al cultivo de coca y con el fin de producir sachá inchi. Durante el período 2010-2016.
2011- 2012	Liderazgo	En el 2011 llegó la señora Silvia Fierro Leyva a la asociación y es la persona que lidera la empresa AGROINCOLSA S.A.S. y hace parte de la Junta directiva de ASOPROSAOP. En 2012 llegó el señor Olver Antonio Carbonel, motivado por la señora Silvia Fierro a participar como asociado en ASOPROSAOP y a partir del año 2017 es el representante legal. El liderazgo de Silvia y Olver ha

		contribuido a la permanencia de este proceso organizativo.
2013-2014	Baja la producción de sachá inchi Apertura de transformación y comercialización de sachá inchi.	En 2013 bajó la producción de sachá inchi en Puerto Caicedo de 44 productores solo 5 sembraron en ese año. En 2013, AGROINCOLSA S.A.S. adquirió el registro del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamento, INVIMA, lo que le da apertura a la transformación y comercialización de sachá inchi. En 2014 reciben apoyo de DPS-UNODC (programa de fortalecimiento administrativo y comercial)
2015	Creación de COOPISACHÁ	En 2015 se creó la Cooperativa Agrícola Integral de Productores de Sachá Inchi del Putumayo, COOPISACHÁ, que vincula a 22 personas víctimas de la violencia, iniciativa gestada por FUNDECOOP en cumplimiento de metas institucionales con UAEOS. Las 22 personas pertenecen también a ASOPROSAOP.
2016	Inicio de comercialización de sachá inchi	Con el apoyo de UNODC, se empezó a comercializar en Mocoa y Puerto Asís y se ha extendido a ciudades como Pasto (Nariño) y Cali (Valle del Cauca).

Fuente: elaboración propia con base en información secundaria y entrevistas realizadas en noviembre de 2017, noviembre y diciembre de 2018 en el municipio de Puerto Caicedo, Putumayo (Carbonel, Rengifo, Fierro, Vallejo, diciembre de 2018)



Figura 10. Línea de tiempo de los principales hitos del proceso organizativo de sachá inchi en Puerto Caicedo, Putumayo. Fuente: elaboración propia con base en información de entrevistas y grupo focal realizado el 1° de diciembre de 2018 en el municipio de Puerto Caicedo, Putumayo (Carbonel, Villota, Fierro, Vallejo, Mora, noviembre y diciembre de 2018).

En 1981 llegó al municipio el sacerdote Alcides Jiménez Chicangana quien bajo su misión evangelizadora promovió iniciativas productivas con grupos de campesinos. Según testimonio de Liverman Rengifo Gómez, director de la Emisora Comunitaria Ocaína Stereo, el sacerdote gestó e implantó un modelo asociativo, al respecto dijo:

“Los cinco municipios del Bajo Putumayo, entre ellos, Puerto Caicedo, nacemos del proceso de trabajo, que tuvo el Padre Alcides Jiménez, con la tendencia de trabajo agrícola direccionado a las comunidades campesinas, indígenas y afro, de un proceso no religioso, pero con una tendencia de que hay que vivir, pero “vivir bien”, en el sentido de proyectarnos desde lo que uno tiene, desde lo que uno sabe y desde lo que uno puede transformar y consumir en la finca” (L. Rengifo, comunicación personal, noviembre 30 de 2018).

Las iniciativas productivas se enfocaron en proyectos de seguridad alimentaria a través del establecimiento de huertas caseras, el cultivo y transformación de semillas amazónicas como el copoazú, el arazá, el sacha inchi y otros frutos amazónicos, emprendimientos productivos de caña panelera y la creación de la emisora comunitaria Ocaína Estéreo con el objetivo de promover procesos sociales para el fortalecimiento de la democracia local.

Posteriormente, entre 1985 y 1987 se dio el boom cocalero en Puerto Caicedo. En 1989 apareció el grupo insurgente denominado FARC-EP. En 1996 sucedió el paro campesino cocalero en respuesta a las políticas antidrogas del gobierno. Ante este hecho, llegaron al Bajo Putumayo los grupos paramilitares en defensa de sus intereses por el narcotráfico. Su llegada provocó graves hechos de violencia. En 1998 el sacerdote Alcides Jiménez, líder con legitimidad y reconocimiento por parte de los campesinos e indígenas, defensor de la ecología, el trabajo justo y solidario, fue asesinado.

Del mismo modo, entre los años 2000- 2001, llegó el Plan Colombia al Putumayo, el gobierno desarrolló proyectos productivos dirigidos a pequeños campesinos rurales. Al respecto, el señor Olver Carbonel, representante de ASOPROSAOP explicó:

“El Estado llegó después de veinte años de haber cultivado coca (año 2012) con el Plan Colombia. Ese Plan apoyó a pequeños productores agrícolas con los cultivos de caucho, palmito, caña panelera y algunos pequeños proyectos de ganadería. Fueron proyectos aislados, tímidos, no eran de largo aliento, fracasaron y los campesinos siguieron sembrando coca” (Carbonel, comunicación personal, octubre 17 de 2017).

5.2 DINÁMICA DE DESARROLLO LOCAL PROMOVIDA Y DINAMIZADA POR CAMPEVINOS E INDÍGENAS DEL MUNICIPIO DE PUERTO CAICEDO, PUTUMAYO

5.2.1 LA TRAYECTORIA DEL PROCESO ORGANIZATIVO DEL SACHA INCHI COMO APUESTA DE DESARROLLO LOCAL

La experiencia asociativa de Puerto Caicedo, Putumayo, constituye un proceso de desarrollo local, así lo explican Poirier (2014) y Prévost (1996). Para Poirier (2014) el desarrollo local es “la movilización de las personas y organizaciones para que tomen iniciativas concernientes a su propio desarrollo” (p.22), este enfoque es llamado también como desarrollo endógeno.

Asimismo, para Prévost (1996) el desarrollo local es fruto del comportamiento, del dinamismo y de las acciones de hombres y mujeres que viven en un territorio dado. En ese sentido, el caso estudiado corresponde a lo planteado por los autores, es una iniciativa autónoma y se dio en un contexto histórico determinado.

La dinámica de desarrollo local, según Prévost (1996) contempla el desarrollo de procesos de motivación, reflexión, político, organización y evaluación, procesos que le dan sentido a la apuesta colectiva de desarrollo local. A continuación, la figura 11 representa el proceso mencionado.

La descripción de la dinámica del desarrollo local se presenta en la Figura 11.

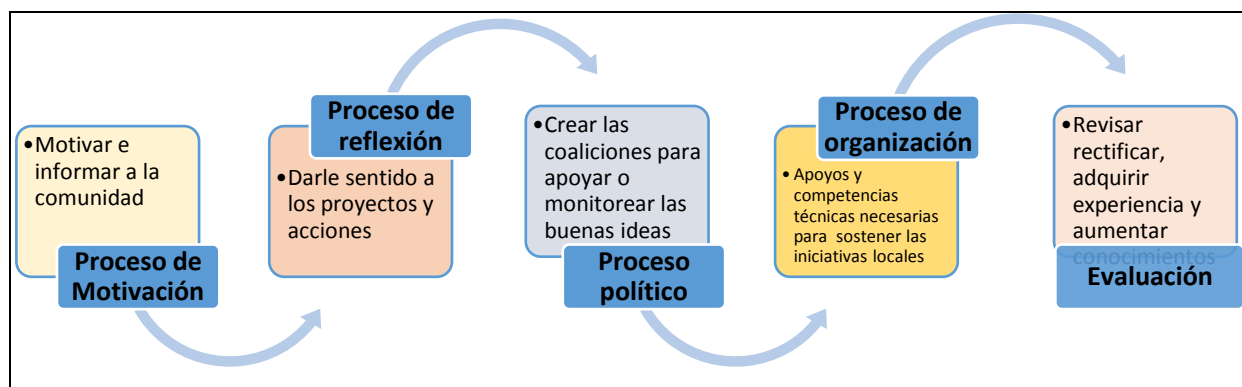


Figura 11. Dinámica de Desarrollo Local. Fuente: elaboración propia, información. Tomado de (Prévost, 1996).

La dinámica esquematizada por Prévost (1996) permite describir la trayectoria de campesinos e indígenas productores de coca y su paso al sachu inchi como una apuesta de desarrollo local.

Si bien, la dinámica presenta una secuencia de procesos, eso no implica que se desarrollen de manera sistemática, sino que cada proceso adopta su propia dinámica en el territorio de acuerdo con la evolución de la organización.

Para éste estudio se describen primero los procesos de motivación o animación y político los cuales dan cuenta del surgimiento de tres organizaciones que se crearon durante el paso de la coca al sachá inchi y forman parte integral del proceso: AGROINCOLSA S.A.S. en 2009, ASOPROSAOP, en 2010 y COOPISACHÁ, en 2015. Posteriormente, se describe el proceso de organización de ASOPROSAOP, organización objeto de este estudio, y los procesos de reflexión y evaluación de ésta.

❖ PROCESO DE MOTIVACION

Retomando a Prévost (1996),

el proceso de motivación comprende todas las etapas de sensibilización, de movilización que son instaladas para descongelar o descristalizar una comunidad, para llevarla a implicarse en la solución de sus propios problemas y dar un nuevo impulso de desarrollo(Prévost, 1996, p.33).

Los participantes del grupo focal y algunos entrevistados describieron el proceso de surgimiento de sachá inchi en el municipio de Puerto Caicedo. Los testimonios recogidos se presentan de manera cronológica:

“El padre Alcides entregaba semillas a la gente para que siembre a nivel de huertas campesinas, la gente lo cultivaba y lo tostaba. Se inició con la cosecha de sachá inchi en pequeñas parcelas; en 1994 un grupo de personas motivadas por Jorge Coral, político de la región sembraron sachá inchi porque el precio del kilo superaba al de la coca” (Grupo focal, diciembre 1° de 2018).

Posteriormente, el señor Olver Carbonel dijo:

“El sachá inchi, se conoció en este municipio (Puerto Caicedo) en el año de 1997 por el señor José Anaya, un investigador del Perú quien llegó al Putumayo en búsqueda de semillas de sachá inchi motivado por un proyecto de investigación financiado por el gobierno de ese país. Así fue como se empezó a motivar en la gente sobre el cultivo”. (O. Carbonel, información personal, octubre 27 de 2017).

Asimismo, “en 1998, la recesión de la coca generó crisis económica, múltiples sucesos de violencia e incertidumbre, desolación, situación que ocasionó vulnerabilidad y pobreza en los campesinos e indígenas del municipio de Puerto Caicedo” (Grupo focal, diciembre 1° de 2018).

Retomando lo planteado por Prévost (1996) el proceso de motivación o animación llevó a la comunidad a implicarse en sus propios problemas y a dar un nuevo impulso de desarrollo.

Las acciones que dinamizaron este proceso fueron la interacción con otros actores, en este, caso el investigador peruano, la experiencia de otros, como el caso del señor Jorge Coral, marcaron un camino el cual desató procesos de organización, fue así como surgió AGROINCOLSA S.A.S, ASOPROSAOP y COOPISACHÁ. A continuación, se describe el proceso de motivación de cada una de dichas organizaciones.

- AGROINCOLSA S.A.S.

La Agroindustria Colombiana del Sacha Inchi, AGROINCOLSA S.A.S. nació en el año de 2019, por iniciativa del señor Rómulo Zambrano y su familia, quienes viven en la vereda El Venado, en el municipio de Puerto Caicedo. La idea de organizarse tuvo como propósito la creación de una empresa agroindustrial para la transformación y comercialización de sachá inchi. El testimonio de Ancizar Zambrano integrante de la familia pionera que impulsó el proceso organizativo de sachá inchi da cuenta del surgimiento de la empresa hace aproximadamente ocho años (2009) y relata:

“En ese tiempo yo cultivaba coca, harta. Un señor llegó con esa almendra a hacer propaganda del sachá inchi, aquí nadie lo conocía, yo compré varios kilos y le regalé a la gente para que siembre, pero no había quien lo compre. Primero nos hicimos socios doce personas luego quedamos siete. Primero nació AGROINCOLSA, pero nos dimos cuenta de que para que el gobierno lo ayude a uno es necesario conformarse como Asociación y así nació ASOPROSAOP en el año 2010 con más de cuarenta campesinos e indígenas productores”. (A. Zambrano, comunicación personal, diciembre 1 de 2018).

Fue así como nació AGROINCOLSA, empresa agroindustrial la cual se constituyó ante la Cámara de Comercio como S.A.S., Sociedad por Acciones Simplificada, inicialmente la integraron 12 personas quienes suscribieron acciones con valor nominal de \$1.000 (US\$ 0, 65). Es una sociedad comercial de capital, estimula el emprendimiento debido a las facilidades y flexibilidades que posee para su constitución y funcionamiento, puede constituirse por una o

varias personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, su naturaleza es comercial, pero puede hacer actividades tanto comerciales como civiles, se crea por documento privado, pueden comenzar su proyecto con un bajo presupuesto, las SAS no necesitan revisor fiscal, entre otras particularidades (Finanzas Personales, n.d.).

Si bien las S.A.S. tienen ventajas en agilización de trámites y flexibilidad en su funcionamiento, las entidades del Estado tienen restricciones para establecer convenios con este tipo de empresas, pues este tipo de sociedades pueden prestarse para que personas inescrupulosas, desvirtúen la figura y a través de ellas se cometan actividades ilícitas o defrauden a terceros o acreedores (Gestión Legal Colombia, 2013). De igual manera, el Artículo 355 de la Constitución Política de Colombia establece que “ninguna de las ramas u órganos del poder público podrá decretar auxilios o donaciones en favor de personas naturales o jurídicas de derecho privado”(Judicatura, 2016). Ante las restricciones del estado en suscribir convenios con las S.A.S., los asociados decidieron conformar una organización sin ánimo de lucro, de carácter privado, así surgió ASOPROSAOP, asociación sin ánimo de lucro, del sector privado.

El proceso gestado concuerda con los conceptos de empresa solidaria planteados por Álvarez(2015 y García-Müller (2015); por una parte, Álvarez (2015) dice que las empresas solidarias formalmente constituidas, producen bienes y servicios para sus socios de forma autogestionaria con autonomía y libertad en la toma de decisiones, igualdad en la participación societaria y primacía del trabajo sobre el capital y para García-Müller, (2015) en las empresas solidarias sus miembros son a la vez empresarios; “como empresarios, invierten tiempo, capital y energía en emprendimientos de carácter económico o social, con una estructura organizativa determinada” (p.7).

En suma, la experiencia agroindustrial de sacha inchi, AGROINCOLSA S.A.S., se constituye en un proyecto de desarrollo local y por ende se enfrenta a grandes retos y desafíos en materia de apertura de economías y mercados en el orden mundial emergente, no obstante, sus socios, ante las restricciones de la figura jurídica que adoptó AGROINCOLSA, decidieron adelantar un proceso de motivación para la creación de una nueva organización, ASOPROSAOP.

- ASOPROSAOP

El apartado anterior describió el surgimiento de la empresa agroindustrial, AGROINCOLSA S.A.S, la cual se constituyó en la primera experiencia organizativa promovida e impulsada por

integrantes de la familia Zambrano de la vereda el Venado, no obstante, debido a las limitaciones legales que tuvo AGROINCOLA, por su naturaleza, Sociedad por Acciones Simplificadas, S.A.S., los líderes motivaron a campesinos e indígenas del municipio a organizarse como asociación, organización sin ánimo de lucro, figura jurídica que facilitó la celebración de contratos con entidades públicas. El 11 de Julio de 2010 nació la Asociación de Productores de Sacha Inchi, ASOPROSAOP, creada por iniciativa de cuarenta y cuatro campesinos e indígenas, los cuales cambiaron el cultivo de coca por el de sachá inchi como alternativa de generación de ingresos para sus familias ante la crisis de violencia, vulnerabilidad y condiciones de pobreza que se vivió en el municipio de Puerto Caicedo en la década de los años noventa.

Revisados los libros de registro de la organización, se pudo evidenciar que se conformó por (44) personas que provienen de los sectores populares, en este caso, campesinos e indígenas quienes se organizaron de manera voluntaria, de esta manera se evidencia su condición de organización del sector de la economía social y solidaria conforme a lo planteado por (García-Müller y Álvarez, 2012 citado en García, 2015).

Si bien, los procesos comunitarios surgen de la iniciativa de algunas personas, motivadas por sus propias necesidades, implica un proceso dinámico en camino al desarrollo local al cual, Prévost (1996) denomina “proceso emergente endógeno” dicho proceso valora las prácticas imaginativas, los recursos humanos, financieros y materiales y promueve la innovación.

Respecto al proceso de motivación que alentó la creación de ASOPROSAOP, la líder comunitaria Silvia Leyva Fierro dijo:

Hicimos una reunión grande en el Coliseo del municipio de Puerto Caicedo donde asistieron alrededor de 40 familias interesadas en cultivar sachá inchi, luego tramitamos los documentos legales en la Cámara de Comercio y a partir del año 2010 con la aprobación de los estatutos ya nos organizamos y empezamos a trabajar. (S. Fierro, comunicación personal, octubre 19 de 2017).

De igual manera, el señor José Cardozo manifestó:

Hace 5 años (2012) empecé a conocer aquí, en Puerto Caicedo, el cultivo, en mi caso, doña Silvia Fierro me invitó a participar de las reuniones y hasta ahora soy de la asociación de cultivadores”. (J. Cardozo, comunicación personal, octubre 21 de 2017).

Se evidenció que el proceso de motivación la comunidad se apoyó en ella misma, no fue intervenida, se identificó un proceso democrático y autónomo con un objetivo común, el desarrollo local; dicho proceso concuerda con el concepto de desarrollo local planteado por Poirier (2014); es “la movilización de las personas y de las organizaciones en las comunidades para que tomen iniciativas concernientes a su propio desarrollo: la comunidad debe apoyarse en principio en ella misma” (p.22). Este enfoque es llamado también desarrollo endógeno, aquel que se apoya en la capacidad de las personas y las comunidades para alcanzar la autonomía.

Del mismo modo, según los autores Panch *et al.* (2017), el “desarrollo de una localidad, de un territorio o de un país consiste en un proceso de transformaciones y cambios endógenos, impulsados por la creatividad y la capacidad emprendedora existente en el territorio” (p. 203).

En el caso de ASOPROSAOP, el proceso de motivación fue por iniciativa de la misma comunidad lo cual lo hace más válido y se reconoce su capacidad para jalonar emprendimientos en la búsqueda de su propio desarrollo. En ese sentido, es pertinente retomar algunos conceptos de asociación y asociatividad con el fin de comprender la naturaleza y el accionar de ASOPROSAOP en el territorio. Al respecto, Zabala (2016) dice que “al interior de la asociación se produce el trabajo en cooperación, se generan nuevas realidades, transformaciones del entorno, mentalidades colectivas y evoluciona el pensamiento social” (p.34).

Asimismo, Rendón (2014) define a las asociaciones como organizaciones empresariales gestionadas por personas poseedoras del factor económico C, el cual busca la satisfacción de las necesidades y aspiraciones de las familias campesinas bajo principios solidarios.

Con base en los conceptos anteriores, ASOPROSAOP, se constituye en un actor social que promueve el trabajo cooperativo, nuevas mentalidades colectivas, fortalece el factor comunidad desde su núcleo básico, actúa bajo principios solidarios, en el ámbito rural con la intención de generar transformaciones en beneficio de su colectividad, características que hacen relevante su accionar en el desarrollo local. Siguiendo a García- Müller y Álvarez (2012), la asociación de productores “actúa en pro del interés colectivo o en beneficio de la comunidad;

trata de enfrentar, junto a ella, la solución de sus problemas o de incidir en su entorno” (p.11), ese propósito la inscribe como una organización de economía social y solidaria (ESS).

Finalmente, se describe el proceso de motivación de la Cooperativa Agrícola Integral de Productores de Sacha Inchi del Putumayo, COOPISACHÁ, por cuanto, esta organización se conformó con treinta y cuatro productores víctimas de la violencia quienes hacen parte de ASOPROSAOP y por lo tanto participan en el mismo proceso productivo de sachá inchi.

- COOPISACHÁ

En el año 2015 se creó una nueva organización, la Cooperativa Agrícola Integral de Productores de Sacha Inchi del Putumayo, COOPISACHÁ. El proceso de animación surgió desde FUNDECOOP, Fundación para el Desarrollo y Fomento del Cooperativismo y demás Organizaciones Solidarias¹; ésta fundación tenía la tarea de identificar grupos de población víctima del conflicto armado y conformar dos cooperativas en el departamento del Putumayo; en desarrollo de su misión, hizo acercamientos con los líderes de la organización ASOPROSAOP y propuso la creación de una cooperativa, en respuesta al desarrollo de estrategias misionales para fomento y fortalecimiento de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, UAEOS, la cual buscaba fortalecer la labor de impulso de la asociatividad y la empresarialidad solidaria en los 32 departamentos del país. Al respecto, el señor Olver Carbonel, representante legal de ASOPROSAOP manifestó:

“En 2015 nos visitó FUNDECOOP y nos propusieron crear una cooperativa con población víctima del conflicto armado. Llegaron aquí y me solicitaron ayuda para la conformación de dos organizaciones en el Putumayo con el fin de cumplir con una de sus metas institucionales, entonces aprovechamos que teníamos población víctima y formamos una cooperativa de sachá inchi con 34 productores registrados como víctimas en Puerto Caicedo y otra en el municipio de Valle del Guamuez” (O. Carbonel, comunicación personal, octubre 27 de 2018).

De igual manera, otro testimonio respecto al proceso de motivación que dio origen a COOPISACHÁ fue:

¹ entidad sin ánimo de lucro creada para la implementación y desarrollo de sus programas de educación y solidaridad, con sede en Mocoa Putumayo, y acreditada y avalada al programa de Educación Solidaria con énfasis en Trabajo Asociado por la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, UAEOS (“Fundecoop,” 2010).

La Cooperativa es una organización de desplazados, de población víctima, surgió porque los motivaron a algunos campesinos a organizarse, pero es incipiente, fue una idea errónea del operador, FUNDECOOP, en cumplimiento de metas para constituir cooperativas. La cooperativa no tiene la madurez interna de organización, ni externa. Existe sobre el papel, sus asociados están esperando que los apoyen. (A. Riascos, comunicación personal, diciembre 5 de 2018).

Con el propósito de documentar este nuevo proceso organizativo, se hicieron muchos esfuerzos por recabar información, para lo cual se contactó a representantes de la entidad operadora, FUNDECOOP, por diferentes medios, visita a la organización, uso de medios de comunicación (telefónica, por WhatsApp, y correo electrónico) de manera reiterada sin obtener respuesta. Por esas razones, la información que se registra es producto de revisión documental y de entrevistas aplicadas a directivos y representantes de instituciones.

Los hallazgos frente al proceso de motivación que precedió a COOPISACHÁ dan cuenta que fue un proceso inducido, es decir, surgió por solicitud de la institucionalidad (FUNDECOOP-UAEOS) en cumplimiento de metas institucionales de UAEOS en el marco de la política “Una institucionalidad comprometida con las víctimas”, una de las metas fue: crear organizaciones solidarias a través de alianzas, convenios o contratos. Este tipo de iniciativas en la práctica tienen menos posibilidades de éxito, toda vez que las comunidades no se sienten identificadas con el proyecto cooperativo y lo asumen como un proceso institucional, los procesos que surgen de las necesidades de los beneficiarios tienen mayores posibilidades de éxito que aquellos orientados solo a cumplir metas cuantitativas de instituciones oficiales (Medici, 2006).

Respecto a la dinámica organizativa que se gestan en los territorios, el autor Álvarez (2017) menciona que hay una amplia variedad de formas de organización, “tal heterogeneidad depende de los contextos en que surgen, de las problemáticas que enfrentan, y de las características de quienes las promueven e integran” (p.29)., pueden ser de producción y consumo y/o de servicios. Asimismo, los autores Bedoya y Rodríguez (2017) dan relevancia a la autonomía como un principio fundamental de este tipo de organizaciones, así como la independencia jurídica, la libertad de decisión y la búsqueda de objetivos, metas y oportunidades comunes, superando la tendencia al individualismo y ánimo de lucro personal propios del capitalismo.

En suma, el caso estudiado, da cuenta del surgimiento de tres tipos de formas jurídicas, emprendimientos, creados por campesinos e indígenas de Puerto Caicedo con objetivos

comunes alrededor del sistema productivo del *sacha inchi*, en búsqueda de generar ingresos económicos para su familias; las organizaciones constituidas pertenecen al sector de la economía solidaria, al Tercer Sector, son de carácter no lucrativo, no redistribuye ingresos al final del ejercicio económico a sus aportantes; en este sector prima la participación voluntaria y la estructura formal de organización privada.

Asimismo, son empresas solidarias, al respecto, los autores García-Müller (2015), Álvarez (2015) y Guerra (2015) coinciden en el concepto de empresa solidaria y la definen como una persona colectiva organizada de forma jurídica lícita, sin ánimo de lucro, la cual ejerce una actividad socioeconómica, se rige por principios de cooperación, producen bienes y servicios para sus socios y es autogestionaria. Al respecto Álvarez (2015) precisa: “la autogestión implica autonomía y libertad en la toma de decisiones, igualdad en la participación societaria y primacía del trabajo sobre el capital” (p.25).

“Como empresarios, invierten tiempo, capital y energía en emprendimientos de carácter económico o social, con una estructura organizativa determinada” (García-Müller, 2015, p.7) asumen los riesgos y reparten entre si las ganancias o las pérdidas. De igual manera, para Guerra (2015) “la empresa solidaria es la construcción de un modelo comunitario que implica seguir criterios como la gestión democrática y una distribución de utilidades que en caso de existir no remunera al capital” (p. 39).

Para el logro de ese modelo comunitario, las empresas solidarias conllevan procesos de concertación, consulta previa con las comunidades, de esta manera se promueve la autonomía y se genera apropiación del proyecto político organizativo. En suma, la experiencia productiva del *sacha inchi* de Puerto Caicedo corresponden a lo planteado por Eizaguirre (2016), incluye distintos ciclos del proceso económico y distintos tipos de formas jurídicas. Fueron tres las organizaciones que surgieron durante el período 2009- 2015 las cuales se muestran en la figura 12.



Figura 12. Organizaciones de sacha inchi del municipio de Puerto Caicedo, Putumayo.
Fuente: Elaboración propia con base en revisión documental y entrevistas realizadas en el municipio de Puerto Caicedo durante los meses de noviembre de 2017 y noviembre y diciembre de 2018.

Finalmente, Prévost (1996) afirma que el proceso de motivación deberá “desarrollar en la comunidad, el orgullo, el sentimiento de pertenencia necesario al desarrollo endógeno” (p.33), en el caso estudiado, la invitación es a generar un proceso de reflexión interna que logre visualizar el sentido y la apuesta organizativa desde la concertación de los asociados, sus responsabilidades y desafíos acorde a sus necesidades y a su capacidad asociativa.

❖ PROCESO POLÍTICO

El proceso político según lo planteado por Prévost (1996) es: “un proceso mutuo de ajuste continuo siempre a recomenzar, un proceso de construcción y reconstrucción de coaliciones, un proceso tanto más complejo que los líderes de la comunidad tienen, según los sectores, diversas culturas y modos de comportamiento variados” (p.34).

Al respecto, el proceso político de las organizaciones AGROINCOLSA S.A.S. y ASOPROSAOP es una dinámica permanente que contribuye al desarrollo local propuesto por Prévost (1996). A partir del proceso de motivación, el rol de liderazgo es fundamental para desatar procesos colectivos en beneficio de las comunidades.

En un escenario de múltiples identidades con presencia de comunidades indígenas de las etnias Páez, Awa, Pastos y Yanaconas, campesinas, afrocolombianas y colonos, etc. confluyen un conjunto de saberes, percepciones, mentalidades, comportamientos, visiones y acciones que imprimen identidades propias en cada proceso organizativo.

En contextos rurales, como el caso donde se desenvuelve la experiencia organizativa del *sacha inchi*, el papel del líder es fundamental en pro del desarrollo asociativo. Al respecto, los autores Amézaga, et.al., (2013) definen el papel del líder:

el líder es el que tiene clara la visión de futuro y el que está motivado para emprender un proyecto colectivo. Es la persona que es capaz de influir en los otros y de asumir el reto de transmitirles los beneficios de una visión compartida (p.13).

En procesos asociativos productivos del sector rural, como el caso de las organizaciones estudiadas, es pertinente destacar las características del agrolíder; se encontró que el ejercicio de liderazgo se dio desde diferentes lados, por una parte, un líder campesino, el señor Rómulo Zambrano, con sus familiares y vecinos se juntaron y emprendieron la agroindustria del *sacha inchi*, posteriormente, surgió el liderazgo femenino, la señora Silvia Fierro, fue quien movilizó a la comunidad para la creación de la asociación de productores y también motivó a otros a hacer parte de ese proyecto colectivo, de ese modo, fue un liderazgo activo que surgió de la propia dinámica de desarrollo local.

Siguiendo los conceptos de liderazgo planteados por Bucheli, (2008), se destacan dos tipos de liderazgo: líderes intelectuales y liderazgo estructurante. En éste estudio se perciben ambos, por una parte, el liderazgo intelectual, al señor Rómulo Zambrano quien tuvo la iniciativa emprendedora, no obstante, detrás de ese líder hay una historia de liderazgo y asociatividad en el municipio de Puerto Caicedo, del sacerdote Alcides Jiménez quien dejó un legado en las comunidades con el impulso de múltiples procesos asociativos; el informe sobre “las semillas criollas de las comunidades campesinas e indígenas de las comunidades de Puerto Caicedo” (2018) registra que el sacerdote promovió el uso y rescate de las semillas amazónicas, fue un líder que impulsó la propuesta de desarrollo alternativo (Parroquia Nuestra Señora del Carmen, 2018).

Respecto al liderazgo estructurante, entendido como el que moviliza y anima a la comunidad entorno al proyecto integral comunitario (Bucheli, 2008), se destaca el liderazgo de la señora Silvia Fierro Leyva, líder comunitaria, quien ha ejercido acciones de motivación, movilización social y compromiso con propósitos claros los cuales se han llevado a la realidad, en este caso, ha ejercido un liderazgo estructurante, en gran parte heredado de otros procesos asociativos en los que ha participado durante su vida en el municipio (25 años). El reconocimiento a su trabajo lo reconocen los productores asociados:

“Silvia Fierro es una persona que nos motivó para que nos organicemos y para seguir en la asociación, es una líder que ha logrado que AGROINCOLSA S.A.S. permanezca; es una persona muy activa, colaboradora, aportó recursos propios para que se lograra sostener la agroindustria, fue fundadora de ASOPROSAOP y trabaja de manera permanente con compromiso por las dos organizaciones” (Grupo Focal, diciembre 1° de 2018).

Asimismo, la comunidad en general, y las instituciones que han apoyado el proceso organizativo reconocen el liderazgo ejercido por el señor Olver Antonio Carbonel, quien se desempeña como representante legal de ASOPROSAOP (2018). Al respecto, se registran algunos testimonios: el Secretario de Desarrollo Agropecuario y Medio Ambiente del departamento del Putumayo dijo:

“conozco a las organizaciones (AGROINCOLSA y ASOPROSAOP) hace aproximadamente nueve años, la iniciativa es campesina, con el apoyo decidido del Ingeniero Olver Carbonel hemos trabajado el sacha inchi. Los avances han sido significativos de transformación del producto, manufactura e industrialización” (H. Mora, comunicación personal, diciembre 3 de 2018).

Finalmente, Bucheli (2008) afirma que “el liderazgo intelectual y el liderazgo estructurante son interdependientes. El liderazgo intelectual interpreta las acciones cotidianas del liderazgo estructurante es, en síntesis, una acción colectiva” (p.119).

En el caso estudiado, como se mencionó, los líderes que han logrado la permanencia de las organizaciones a través de la interacción con las comunidades y las instituciones son un hombre y una mujer, quienes han dinamizado procesos de capacitación, asistencia técnica, gestión del conocimiento (ferias, eventos), etc. Reafirmando lo planteado por Poirier (2014), el rol ejercido de liderazgo, que dio origen a la constitución de las organizaciones AGROINCOLSA S.A.S. y ASOPROSAOP se constituye en una iniciativa que surgió desde el enfoque de desarrollo endógeno el cual se apoya sobre la capacidad de las personas y las comunidades para alcanzar la autonomía.

Finalmente, Tapia *et al.* (2017) destaca la pertinencia de la economía solidaria en la promoción del desarrollo rural a través de servicios de apoyo a la transformación de sistemas productivos locales, la formación de líderes con competencias para participar en la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo rural. En ese sentido, el gran reto de las organizaciones

estudiadas es lograr un proceso social dinámico, participativo e incluyente, cualificar a jóvenes y mujeres en habilidades de liderazgo potenciando sus capacidades para la toma de decisiones necesarias para el desarrollo local del territorio; el rol de liderazgo es fundamental para desatar procesos colectivos, es una dinámica permanente que contribuye al desarrollo local.

❖ PROCESO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

El análisis de los resultados encontrados en la conformación de iniciativas productivas como son: la agroindustria, la asociación de productores y la cooperativa de productores de sachá inchi del municipio de Puerto Caicedo, Putumayo, se hizo desde los procesos de organización y gestión. Por una parte, en el proceso de organización, se analizó el componente institucional, el cual, según Rodríguez y Ramírez (2016), mide la participación de los productores asociados, en la toma de decisiones de la organización y de las organizaciones en los instrumentos de política pública; y por otra parte, el proceso de gestión, se analizó a partir del modelo multidimensional de la asociatividad agroempresarial rural propuesto por los autores Espinosa et al. (2018).

Por una parte, el proceso de organización desarrollado por las organizaciones estudiadas: AGROINCOLSA SAS, ASOPROSAOP y COOPISACHÁ contó con la participación de 44 campesinos e indígenas productores agrícolas quienes durante el período estudiado (2010-2017) han participado a través de las reuniones de Junta Directiva y Asambleas en la toma de decisiones de la organización, no obstante la organización no ha participado en la toma de decisiones de los instrumentos de política pública como son los planes de desarrollo municipales ni sectoriales; se observó que la estructura administrativa y operativa es muy débil, su funcionamiento está condicionado al representante legal y es el que participa en los diferentes espacios convocados por la institucionalidad para la construcción de planes, programas y proyectos.

Por otra parte, el proceso de gestión se analizó tomando como guía el modelo planteado por Espinosa et al.(2018), el cual identifica las prácticas asociativas en dos factores: socio-organizacional y económico. Asimismo, a la par, se identifican algunos aspectos de los procesos de organización, de reflexión y evaluación, propuestos por la dinámica de Prévost (1996) y los elementos determinantes que inscriben a las organizaciones en el sector de la

Economía Social y Solidaria (ESS) con base en lo planteado por García-Müller y Álvarez (2012).

A continuación, se parte de la descripción del proceso asociativo de producción de sachá inchi el cual forma parte del primer eslabón de la cadena productiva, posteriormente se analiza el proceso agroindustrial y el cooperativo.

Descripción de ASOPROSAOP

La Asociación de productores de sachá inchi del municipio de Puerto Caicedo, Putumayo, ASOPROSAOP, su eslogan es: “*Por un Putumayo nuevo, saludable y sin cultivos ilícitos*”, entidad sin ánimo de lucro, registrada mediante Acta No. 01 del 11 de Julio de 2010, inscrita en la Cámara de Comercio del Putumayo el 6 de septiembre de 2006 bajo el número 5532 del Libro I. Con Número de Identificación Tributaria o NIT. 900.382.566-1.(Cámara de Comercio, 2016).

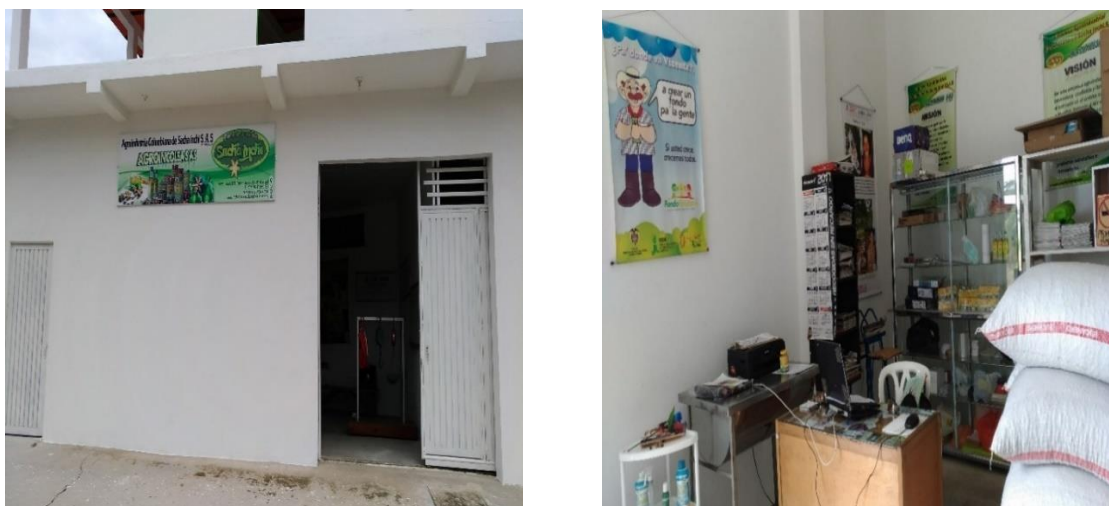


Figura 13. Sede de la Asociación de Productores de Sachá Inchi, ASOPROSAOP. Foto, éste estudio, Sede de la Asociación de Productores de Sachá Inchi, Barrio Miraflores, Carrera 4 # 7-4, costado sur del estadio municipal, municipio de Puerto Caicedo, Putumayo, Colombia. (noviembre 30 de 2018).

El surgimiento de ASOPROSAOP, organización del sector de la economía social y solidaria (ESS), en la subregión del bajo Putumayo, en un contexto de conflicto, de múltiples culturas, campesinos, indígenas, afrocolombianos, en un territorio donde ha prevalecido el extractivismo, la exclusión social (Gobernación del Putumayo, 2016), responde a lo que Álvarez (2017) menciona sobre las prácticas organizacionales de la economía solidaria, afirma que este tipo de organizaciones, “trascienden lo económico y realizan emprendimientos por

la preservación, valoración y difusión de las expresiones populares, comunitarias o ancestrales como nueva forma de hacer economía en un contexto de creciente exclusión” (p.28).

El concepto planteado por el autor concuerda con algunas características de ASOPROSAOP, es una organización que surgió como alternativa productiva lícita, pertenece al tercer sector, al sector de la economía solidaria, es una entidad sin ánimo de lucro abocada al interés mutuo. La solidaridad se expresa en la valoración de las diferentes expresiones populares, vincula a comunidades campesinas e indígenas, su objetivo es beneficiar a sus miembros y su servicio se enfatiza en ello. Asimismo, es una organización formal, legalmente constituida, que opera en el mercado, por cuanto, su objeto corresponde a la producción y venta de sachá inchi y se encadena con la agroindustria para la transformación y comercialización, sus prácticas productivas son sostenibles y promueve el comercio justo. (Álvarez, *et. al.*, 2016).

Si bien las características de ASOPROSAOP corresponden a lo planteado por los autores, requiere de un proceso de reflexión organizacional que le permita comprender el proyecto organizativo, los objetivos deben estar orientados hacia la solidaridad, al servicio social o comunitario, a la ayuda mutua y al beneficio común, más que a la generación de ganancias.

5.2.2 ANÁLISIS MULTIDIMENSIONAL DEL PROCESO ASOCIATIVO

El marco de análisis de la asociatividad rural se compone de dos aspectos: el primero el socio-organizativo sobre la base de aspectos con cimientos en el capital social; y el segundo el empresarial, con sus asuntos económicos, productivos y soportados en la planificación; planes operativo, estratégico y de agronegocios (Amézaga et al, 2013 citado en Espinosa et al, 2018).

El modelo planteado por los mencionados autores se muestra en la figura 14.

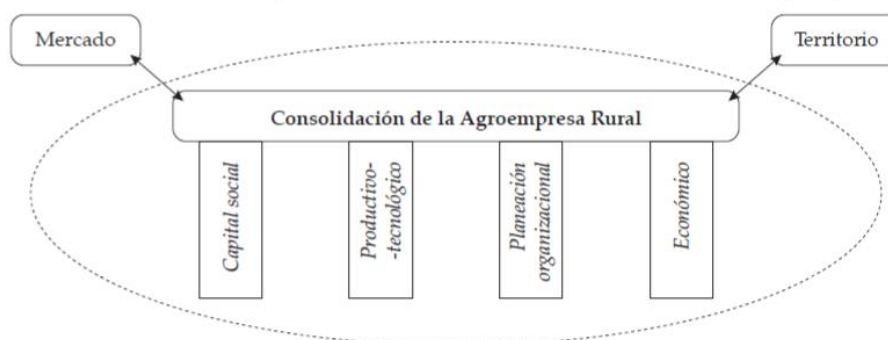


Figura 14. Modelo multidimensional de la asociatividad agroempresarial rural.

Fuente: Rodríguez *et al.*(2018)

Este modelo, permite interpretar de manera multidimensional algunos componentes de gestión que han contribuido a la permanencia del proceso organizativo, objeto de este estudio, durante el período comprendido entre los años 2010 al 2017. Además, ese análisis permite escalar hacia objetivos de carácter social y colectivo, desde una visión de abajo hacia arriba, es decir desde el entorno social y cultural, factores que contribuyen a la permanencia de los sistemas empresariales en el tiempo (Espinosa et al, 2018).

Siguiendo el modelo multidimensional de la asociatividad agroempresarial rural referenciado, se aborda el factor socio organizacional y sus componentes: capital social, planeación organizacional e integración regional, y el factor empresarial, en sus componentes: económico, productivo-tecnológico y orientación al mercado, los cuales se presentan en la figura 15.

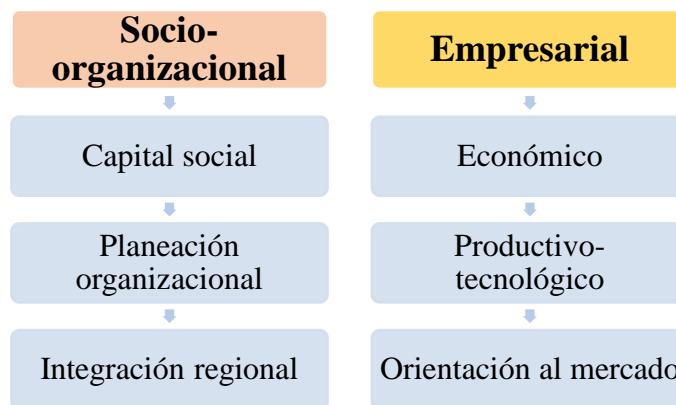


Figura 15. Factores y componentes del Modelo multidimensional de la asociatividad agroempresarial rural. Fuente: elaboración propia con base en información de (Espinosa, Gómez y Betancur, 2018)

1) Factor socio- organizacional

El análisis del factor socio- organizacional da cuenta de tres componentes: a) capital social, b) planeación organizacional y c) la integración regional, de esta manera, permiten comprender el modelo de organización y gestión organizacional y sus principales características sociales y organizativas.

El factor socio-organizacional reconoce el factor comunidad o factor C, el nivel de participación de los productores en procesos administrativos, el factor institucional el cual se mide en el grado de participación de los productores en la toma de decisiones y de la organización o asociación en la participación en espacios de construcción de políticas públicas; identifica las necesidades, las relaciones y sinergias establecidas en los diferentes niveles.

Asimismo, se identificaron acciones del proceso de reflexión planteado por Prévost (1996) y finalmente se identificaron algunos elementos determinantes de las organizaciones de economía social y solidaria planteados por García-Müller y Álvarez (2012).

Los componentes que hacen parte del factor socio-organizacional son: capital social, planeación organizacional e integración regional. A continuación, se presentan los principales hallazgos de cada uno de ellos.

a) Capital social

El capital social según Espinosa et al. (2018) son los vínculos generados entre actores los cuales permiten el alcance de metas; el capital social es inherente a la estructura de las relaciones entre actores, permiten la cohesión, el intercambio de recursos y las transacciones. Los principales aspectos analizados en el componente de capital social se enfocaron en el uso de metodologías y estrategias para el logro de participación de los productores en espacios administrativos, en la toma de decisiones y en la identificación de alternativas de solución a las necesidades. De igual manera, se estudiaron los mecanismos desarrollados para el intercambio de conocimientos y experiencias de los asociados y el desarrollo de estrategias para la generación de relaciones de confianza al interior de la organización.

Los espacios de participación de los asociados son las reuniones de Junta Directiva, de Asamblea General, eventos, talleres de intercambio de conocimiento, reuniones informales en las veredas, entre otros. Revisados los archivos se encontró un total de once (11) actas de reuniones: siete (7) Actas de Junta directiva (período 2013-2016) y cuatro (4) actas de Asamblea General (período 2010-2017). Los años que presentan mayor número de actas corresponden a 2015 y 2016, se registran 4 y 2 respectivamente, y consignan información sobre ayudas o proyectos que recibieron de organismos de cooperación como UNODC y de instituciones públicas como el SENA.

La revisión general de actas mostró que la mayoría no adjuntan soportes como listas de asistencia con firmas de los participantes, no se anexan informes técnicos de ejecución de proyectos ni financieros, de igual manera, las actas presentan falencias de redacción y, por tanto, no recogen resultados concretos de las acciones desarrolladas razón por la cual no

permiten reconocer la trazabilidad de los procesos desarrollados. Según lo observado, la inexperiencia de los directivos de la organización en procesos administrativos fue una de las causas por las cuales no se llevaron de manera organizada ni consecutiva los registros de las reuniones a través de actas.

Siguiendo a García-Müller y Álvarez (2012) se observó que si bien las organizaciones ASOPROSAOP y AGROINCOLSA practican su vida asociativa, a través de reuniones con sus asociados, su periodicidad es variable, se promueve la rotación de miembros de junta directiva sin embargo, la participación es débil, la ocupación de cargos requiere de disponibilidad de tiempo, de conocimientos básicos: saber leer y escribir; aspectos que limitan la participación debido a la baja escolaridad de los productores, generalmente la participación aumenta cuando existen posibilidades de obtener recursos para los asociados.

De igual manera, los entrevistados manifestaron que cada año se propone cambiar la Junta directiva con el fin de dar participación a todos los asociados, no obstante, algunos líderes permanecen debido a que son elegidos de manera unánime por el compromiso adquirido, otros asociados se han retirado de la organización por intereses particulares. Al respecto, la señora Silvia Fierro integrante de la asociación dijo:

“Hay mucha gente que no se quiere asociar y cuando se asocian, dos personas se postulan a los cargos de tesorería con el fin de manejar los recursos sin concertar con los demás asociados, en ese caso, tenemos reglas y las decisiones de gastos las tomamos con la Junta Directiva con base en el reglamento, la gente prefiere salirse y no hacer parte de la organización.” (Fierro, comunicación personal, nov 30 de 2018).

Del mismo modo, el representante de ASOPROSAOP dijo:

“Ha habido dificultades porque algunos asociados quieren que la asociación se acabe y que se repartan los equipos. Mientras yo esté al frente de la asociación no voy a permitir que eso suceda. Los equipos deben permanecer aquí para beneficio de todos”. (O. Carbonel, comunicación personal, octubre 27 de 2018).

Otros motivos por los cuales los productores no participan en las reuniones, talleres y otros eventos de capacitación convocados por la asociación son: el factor económico, no disponen de recursos para el transporte desde sus veredas hacia la cabecera municipal, también el tiempo es una limitante dado que si se desplazan a reuniones pierden un jornal o día de trabajo lo que

afecta los ingresos económicos para la familia; otras causas de deserción son la baja producción, de sachá inchi ocasionada por la afectación de plagas en sus cultivos, desmotiva a los productores y por lo tanto, baja la participación, otra razón es que los cultivos de coca no se han acabado y en términos económicos son más rentables entonces algunos productores le dan prioridad a ese cultivo y dejan de lado el cultivo de sachá inchi.

Al respecto, una de las asociadas dijo: “los campesinos e indígenas productores se dedican más al cultivo de coca que al de sachá y entonces pierden los cultivos y salen de la organización. Nosotros los visitamos a sus fincas y los motivamos permanentemente, sin embargo, se retiran” (S. Fierro, comunicación personal, nov 30 de 2018).

El representante legal de ASOPROSAOP dio a conocer otros motivos por los cuales los productores campesinos e indígenas asociados no participan:

“cada año los productores se desmotivan porque tenemos problemas fitosanitarios en los cultivos. Ellos montan sus cultivos, no tienen larga vida, algunos invierten y pierden la inversión, entonces cada año se retiran. Adicionalmente, otros no atienden las especificaciones técnicas y entonces pierden sus cultivos, son tercicos” (Carbonel, comunicación personal, nov 27 de 2018).

Otras razones por las cuales los productores no asisten a jornadas de capacitación las dio a conocer el señor Álvaro Riascos, quien se desempeñó, en el año 2017, como coordinador de un proyecto de fortalecimiento organizacional para ASOPROSAOP (convenio UAEOS-SUEJE (ONG) -Universidad Tecnológica de Pereira) dijo:

Las personas no asistían a los procesos de capacitación porque no tenían recursos (dinero) para el transporte, viven dispersos. Se programaron jornadas de capacitación en temas solidarios y empresariales (tres horas los fines de semana) participaron muy poco (A. Riascos, comunicación personal, diciembre 5 de 2018).

Respecto a la participación de las asociaciones de Putumayo añadió:

las organizaciones de Putumayo tienen el mismo factor en común, el tema organizacional. A pesar de que se trabaja mucho, se invierte mucho la gente no toma la iniciativa, la gente no participa, no hay interés. La mayoría de las personas que se asocian y constituyen la organización en un 90% lo hacen únicamente para ver que me

dan, que me llega, no con un propósito de mejorar sus condiciones de vida (A. Riascos, comunicación personal, diciembre 5 de 2018).

Con base en lo encontrado, la participación, es un asunto cultural, está asociada principalmente a la obtención de beneficios económicos de los proyectos que llegan desde el estado y de organismos de cooperación, prevalece el paternalismo, por lo tanto, se requiere fortalecer la cultura asociativa que promueva comportamientos colectivos de cooperación, ayuda mutua, bienestar común, que logre sentido de pertenencia y cohesión de sus asociados.

Los líderes comunitarios quienes dirigen la asociación estudiada, Olver Carbonel y Silvia Fierro, han hecho esfuerzos por atraer más productores y fortalecer, lo que Zabala (2016) denomina el Factor C, o factor comunidad, el cual posibilita la integración y la cohesión social a partir de procesos colaborativos entre los asociados promueve la acción colectiva. Al respecto Zabala (2016) dice: “mediante este factor se logra unir la energía de muchos y ponerla al servicio de una actividad productiva que busca resolver problemas apremiantes que enfrentan las comunidades urbanas y rurales en América Latina” (p.123).

En ese propósito, las organizaciones estudiadas han realizado algunas acciones en favor de sus asociados generando sentido de solidaridad y cooperación mutua, el uso compartido de conocimientos e informaciones, la adopción colectiva de decisiones, incentivos psicológicos, entre otras acciones (Zabala, 2016). Sobre los incentivos otorgados, la señora Silvia Fierro, gerente de AGROINCOLSA aseguró: “desde AGROINCOLSA hemos apoyado a personas enfermas y con dificultades económicas para eso hemos hecho campañas, radiotones” (Fierro, comunicación personal, octubre 27 de 2018).

Asimismo, otras acciones desarrolladas las cuales que contribuyen a la integración y generación de confianza entre los asociados son las ollas comunitarias, reuniones con los productores en las veredas, paseos, celebraciones, eventos sociales, jornadas ecológicas, etc.

Al respecto, un integrante de la asociación dijo:

“hicimos una campaña de limpieza de la cuenca del río Achiote el cual surte el agua al municipio. Recogimos basuras. También hemos participado en la defensa del bloque San Juan para la protección de la zona que iba a ser entregada a una empresa petrolera, en defensa del medio ambiente. Apoyamos mucho a los indígenas, los hemos motivado

para que apoyen estas campañas” (Carbonel, comunicación personal, octubre 27 de 2018).

Los hallazgos permitieron identificar que además de la actividad económica principal que es la producción de sachá inchi, la ASOPROSAOP, ha desarrollado otras actividades que contribuyen al fortalecimiento del factor comunidad o factor C, de esta manera actúa bajo principios solidarios. Respecto a los mecanismos de intercambio de conocimientos y experiencias entre los productores, ASOPROSAOP ha establecido sinergias interinstitucionales y organizacionales a nivel departamental y nacional en procura de vincular a los productores en actividades que contribuyen a potenciar sus habilidades y conocimientos.

Los apoyos recibidos han propiciado el intercambio de conocimientos y experiencias a sus asociados como: capacitación técnica agrícola, empresarial, gestión del conocimiento a través de la participación en ferias, encuentros e intercambio de experiencias, potenciando sus habilidades. Algunos ejemplos de este accionar lo han logrado a través del apoyo interinstitucional; entidades como el SENA Regional Putumayo empezó a trabajar con la asociación en el año 2013 con el Programa de Jóvenes Rurales Emprendedores: “se capacitó a jóvenes en cultivos perennes enfocados al sachá inchi. Luego, con el Programa Sena Emprende Rural (antes jóvenes rurales), en 2017, se siguió el fortalecimiento. Se creó una unidad productiva y se hizo fortalecimiento empresarial o técnico (E. Torres, comunicación personal, octubre 27 de 2018).

De igual manera, el Instituto Sinchi ha realizado acciones de fortalecimiento organizativo con las comunidades de ASOPROSAOP y AGROINCOLSA S.A.S.

“en el año 2017, hubo una misión tecnológica en el Caquetá y con el apoyo del Instituto Sinchi, se hizo una visita a ese departamento para aprender del proceso de sachá inchi porque ellos tienen una experiencia productiva interesante. También hemos trabajado en sistemas de producción orgánica, tarea ecológica-ambiental” (R. Díaz, comunicación personal, diciembre 6 de 2018).

La Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Medio Ambiente de la Gobernación del Putumayo ha brindado apoyo al fortalecimiento asociativo: “en 2017 hicimos una visita al Perú, llevamos productores y comercializadores de sachá inchi, estuvimos viendo como es la

comercialización”. (Hurtado, comunicación personal, diciembre 3 de 2017). Al respecto, el coordinador de competitividad de la UNODC dijo:

“El Gobierno lo que busca es organizar a la comunidad, que lo logremos con los campesinos que quieran ser parte de la estrategia de cooperación, sustituir la coca. Que tengan su estructura organizacional clara desde el punto de vista asociativo, buena capacidad y calidad productiva que permita vender los productos en el mercado. Un producto que nos es conocido ni explotado por la gente” (C. Camargo, comunicación personal, octubre 27 de 2018)

Algunos servicios ofrecidos por ASOPROSAOP que han contribuido su permanencia en el tiempo son: asistencia técnica, misiones tecnológicas, capacitación en BPA, BPM, gestión de créditos, comercialización mercadeo, campañas ecológicas, entre otras.

En suma, la asociación estudiada ha adelantado acciones encaminadas al fortalecimiento del capital social, ha generado espacios de participación de los productores en reuniones de asamblea y junta directiva, ha invitado a participar en talleres de capacitación, en asistencia técnica agropecuaria, misiones tecnológicas, sistemas de producción agroecológicos, etc.

b) Planeación organizacional

En este componente, se identificaron las estrategias, desarrolladas por las organizaciones estudiadas en el proceso de planeación estratégica como el estudio de la misión, la visión, los objetivos de la organización, las estrategias de comunicación adoptadas con el fin de mantener informados a los productores; de igual manera, la asignación y delegación de funciones para garantizar el trabajo colectivo y de esa manera dar cumplimiento a las metas de la organización.

Para el análisis de los procesos de planeación implementados se retoma el modelo de gestión organizacional de empresas campesinas, ECAS, estudiado por Bedregal (2014), el cual tenía como objetivo aumentar la productividad. El modelo desarrollado era coherente con los conocimientos y capacidades de sus asociados e iba evolucionando de acuerdo a sus capacidades. Dicho modelo constaba de los siguientes componentes: a) visión y misión de la organización; b) estructura empresarial; c) unidades, jerarquía, cargos, responsabilidades e incentivos en la estructura organizacional y d) competencias o capacidades internas con las que

ya cuenta el grupo en producción, comercialización, administración y organización (Bedregal, 2014).

Con base en el modelo referido anteriormente, se encontró que ASOPROSAOP ha adelantado jornadas de reflexión sobre la visión y misión y objetivos de la organización, con el apoyo de la organización SUEJE – UAOS, sin embargo, la participación de los asociados fue baja y por lo tanto no se cumplieron los objetivos esperados, es decir, no se profundizó en el proyecto político organizativo y por tanto no quedó capacidad instalada.

Se requiere entonces, el desarrollo de un proceso de reflexión conforme a lo planteado por Prévost (1996), un proceso que ayude a la comunidad a apropiarse los objetivos, la misión y la visión o sueño que dese alcanzar. En ese sentido, es importante que los asociados construyan una visión de futuro compartida, objetivos de trabajo colectivo; para ello debe promover y desarrollar reuniones periódicas para mantener informados a los asociados, asignar funciones por medio de comités e involucrarlos en todos los eslabones de la cadena productiva del sacha inchi: producción, transformación y comercialización, de esa forma los productores asumirán responsabilidades y compromisos en la empresa a la cual pertenecen y de la cual se van a ver beneficiados.

Siguiendo el modelo de Bedregal (2014), sobre la estructura empresarial, se encontró que según el artículo 12 de los estatutos de la asociación, los órganos de dirección y administración son: la asamblea general, la junta directiva y el representante legal; el fiscal ejerce funciones de control interno. La estructura organizativa de ASOPROSAOP se presenta en la figura 16.

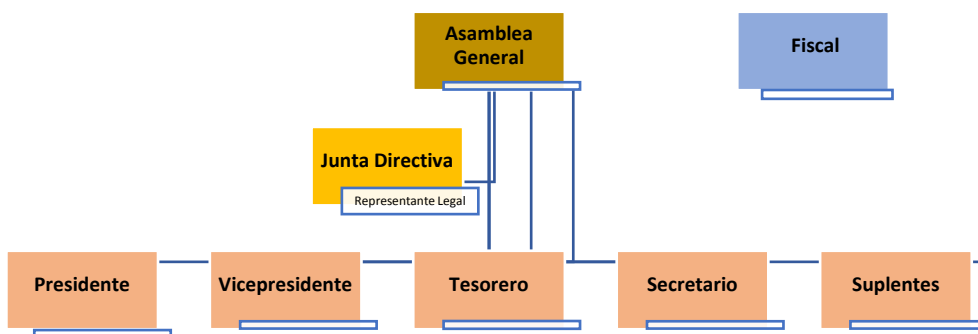


Figura 16. Organigrama de ASOPROSAOP. Fuente: elaboración propia con base en información de los estatutos de la organización (2010)

Las funciones de planeación están a cargo de la Junta directiva quien convoca periódicamente a reuniones a sus asociados con el fin de dar a conocer el avance de las gestiones realizadas y de los acuerdos establecidos con las diferentes instituciones. Respecto al punto c) unidades, jerarquía, cargos, responsabilidades e incentivos en la estructura organizacional, se encontró que si bien, existe una estructura organizativa con cargos y responsabilidades consignadas en los estatutos, la carga laboral la asume el representante legal de la asociación conjuntamente con la directora de AGROINCOLSA S.A.S., actualmente hay una sobrecarga de trabajo en el representante legal, quien argumenta que por falta de recursos económicos no están en capacidad de contratar personal idóneo calificado que apoye las labores de planeación, administración y gestión de la asociación.

Asimismo, no realizan jornadas de planeación, por lo tanto, no cuentan con planes estratégicos ni operativos, los cuales permiten proyectar acciones claras sobre el quehacer organizacional en camino a su fortalecimiento. No cuentan con un espacio físico propio para el funcionamiento de la agroindustria y tampoco han diseñado el proyecto de construcción de la sede que les garantice consolidar su proyecto organizativo.

Así lo expresó Raquel Díaz, consultora del Instituto Sinchi:

la organización tiene debilidades en asuntos contables y financieros, Olver tiene muchas tareas, le enseña a la gente a sembrar y se dedica a asesorar en campo, necesitan tener personal que apoye la parte administrativa y contable (Díaz, comunicación personal, diciembre 6 de 2018).

Al respecto, el representante legal de ASOPROSAOP dijo:

“aquí nos hace falta fortalecer la parte administrativa porque hemos recibido capacitación. No tenemos recursos para pagar una persona de contabilidad. Si necesitamos apoyo de algunas organizaciones que fortalezcan el recurso ya sea como préstamo, como financiamiento para que hacía futuro podamos lograr consolidar la organización y fortalecer la producción” (O. Carbonel, comunicación personal, octubre 27 de 2018).

Finalmente, frente al punto d) competencias o capacidades internas con las que ya cuenta el grupo de productores se encontró que la asociación desconoce las capacidades productivas de todos los asociados, el programa oportunidades rurales, en el año 2012, a través del operador

Fundación Canaguaro, intentó adelantar un trabajo de caracterización, sin embargo, no se logró debido a que los productores en ese año eran pocos.

En general, un 90% de los productores son de baja escolaridad, mayores de 47 años y solo han cursado hasta el segundo grado de estudios en educación primaria. Como ya se explicó anteriormente, el representante legal asume funciones administrativas, logísticas, brinda asesoría y asistencia técnica agrícola, su profesión es ingeniero ambiental, no obstante, requiere el apoyo de un profesional en agronomía que acompañe el proceso productivo del sachá inchi. Si bien, algunos hijos de los productores asociados tienen formación como tecnólogos e ingenieros, no participan en el proceso productivo del sachá inchi, es un recurso humano desaprovechado que vale la pena vincular con el fin de lograr el fortalecimiento organizativo.

Del mismo modo, la asociatividad, debidamente aplicada mediante estrategias de diseño participativo de modelos organizacionales y su consecuente validación, tiene el potencial de convertirse en un factor de creación de capital social y reforzamiento de identidad colectiva, esenciales para el desarrollo organizacional

c) Integración regional

El análisis del componente de integración regional permite conocer los actores y relaciones que se tejen en los territorios en torno al proceso organizativo, así como también, identificar los factores económicos y raciales que caracterizan a territorios de conflicto como es el caso de Putumayo, considerar sus particularidades, es decir, comprender la geopolítica del conflicto donde campesinos, indígenas de las etnias Awá, Paeces, Pastos, Yanaconas y afrocolombianos conviven, interactúan, trabajan y se juntan para forjar su propio desarrollo, en medio de un contexto adverso donde la economía de la coca les ha traído graves consecuencias ambientales, sociales, políticas y culturales (Álvarez, et al, 2015).

La asociatividad fue el camino que emprendieron campesinos e indígenas en la búsqueda de una economía lícita, el sachá inchi como una alternativa al desarrollo. Al respecto, los autores Álvarez, et. al. (2015) afirman que, en los territorios rurales, la apuesta por mejorar la productividad, crear cadenas de comercialización, desarrollo de mercados internos y el desarrollo de procesos de agregación de valor, generadores de empleo local, está dada a partir de la generación de alianzas con organismos nacionales de promoción y entidades locales gubernamentales, en los territorios de conflicto.

El componente de integración regional aborda las relaciones que ha tenido el proceso organizativo con las redes, entendidas éstas como actores en los diferentes ámbitos: local, subregional, nacional e internacional; de igual manera las alianzas que se establecen con otras redes productivas del nivel departamental, nacional e internacional, la pertenencia a redes de cooperación con otras asociaciones de productores, la integración de la cadena productiva hacia atrás para proveeduría de insumos para los sistemas productivos (semillas, abonos, secadores, etc.), la implementación de mecanismos de intercambio de conocimientos y experiencias con diferentes agentes sociales y finalmente, la capacidad de gestión para el acceso a recursos de convocatorias públicas y privadas de proyectos (Espinosa , Gómez y Betancur, 2018).

Retomando lo planteado por Amézaga *et al.* (2013) sobre la importancia de las redes y sus beneficios, los autores plantean que toda organización debe establecer redes para su fortalecimiento, destacan la importancia de vincularse con ideas, recursos, incentivos y oportunidades de otras regiones. Al respecto, ASOPROSAOP y AGROINCOLSA S.A.S. han establecido relaciones organizaciones con diferentes agentes sociales desde su creación, en distintas escalas de intervención como se muestra en la figura 17.

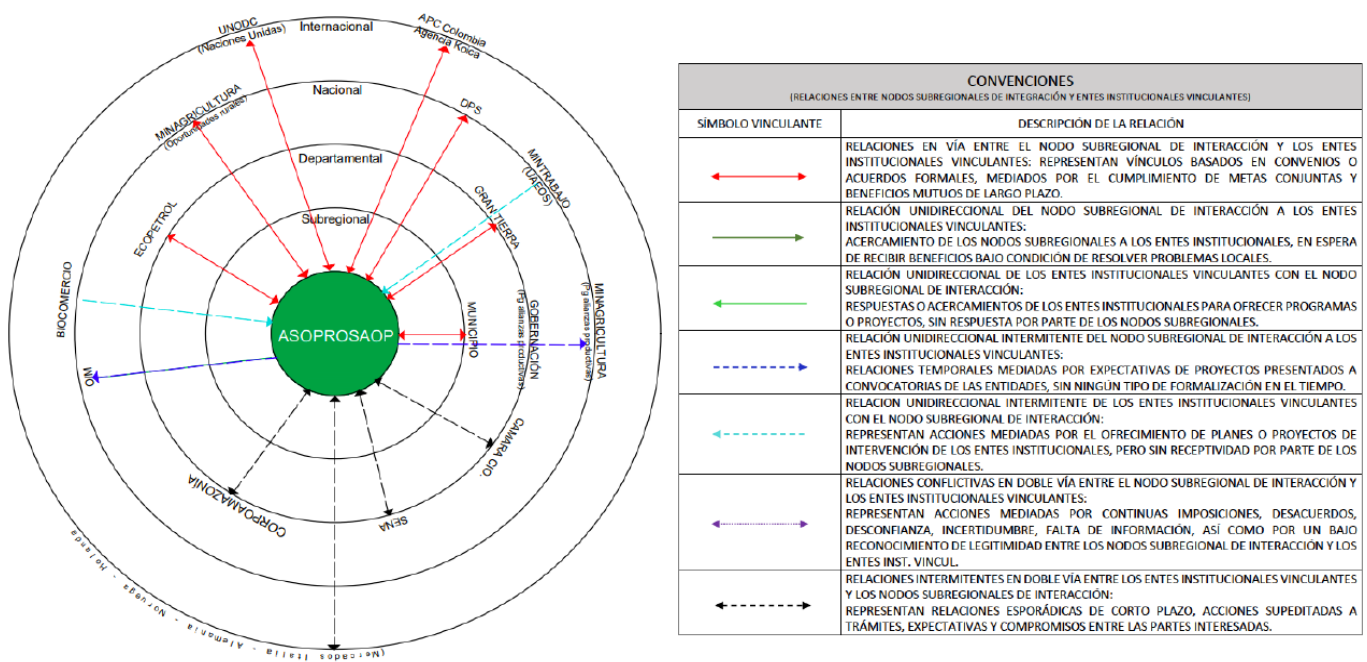


Figura 17. Diagrama de relaciones: agentes sociales y escalas de intervención.

Fuente: elaboración propia con base en entrevistas realizadas a productores, directivos, representantes de instituciones públicas y privadas, organismos de cooperación (H. Hurtado, H. Mora, E. Camargo, E. Torres, O. Carbonel, octubre de 2018) y grupo focal (diciembre 1° de 2018).

El conjunto de actores institucionales y organizacionales que han acompañado, tanto a ASOPROSAOP como productora, a AGROINCOLSA S.A.S. empresa agroindustrial de sachá inchi, y a COOPISACHÁ en el momento de su creación, para el fortalecimiento de su proceso productivo, obedece principalmente, al cumplimiento de metas institucionales en el marco de la implementación del programa de desarrollo alternativo en los territorios. En ese sentido, la asociatividad rural da paso a la creación de oportunidades socioeconómicas, como la producción de sachá inchi, encaminadas a la reducción y eliminación de los cultivos ilícitos en las regiones de conflicto como es el caso del municipio de Puerto Caicedo en Putumayo.

La relación detallada de las entidades y organizaciones que han apoyado a las tres organizaciones que se conformaron para la producción, transformación y comercialización de sachá inchi en Puerto Caicedo y el tipo de apoyo otorgado, se anexan al presente estudio (ver anexo 4). El consolidado de componentes apoyados por el número de instituciones para cada componente se presenta en la figura 18.

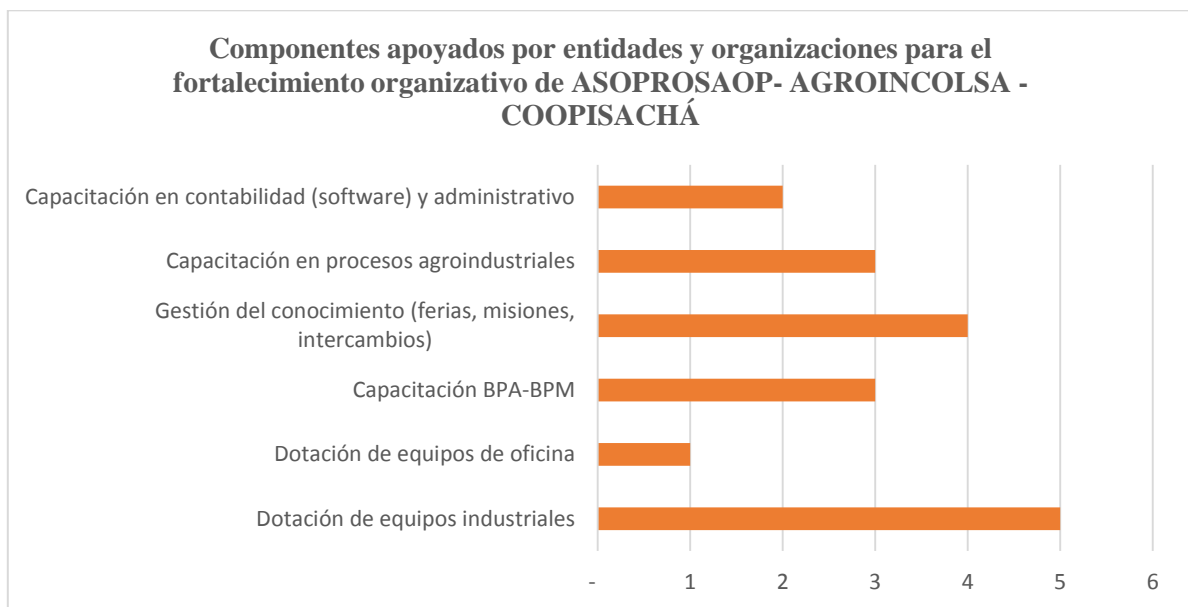


Figura 18. Apoyo institucional para el fortalecimiento del proceso productivo de sachá inchi.

Respecto a las redes productivas de sachá inchi, la agroindustria y la asociación no hacen parte de redes debido principalmente a que no cuentan con la capacidad de producción óptima que les permita intercambiar productos o suministrar insumos; la producción de sachá inchi en el departamento del Putumayo aún no se encuentra consolidada, requiere mejoramiento de la producción en aspectos técnicos, tecnológicos y organizativos que les permitan disponer de

condiciones adecuadas para realizar intercambios entre organizaciones y establecer redes como una estrategia de integración regional, ésta sería una estrategia que a futuro conllevaría a consolidar la línea productiva del sachá inchi en Putumayo.

Asimismo, los directivos de ASOPROSAOP recibieron la solicitud de hacer parte de la Cooperativa Sachá Colombia, red nacional con sede en el departamento de Antioquia la cual nació en el año 2.000, sin embargo, no accedieron a esa solicitud, al respecto el representante legal dijo:

“como asociación no pertenecemos a otras redes. No hemos querido ser parte de redes de sachá inchi porque nos damos cuenta de que otras organizaciones quieren surgir y explotar a los pequeños productores, vemos que ellos quieren llevar el poder, vamos a seguir solos. Para nosotros no es una estrategia de sostenibilidad aliarse con otros, por ahora” (Carbonel, comunicación personal, octubre 27 de 2018).

Otro mecanismo que permite la integración territorial es la integración de la cadena productiva hacia atrás para proveeduría de insumos (semillas, abonos, etc.) hacia otros procesos similares. Al respecto, ASOPROSAOP aún no tiene la capacidad de proveer este tipo de insumos, pues su producción es incipiente, su cultivo es artesanal, no cuenta con un paquete tecnológico que le permita el manejo eficiente del cultivo, debido a ello, la producción se ha visto afectada por enfermedades fitosanitarias. Actualmente la asociación no produce suficiente almendra y compra semillas a otros productores especialmente a los del municipio de Puerto Asís.

Los resultados de las relaciones que se gestan en un territorio permiten el intercambio de conocimientos y experiencias con otras organizaciones, en ese caso, el apoyo que han recibido los productores de sachá inchi en transferencia de conocimientos, ha abierto la oportunidad a los campesinos productores y a sus directivos para participar en espacios de aprendizaje e intercambio de conocimientos como: eventos de capacitación, misiones tecnológicas, ferias, etc. Algunas entidades que han vinculado a procesos de cualificación a los asociados productores de sachá inchi son: la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonia, CORPOAMAZONIA, el Instituto Sinchi, la gobernación- APC Colombia, el SENA, Fondo Biocomercio (MINAMBIENTE), entre otras instituciones.

A continuación, se presentan testimonios de algunas experiencias:

“El Fondo Biocomercio nos invitó a participar en una feria exposición en Bogotá junto con unos empresarios, además estuvo trabajando en un proceso para el fortalecimiento de AGROINCOLSA, nos dieron un programa contable para manejar el proceso (aun no lo hemos utilizado) y nos dieron un brochure para promocionar el producto” (S. Fierro, comunicación personal, octubre 27 de 2018).

Asimismo, con el apoyo APC Colombia se realizó una visita al Perú con productores, así lo confirma, el funcionario de la gobernación del Putumayo:

“Los peruanos en su avance tecnológico y en su sapiencia, el 40% de sachá inchi que exportan es colombiano y de ese porcentaje el 70% es del Putumayo, de esa manera, son ellos los que se están ganando las condiciones organolépticas del sachá inchi del Putumayo (propias de la amazonia). (H. Hurtado, comunicación personal, diciembre 3 de 2018).

La Gobernación del Putumayo, a través de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario ha gestionado alianzas para la realización de procesos de intercambio de conocimientos con otras organizaciones similares en Perú. Asimismo, apoyó la creación de instancias de participación para el sector productivo de sachá inchi del Putumayo, así lo expresó el profesional Harold Hurtado, funcionario de la Gobernación del Putumayo:

“Una de las ventajas que tenemos es que se creó la Mesa Tecnológica del Sachá Inchi, que es un requisito para que todos los renglones productivos representantes de los departamentos aparezcan registrados ante el Ministerio de Agricultura y eso apalanca y canaliza más recursos internacionales. Ya los productores de sachá inchi del Putumayo están registrados junto con los departamentos de Antioquia, Cauca, Valle del Cauca y Meta. En total son 5 departamentos” (Hurtado, comunicación personal, diciembre 3 de 2018).

La creación de instancias de participación a nivel departamental y nacional se constituyen en oportunidades para la transferencia de conocimiento y para la apertura de canales de comercialización, de esa manera se fortalece la cadena productiva del sachá inchi y las organizaciones dedicadas a su producción y comercialización.

Cabe resaltar el apoyo que han recibido en la adopción de buenas prácticas agrícolas, BPA, y buenas prácticas de manufactura, BPM, en la elaboración de abonos orgánicos, en general, han contribuido al desarrollo de una agricultura sostenible, que promueve el cuidado de la naturaleza y de esa manera garantiza obtener un producto de alta calidad; así se pudo corroborar lo planteado por García-Müller y Álvarez (2012) sobre uno de los factores determinantes de las asociaciones de economía solidaria, el cual plantea que este tipo de organizaciones realizan actividades de respeto y protección de la ecología y del medio ambiente (García-Müller, 2015).

En conclusión, durante el período 2010-2017 las tres organizaciones que surgieron alrededor de la cadena productiva del sacha inchi establecieron redes o relaciones con entidades del sector público y privado, organismos de cooperación y organizaciones de la sociedad civil (parroquia, emisora), lograron apoyos relevantes para su operación y potenciación de capacidades que le han permitido permanecer en el tiempo (2010-2017).

Finalmente, otro aspecto analizado, en el componente de integración regional, fue la capacidad de gestión para el acceso a recursos de convocatorias públicas y privadas de proyectos; al respecto, la asociación no cuenta con personal idóneo en formulación y gestión de proyectos, de tal forma que no está en capacidad de aplicar a convocatorias, aspecto que se constituye en una limitante para acceder a recursos de diferentes fuentes de financiación que potencien su actividad productiva y de comercialización.

Si bien, el componente de integración regional muestra las relaciones que ha establecido tanto la asociación, ASOPROSAOP, como la agroindustria, AGROINCOLSA S.A.S., con instituciones del sector público, privado, organismos de cooperación y organizaciones de la sociedad civil, las organizaciones no están integradas a otras entidades de beneficio comunitario, no ha conformado redes entre organizaciones pares (productoras de sacha inchi) que les permita transferir conocimientos, potenciar los procesos productivos, buscar canales de comercialización conjuntos y promover la ayuda mutua, así lo prevé García-Müller y Álvarez (2012), lo cual conducirá a buscar caminos solidarios en beneficio social.

En conclusión, se requiere promover una economía fundada en la cultura de la cooperación y en la ética de la solidaridad (Álvarez, 2017) donde se teja un entramado de actores que promuevan procesos de gobernanza alrededor de iniciativas asociativas con la participación efectiva de diferentes actores incluyendo las familias, las unidades campesinas, los voluntarios,

las entidades públicas y privadas y las organizaciones de la sociedad civil de tal manera que se generen esquemas organizativos colaborativos que acompañen los procesos y fortalezcan sus emprendimientos, de esta manera se podrá avanzar en la consolidación de las asociaciones lo que contribuirá a cerrar las brechas de la desigualdad y la pobreza en los territorios rurales como el departamento del Putumayo.

2) Factor Empresarial

Los resultados encontrados en ASOPROSAOP y AGROINCOLSA S.A.S. sobre el factor empresarial permitieron identificar y analizar los siguientes componentes: a) económico, b) productivo- tecnológico y c) orientación al mercado, de esta manera, se logró evidenciar la dinámica del proceso productivo de las dos organizaciones, sus principales avances y sus dificultades.

a) Económico

El estudio del componente económico permitió identificar la capacidad de generación de ingresos adecuados para el productor y para el sostenimiento de la organización y la prestación de servicios a sus asociados (Rodríguez y Ramírez, 2016). Los directivos de ASOPROSAOP y AGROINCOLSA S.A.S., trabajan conjuntamente para el logro de sus objetivos. Se revisaron las estrategias y acciones que han desarrollado en el componente económico las cuales se presentan en la tabla 5.

Tabla 5. *Estrategias y acciones del componente económico*

ORGANIZACIÓN	ESTRATEGIAS Y ACCIONES ESTUDIADAS
--------------	-----------------------------------

ASOPROSAOP	1) la existencia de fondos rotatorios para apoyar a los productores en la compra de insumos 2) la proveeduría de insumos como mecanismo para la generación de ingresos 3) la existencia de cuotas de sostenimiento 4) definición clara de la estructura de costos de la organización* 5) establecimiento claro del punto de equilibrio*
AGROINCOLSA S.A.S.	6) la elaboración de planes de negocios 7) el diseño de estrategias que permitan la optimización de los canales de comercialización 8) definición de los márgenes de comercialización, 9) seguimiento y control al cumplimiento de los márgenes de comercialización 10) Existencia de comisión por venta por unidad de producto * estrategias establecidas para ambas organizaciones

Fuente: elaboración propia, información adaptada de (Espinosa et al, 2018).

A continuación, se describen los hallazgos encontrados en el componente económico en correspondencia con el objeto social de ASOPROSAOP, asociación productora, y AGROINCOLSA S.A.S., empresa agroindustrial encargada de la transformación y comercialización de sachá inchi; se muestran los siguientes resultados:

Las organizaciones no cuentan con un fondo rotatorio para apoyar a los productores para la compra de insumos, la creación de este tipo de fondos se constituye en una alternativa microfinanciera, ante las dificultades para el acceso a créditos. Además, permite apoyar los procesos de capacitación, acompañamiento técnico, comercialización, de esta manera el impacto en el desarrollo local será mayor, así como también se contribuye a la sostenibilidad de la organización y la posibilidad de generar empleo.

Al respecto, el consultor de UNODC dijo:

“la organización agroindustrial tiene problemas en encadenamiento para la comercialización, los asociados no venden todo. La organización no está pensando en beneficios para todos los asociados, debe pensar en la compra de insumos a gran escala; tienen problemas de producción, actualmente están trabajando muy artesanalmente solo dos personas, necesitan de más personas que los apoyen” (C. Rodríguez, comunicación personal, octubre 27 de 2018).

Asimismo, respecto a la proveeduría de insumos como mecanismo para la generación de ingresos, las organizaciones estudiadas no están aún en capacidad de proveer insumos (abonos, semillas) debido a que su producción es incipiente, requieren de grandes esfuerzos sociales y económicos para lograr óptimos volúmenes de producción y de un paquete tecnológico que le permita obtener un producto de buena calidad.

Otro hallazgo respecto a la generación de ingresos fue la cuota de sostenimiento, estipulada en \$ 6.000, (US\$1,59) mensuales; el compromiso de pago es bajo, debido principalmente a los escasos ingresos de los campesinos e indígenas productores, y al bajo compromiso para el establecimiento de media hectárea de sachá inchi, acuerdo establecido con la asociación, con el fin de garantizar la generación de ingresos lo que permitiría pagar la cuota, en este caso.

Al analizar la estructura de costos de las organizaciones se encontró que en ASOPROSAOP el representante legal es quien elabora el registro de costos de producción (establecimiento, cosecha y postcosecha), para ello toma como base información secundaria (otros proyectos), no cuenta con personal idóneo para este proceso; se requiere apoyo en el cálculo de costos fijos y costos variables para establecer el volumen de ventas que le permitan cubrirlos.

Respecto a los procesos financieros y contables se evidenció que la asociación de productores, ASOPROSAOP, lleva registros contables y estados financieros correspondientes al período 2010-2017 excepto el de 2013, los estados de resultados no permitieron realizar un análisis financiero preciso, pues no se elaboran Notas a los estados financieros las cuales permiten explicar en detalle las cifras registradas; por lo tanto, no fue posible conocer con precisión los movimientos financieros que permiten evaluar la sostenibilidad económica de las organizaciones.

Otro aspecto relevante en el componente económico es la determinación clara del punto de equilibrio, es uno de los elementos centrales en cualquier tipo de negocio pues permite determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costos totales o, en otras palabras, el nivel de ingresos que cubre los costos fijos y los costos variables. En ese caso, se lleva un registro de ventas, pero no se tiene un registro de costos y gastos preciso que permita determinar el punto de equilibrio de las organizaciones objeto de este estudio. Al respecto, el representante de ASOPROSAOP dijo:

“esta es una organización que aún no se ha fortalecido económicamente, aún es incipiente, los niveles productivos son muy bajos, las ventas aun no nos dan a pesar de que los ingresos nos dan para sostener nuestra organización. Esperamos que el proceso productivo se fortalezca que logremos un punto de equilibrio y podamos generar unos empleos en la región”. (Carbonel, comunicación personal, octubre 27 de 2018).

Sobre los planes de negocios, AGROINCOLSA S.A.S. aún no ha elaborado planes de negocios que les permitan proyectar su proceso productivo. Los planes de negocios permiten a los microempresarios conocer cuánto debe invertir, cómo debe trabajar, operar y cuál sería su rentabilidad financiera y operativa para la producción una vez instalado el negocio; es una herramienta que contribuirá a mejorar las condiciones de producción y calidad de la gestión y operación. Los planes de negocios sirven para presentar oportunidades de negocios, brindar información a potenciales inversionistas y además como una guía para la puesta en marcha y

el desarrollo de las actividades de las empresas. Al respecto, Raquel Díaz, profesional contratada por el Instituto Sinchi dijo:

“éstas organizaciones no cuentan con el Plan de negocios, les hace falta articularse más al mercado, aunque ellos ya cuentan con valor agregado, han estado trabajando mucho en el último año” (R. Díaz, comunicación personal, diciembre 6 de 2018).

Respecto al diseño de estrategias de comercialización, AGROINCOLSA S.A.S. ha contado con el apoyo de la UNODC; logró abrir puntos de venta así lo indicó el coordinador de competitividad de UNODC:

“estamos acompañando en el tema de fortalecimiento asociativo y de competitividad, hemos dado apertura a las ventas en supermercados de los municipios de Mocoa y Puerto Asís, sabemos que sí hay capacidad organizacional y una voluntad de la comunidad lo cual permite montar un modelo sostenible, eficiente y rentable”. (E. Camargo, comunicación personal, octubre 27 de 2018).

Con relación al seguimiento a los márgenes de comercialización, este proceso no se hace debido a que aún no cuentan con canales de comercialización. Sin embargo, han tenido oportunidades las cuales se han perdido oportunidades de venta debido a la incipiente producción. Así lo manifestó la gerente de AGROINCOLSA S.A.S.:

“hemos tenido propuestas de compra de 10.000 litros de aceite de sachá inchi empacado en botellas de 250 ml. para exportar a Europa. Se debía entregar 6.000 litros mensuales, nosotros ahora (año 2018) tenemos capacidad para producir mensualmente 1.000 litros” (S. Fierro, entrevista personal, octubre 27 de 2018).

Finalmente, respecto al diseño de estrategias de comisión por venta por unidad de producto, el directivo de las organizaciones dijo “tenemos establecidas comisiones del 7% para 500 unidades y 10% para más de 501 unidades; de igual forma, se hacen entregas de snack y aceite en consignación para impulsar las ventas y esperamos que en la medida que crezca la producción se requerirán de muchas estrategias para lograr un volumen considerable de ventas” (O. Carbonel, comunicación personal, noviembre 27 de 2018).

En conclusión, los hallazgos encontrados en el componente económico dan cuenta que las organizaciones presentan debilidades en el desarrollo de estrategias para la generación de ingresos; no cuentan con personal idóneo que apoye la elaboración de la estructura de costos,

el establecimiento claro del punto de equilibrio y la elaboración de planes de negocios que les permitan conocer cuánto debe invertir, cómo debe trabajar, operar y cuál sería su rentabilidad financiera y operativa para la producción. Se evidenció que las debilidades en el componente económico son significativas y requieren de una estructuración administrativa y financiera para su fortalecimiento.

b) Productivo- tecnológico

Al respecto se encontró que ASOPROSAOP en conjunto con AGROINCOLSA S.A.S han recibido apoyo para el fortalecimiento de dicho componente por parte de instituciones como el SENA, el MADR, la UNODC, el Instituto Sinchi, el Fondo Biocomercio y UAEOS, principalmente. Las estrategias que han desarrollado están encaminadas a la gestión empresarial, a la prestación del servicio de asistencia técnica para el mejoramiento del sistema productivo, a la promoción de BPA y BPM y a la parte ambiental, bajo principios ecológicos y de preservación del medio ambiente, gracias al apoyo institucional. Asimismo, han recibido apoyo tecnológico con dotación de maquinaria principalmente (horno industrial, prensa hidráulica, tanque, estufas) y utensilios necesarios para el fortalecimiento de la agroindustria, con el apoyo de la empresa privada especialmente.

De igual manera, han recibido asesoría en administración y gestión empresarial por parte de organizaciones como UNODC (año 2017), no obstante, los procesos fueron cortos y no lograron dejar capacidad instalada; ha prestado servicios de asistencia técnica para el mejoramiento del sistema productivo, para ello ha contado con el apoyo del Municipio de Puerto Caicedo a través de la UMATA, del SENA, la gobernación del Putumayo, entre otras entidades, al respecto, algunos representantes de las instituciones mencionadas expresaron:

Por parte del SENA, la instructora Erica Carolina Torres dijo:

Desde Julio de 2017 con AGROSENA se está implementando asistencia técnica en las fincas, el extensionismo rural. El apoyo que se ha brindado a los productores ha sido con formación y con el programa SENA EMPRENDE RURAL, se desarrolló un proceso de formación (300 horas), en los componentes técnico y comercial, capital semilla y material de formación para conformar la unidad productiva (E. Torres, comunicación personal, octubre 27 de 2018).

De igual manera, el Coordinador de competitividad de la UNODC², respecto al proceso productivo dijo:

“Hace falta todavía mucho por fortalecerlos socio empresarialmente, desde el punto de vista técnico y productivo, implementar un paquete tecnológico para producir el sachá inchi de mejor cantidad, producir mayores volúmenes y seguir buscando nuevos mercados”. (E. Camargo, Comunicación personal, octubre 27 de 2018).

En suma, si bien se han prestado servicios de asistencia técnica, la producción es incipiente debido principalmente a la contaminación de la tierra (fumigaciones), enfermedades fitosanitarias en los cultivos por falta de protocolos para su manejo, el bajo interés de algunos productores en el cuidado y asistencia técnica, las preferencias de algunos productores por regresar al cultivo de coca y los bajos ingresos económicos de los productores factor que ha impedido el establecimiento de cultivos, y por lo tanto, los niveles de producción durante el período 2010-2017.

Respecto a la promoción de buenas prácticas agrícolas (BPA) y buenas prácticas de manufactura (BPM), se desarrollaron procesos de capacitación, a los socios de AGROINCOLSA S.A.S., en el año 2013 por parte del Fondo Biocomercio (MINAMBIENTE) y en 2017 por el SENA y el Instituto SINCHI. En el componente ambiental se encontró que las fumigaciones con glifosato han afectado la producción de sachá inchi en Puerto Caicedo. Al respecto la señora Silvia Fierro dijo: “una dificultad que hemos tenido son las fumigaciones que afectaron los cultivos y los acabaron, mucha gente dejó el cultivo” (S, Fierro, comunicación personal, octubre 27 de 2018).

Asimismo, los productores usan insumos orgánicos y han recibido acompañamiento técnico para la adopción de prácticas de producción limpia, libre de agroquímicos, amigables con el medio ambiente, han participado en actividades en el marco del Plan Nacional de Mercados verdes con el acompañamiento del Instituto Sinchi.

A propósito de esas prácticas agrícolas y el uso de tecnologías adecuadas, Zabala (2016) plantea la necesidad de promover “el uso de tecnologías apropiadas para lograr el entronque con el mundo industrializado, la aceptación de prácticas agrarias que contribuyan a la

² UNODC: La Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito

sostenibilidad del medio ambiente y la creación de múltiples expresiones de asociatividad productiva que hagan eficiente el proceso económico” (p.7).

En territorios de postconflicto, como el departamento del Putumayo, las organizaciones de economía solidaria son una nueva propuesta de desarrollo contraria a la visión capitalista donde el modelo es la acumulación de riquezas, en cambio, son economías de autoabastecimiento, economías que se construyen desde abajo, por fuera del mercado, promueven el desarrollo sostenible y sustentable, trabajan por la preservación de los ecosistemas, por la autonomía alimentaria y bajo esa lógica se deben fortalecer los procesos productivos.

Junto a la crisis ambiental, también el modelo productivo dominante está generando una irrecuperable degradación de las prácticas culturales de las que dependen en gran medida los ecosistemas. La lógica capitalista impone su desarrollismo en las economías extractivas de recursos naturales, no obstante, el Putumayo es un territorio rico culturalmente, las comunidades indígenas defienden sus modos de vivir tradicionales, pero también esperan tener nuevas formas de producción y comercialización, el *sacha inchi* es una opción de producción en forma rentable, sostenible, ambiental y socialmente responsable, y con valor agregado; proceso que requiere garantizar estándares de calidad y competitividad.

Se necesita entonces un proyecto político más amplio que incluya un proceso de educación rural que derive en la restitución de los derechos plenos de los campesinos e indígenas, que permita potenciar desde el conocimiento una verdadera solidaridad ecosocial que garantice el acceso más igualitario a los Servicios Ecosistémicos – SE- indispensables para su reproducción (Silvetti, 2011).

c) Orientación al mercado

El estudio del componente de orientación al mercado permite reafirmar el papel de las organizaciones de economía solidaria en la generación de economías locales, en este caso, ASOPROSAOP y AGROINCOLSA S.A.S. impulsa un nuevo producto al mercado y para ello pone en marcha un esquema de producción con las comunidades campesinas e indígenas haciéndolas partícipes en la cadena productiva del *sacha inchi*, un proceso productivo novedoso de grandes potencialidades. Al respecto el autor Álvarez (2015) destaca el papel de la economía solidaria en las agendas para la convivencia pacífica en Colombia, la integración de los miembros de las organizaciones solidarias para la generación de nuevos mercados, la reducción

de los costos de los sistemas de intermediación, en general, para la reactivación de las economías locales.

Las estrategias y acciones que han desarrollado las organizaciones de este estudio, ASOPROSAOP y AGROINCOLSA, relacionadas con la orientación al mercado destacan aspectos como: el proceso de comercialización, el portafolio diversificado de productos, las estrategias de gestión de calidad de los productos acordes con las exigencias del mercado y la capacidad financiera para pagar al productor en tiempo razonable.

El proceso de comercialización lo realiza AGROINCOLSA, para la transformación del snack y el aceite compra el 100% de la materia prima, en este caso, la almendra de sachá inchi a los productores asociados a ASOPROSAOP, y a otros productores, en caso de no abastecimiento, de esta manera, el productor ya tiene asegurada la venta de su producto lo cual constituye una ventaja significativa para los campesinos e indígenas. La asociación paga en efectivo y de manera inmediata a los productores, lo cual es garantía de ingresos para ellos. ´

AGROINCOLSA S.A.S. actualmente vende su producto a través de supermercados en Puerto Asís y Mocoa y en otros puntos en las ciudades de Pasto y Cali, sin embargo, aún no ha abierto nuevos canales de comercialización debido a que su producción aun es incipiente, necesitan fortalecer su sistema productivo para expandirse hacia otros mercados. Se observó que la asociación promueve procesos productivos y busca alternativas para apoyar a los productores, sin embargo, debe reorientar su esquema de funcionamiento haciendo partícipes a los productores en el proceso agroindustrial, capacitarlos y vincularlos en la cadena productiva, de esa manera logrará mayor legitimidad y apropiación social el proceso.

El esquema actual de operación de la empresa y de la asociación se encuentra bajo el liderazgo y direccionamiento de dos personas: Olver Carbonel y Silvia Fierro; los campesinos e indígenas asociados se dedican al establecimiento, cosecha y venta de la almendra, suministran la materia prima; no se han desarrollado estrategias que permitan su participación en los procesos de transformación y comercialización del sachá inchi, de tal manera que se logre la apropiación del proyecto organizativo y el compromiso y dedicación hacia el proceso productivo; actualmente, no se ofrecen a los productores servicios integrales de bienestar social y esa puede ser una de las razones por las cuales algunos asociados han desertado. Así lo confirma el coordinador de SUEJE-UAEOS:

“Son tres organizaciones diferentes: la primera es la asociación de productores, la cooperativa es una organización de desplazados, población víctima y la comercializadora, los dueños son Olver y Silvia. La asociación le vende el producto a AGROINCOLSA. Hay un tema de fondo que es el recurso humano. La única que funciona es AGROINCOLSA porque saben que es un negocio”

Se necesita un replanteamiento del esquema operativo de las tres organizaciones, un proceso de reflexión, siguiendo a Prévost (1996), con una visión compartida por todos la cual se pueda materializar en un modelo, un discurso y estrategias que formarán el proyecto global de desarrollo de la comunidad, de esta manera se logrará converger los esfuerzos y deseos de la mayoría de los productores asociados, donde se promueva la inclusión y el beneficio colectivo.

Otro aspecto revisado fue el de las estrategias de gestión de calidad que ha desarrollado AGROINCOLSA S.A.S. sobre los productos, acordes con las exigencias del mercado. Al respecto, en el año 2012 el MADR a través del programa oportunidades rurales apoyó a la organización con el trámite para el registro sanitario ante el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamento), permiso que autoriza la comercialización del producto.

Respecto a los procesos de planificación de la oferta de productos acordes a los requerimientos del mercado, la agroindustria aún no tiene la capacidad para cumplir con las exigencias del mercado, sin embargo, ha hecho grandes esfuerzos, en 2017 alcanzó una capacidad de producción de 1.000 unidades mensuales de cualquier producto (snack, aceite, galletas).

Finalmente, respecto a la capacidad financiera que posee ASOPROSAOP para pagar al productor en tiempo razonable, es favorable, se paga de contado y de forma inmediata, excepto en casos especiales donde se requieren grandes cantidades se pactan plazos de 60 días. Se deduce entonces que tienen capacidad financiera para cubrir los costos de compra de materia prima.

En suma, las organizaciones estudiadas aún no han logrado entrar en grandes cadenas de comercialización por sus múltiples limitaciones financieras, de personal, baja producción, en ese sentido, tienen el reto de incursionar en un mundo globalizado que le exige innovar, tecnificar, producir a gran escala, etc. no obstante, la apertura global de mercados ha traído como efecto la reducción de la participación de pequeños agricultores quienes no poseen el

conocimiento, la tierra suficiente, ni la tecnología que les permita producir a gran escala, ante ello, vale la pena generar espacios de reflexión interna para diseñar estrategias pertinentes.

Las políticas que se plantean actualmente giran alrededor del impulso a procesos de economía solidaria en las regiones aprovechando la descentralización administrativa de Colombia. El fortalecimiento de unidades productivas desde la asociatividad es una opción para generar procesos que impulsen el trabajo solidario, el comercio justo, la agroecología, la soberanía y seguridad alimentaria. En este caso, ASOPROSAOP y AGROINCOLSA S.A.S., tienen el desafío de ir consolidándose en torno a principios de economía solidaria con visión empresarial y bajo políticas de desarrollo agroindustrial.

PROCESO DE EVALUACIÓN

Finalmente, siguiendo a Prévost (1996) todo proyecto organizativo y productivo debe establecer un proceso de evaluación que le permita reconocer los diferentes aspectos de diligencias e iniciativas de desarrollo de una comunidad, un proceso que le permita hacer una revisión de su proceso, adquirir experiencia y aumentar de manera crítica sus conocimientos del fenómeno local. Las organizaciones estudiadas, no realizan procesos de evaluación organizacional, se requiere la implementación de un sistema de evaluación participativa, generar diferentes espacios de interacción con los productores, crear círculos de confianza que permitan la retroalimentación de procesos y el aprendizaje en aras de contribuir a la consolidación del proyecto asociativo. “Sólo el rigor podrá asegurar la credibilidad de la operación y permitirá los aprendizajes esperados” (Prévost, 1996, p.35).

En aras de contribuir con el fortalecimiento del proceso asociativo de ASOPROSAOP, AGROINCOLSA Y COOPISACHÁ, se diseñó un instrumento denominado Plan de Buenas Prácticas socio- organizativas y empresariales, instrumento que fue adaptado de los autores Espinosa et al. (2018) el cual recoge el modelo multidimensional de la asociatividad agroempresarial rural, incluye los factores socio organizacional y el factor empresarial, los cuales guiaron el análisis de este estudio y servirá como herramienta para el desarrollo de los procesos de planeación organizacional. (ver anexo 4. Plan de buenas prácticas socio-organizativas y empresariales).

5.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Las lecturas más relevantes que ayudaron a documentar los resultados del caso estudiado fueron las de los autores Álvarez (2015) por sus aportes conceptuales sobre la economía solidaria en territorios de conflicto, entre otros estudios; Bedoya y Rodríguez (2017) y Rodríguez (2015), estudian los territorios de postconflicto; los conceptos de Zabala (2016), Prévost (1996), Vásquez (2016) abordan el concepto de desarrollo local desde diferentes perspectivas y finalmente, Bucheli (2008) y Sánchez (2011) estudian el concepto de liderazgo y sus características.

5.3.1 LA TRANSICIÓN DE COCA A SACHA INCHI

Los testimonios de campesinos e indígenas productores, líderes comunitarios y autoridades de entidades públicas y organizaciones de la sociedad civil dan cuenta de los efectos nocivos que ocasionaron los cultivos ilícitos como la coca, en regiones de colonización como el municipio de Puerto Caicedo el cual, por su situación geográfica, zona de frontera con Ecuador, lo convierte en un corredor estratégico para la extracción de los recursos naturales y para el narcotráfico.

Los campesinos e indígenas en este territorio, desde la década de los ochenta se han dedicado al cultivo de coca, han vivido épocas de bonanza y crisis ocasionadas por los precios de la coca; las consecuencias ocasionadas por el narcotráfico han generado situaciones de violencia, despojo, desplazamiento forzado, crisis económica, vulnerabilidad y pobreza. Otros efectos asociados al cultivo de la coca son la contaminación de la tierra, las aguas, la pérdida de la biodiversidad, la afectación general a los recursos naturales.

Ante esa complejidad de problemáticas asociadas al cultivo de la coca y debido a la recesión (1998), surgió la idea de cultivar sacha inchi, un fruto amazónico con grandes potencialidades medicinales, productivas y económicas como alternativa al desarrollo local. Fue así como la misma gente, tomó la iniciativa de organizarse para cambiar su estilo de vida y buscar otras alternativas productivas lícitas que mejoren sus condiciones y mitigar la situación de violencia e inseguridad en la que vivían. En territorios de conflicto como el Bajo Putumayo, con presencia de grupos armados donde prevalece las actividades ilegales y donde la justicia es ineficiente, la convivencia pacífica debe pactarse desde la sociedad civil y desde las instituciones del Estado Álvarez (2015).

Al respecto, los productores campesinos e indígenas y algunos representantes de instituciones públicas entrevistados sienten que el apoyo del Estado ha sido muy poco y los programas que han llegado en el marco de estrategias como el Plan Colombia, han sido débiles en su planeación y ejecución, se han manejado con corrupción y eso ha ocasionado desconfianza en las instituciones y bajo interés en participar por parte de los productores campesinos, indígenas y afrocolombianos.

Ante esa situación de abandono estatal, y frente a las condiciones de pobreza que viven los productores rurales, se pudo evidenciar que aproximadamente el 70% por ciento del total de productores campesinos e indígenas asociados volvieron al cultivo de la coca, motivados por el conocimiento que tienen del cultivo y porque es un negocio que pese a las políticas de erradicación que ha implementado el gobierno, aún persiste y genera ingresos económicos en el corto plazo (6 meses). Si bien, las organizaciones solidarias se constituyen en una estrategia para la convivencia pacífica debido a que fomentan la participación, la legalidad, crean estructuras sociales y económicas que contribuyen a generar riqueza en el territorio, se requiere la intervención del estado con políticas claras que generen verdadera transformación social.

Siguiendo a Bedoya y Rodríguez (2017) el sector solidario ofrece muchas alternativas para que Colombia logre un desarrollo social incluyente en el marco del postconflicto. La asociatividad, la inclusión social y la economía civil como parte del sector solidario, según Serna y Rodríguez (2015) son fundamentales para la reconciliación y el fortalecimiento de la paz.

En Puerto Caicedo, territorio que ha trasegado por múltiples episodios de conflicto se requieren procesos de paz que promuevan el bienestar social, la convivencia pacífica; no solo debe enfrentar problemas de exclusión y desigualdad económica, es necesario promover lazos de confianza entre las personas, de conocimiento, efectivos procesos de cooperación y un escenario de paz para la reconciliación (Serna y Rodríguez, 2015).

Se necesita entonces recuperar la confianza en el estado, con los agentes externos e internos de la organización de tal manera que se logre la cohesión social, se requiere un verdadero proceso comunitario, de esta manera la asociatividad se constituirá en una verdadera alternativa al desarrollo local y rural.

5.3.2 EL PROCESO ORGANIZATIVO EN EL DESARROLLO LOCAL

Por la importancia del *sacha inchi* en términos productivos, medicinales y económicos, los campesinos e indígenas de Puerto Caicedo, incursionaron en dicho cultivo en búsqueda de alternativas para la generación de ingresos ante las condiciones de pobreza y vulnerabilidad. En el caso estudiado, se evidenció el desarrollo de un proceso de cambio endógeno, gestado por las propias comunidades campesinas e indígenas; se dio un cambio de mentalidad, y se despertó la creatividad y la capacidad emprendedora Zabala (2016). Al respecto, la campesina Eli Yohana Vitonás dijo:

“nosotros llegamos a Puerto Caicedo desde Corinto Cauca, vinimos porque nos decían que aquí había plata colgada. Cuando llegué me fui a raspar coca, pero llegaron los antinarcóticos me preguntaron que de dónde venía y nos erradicaron la coca, se acabaron las esperanzas y decidimos emprender una nueva vida con el *sacha inchi*, hoy aquí en la vereda Vergel ya no hay coca” (Y. Vitonás, comunicación personal, octubre 27 de 2018).

La trayectoria de asociatividad del municipio de Puerto Caicedo apoyada por la misión evangelizadora de la iglesia católica, marcó un referente social interesante en la vida de sus pobladores quienes ven en los procesos asociativos una oportunidad para la generación de ingresos y para enfrentar la crisis del trabajo asalariado. Ese hecho concuerda con los estudios de Gracia y Horbath, (2014) quien desataca el papel de la iglesia en los procesos solidarios y los conceptos aplicados a la economía como los de comercio justo como propuesta de comercialización solidaria.

El caso estudiado muestra que, si bien, se gestó un proceso asociativo como alternativa al desarrollo del pueblo, por su capacidad para incidir de manera directa en la calidad de vida de las comunidades, se encontró un proceso débil debido principalmente a la baja participación de los productores en la toma de decisiones de la organización, por causas como la baja escolaridad, la desmotivación por los bajos ingresos por la venta del producto, porque no tienen incentivos que permitan persistir en el emprendimiento productivo, entre otros aspectos; si bien García-Müller y Álvarez (2012), quienes plantean que una condición de las organizaciones de economía solidaria es garantizar la participación en la toma de decisiones de las personas en la entidad, sin importar la cuantía de los derechos económicos que tuvieren en ella, en el caso estudiado, no pasa eso debido a que cada vez la producción es menor, las

prácticas culturales están arraigadas en el cultivo de la coca, por lo tanto, es muy difícil que transiten hacia otro tipo de cultivos que no conocen, como el sachá inchi.

Al respecto, en el ejercicio de grupo focal se reconocieron algunas de las ventajas comparativas del cultivo de coca, frente al sachá inchi, algunas son: se cultiva cada tres meses, el valor de la arroba de hoja de coca se vende en \$40.000 (US\$12,9) y el kilo de base de coca estaba valorado, en 2017, en \$2.000.000 (US\$646,6); el sachá inchi, en cambio, se cultiva cada siete meses y el kilo se vende en \$5.000 (US\$1,6) (grupo focal, diciembre 1° de 2018).

Siguiendo a Prévost (1996) el desarrollo local surge de un contexto y de una historia únicos, las actividades económicas y sociales están determinadas por su localización y su acción empresarial se dinamiza creando redes. Desde esa perspectiva, las comunidades indígenas y colonos campesinos de Puerto Caicedo, a través de la historia, han adoptado prácticas ancestrales, sus cultivos son artesanales y por lo tanto, la visión empresarial irrumpe con su cultura, los nuevos emprendimientos requieren de un proceso de acompañamiento que permita incursionar de manera paulatina en los diferentes procesos de la cadena productiva, procesos educativos que potencien sus capacidades y que a la vez, se ofrezcan verdaderas oportunidades de desarrollo, de esta manera se logrará la inclusión y se generará la acción colectiva necesaria que contribuya al desarrollo local.

De igual manera, los productores campesinos e indígenas para incursionar en la cadena de producción del sachá inchi deben conocer el cultivo, adaptarse al mercado y a la dinámica propia de la agroindustria, lo que implica un gran desafío teniendo en cuenta que es un producto apto para la exportación, aspectos que conllevan grandes esfuerzos en volumen de producción, innovación, desarrollo de un proceso especializado, con alta tecnificación, entre otras exigencias del mercado globalizado. Al respecto, una líder campesina asociada dijo:

“necesitamos cultivos tecnificados, fortalecimiento de la asistencia técnica, alfabetización de campesinos, en la parte administrativa capacitación en normas, manejo financiero, que haya una planta mínima de personal, hacer una buena planificación para siembra y cultivo, aumentar la producción porque no tenemos producto suficiente y por lo tanto no podemos comercializar sin tener la materia prima” (R. Toro, comunicación personal, octubre 17 de 2017).

A propósito de la innovación agrícola, siguiendo a Ocampo (2014)

cada vez más las políticas y las instituciones consideran la innovación agrícola en la perspectiva de un desarrollo sostenible, intensivo ecológicamente y multifuncional, apoyado en los saberes locales y capaz de responder a los retos de la reducción de la pobreza y de la vulnerabilidad de las sociedades y de los ecosistemas (p.6).

En ese sentido, la innovación es una apuesta que permitirá aprovechar las riquezas naturales en un territorio como Putumayo, rescatar los saberes ancestrales, promover el conocimiento científico, la educación, el capital social, hacia el fortalecimiento de la asociatividad rural y el impulso de economías lícitas que contribuyan al desarrollo local y rural en territorios afectados por el conflicto armado como el departamento de Putumayo en Colombia.

5.3.3 LA GESTIÓN DE UN PROCESO ASOCIATIVO EN UN CONTEXTO COMO EL COLOMBIANO, EN EL PUTUMAYO

En 2009 con la creación de la agroindustria AGROINCOLSA S.A.S. fundada por la familia del señor Rómulo Zambrano de la vereda El Venado, en Puerto Caicedo, se inició el proceso de organización y gestión asociativa; la iniciativa y puesta en marcha del emprendimiento, por parte de sus fundadores, se mantuvo durante los primeros tres años (2009-2012), en dicho período vinculó a otras personas para su fortalecimiento. Posteriormente, en 2017, de los 44 campesinos e indígenas que iniciaron en el año 2010 con ASOPROSAOP, habían 21 activos, algunos se retiraron de la asociación porque sus cultivos se afectaron con enfermedades fitosanitarias y no volvieron a sembrar; otros por falta de recursos económicos para el transporte, no asieron a reuniones ni capacitaciones; otros preferían ganar un jornal que perderlo por asistir a reuniones, otros simplemente, decidieron cultivar solos y vender su producto al mejor postor; algunos asistían solo cuando sabían que iban a recibir recursos por parte de las entidades y organismos de cooperación; asimismo, algunos querían participar en cargos de tesorería motivados por intereses particulares y la gran mayoría (70%) de los campesinos e indígenas asociados, volvieron a cultivar coca porque consideraban que tenía más ventajas que el sacha inchi en tiempo de producción y precio de venta , supera al sacha inchi considerablemente.

Ante los resultados del proceso de organización y gestión de las dos figuras jurídicas: AGROINCOLSA S.A.S. y ASOPROSAOP, se pudo evidenciar ambas organizaciones

permanecen, pero no ha logrado consolidarse; las características particulares del proceso asociativo presentan debilidades estructurales que requieren replantearse. Siguiendo a Vásquez (2016) se requiere de tiempo; el autor menciona que la construcción de capacidades, el desarrollo de productos, la adopción de técnicas adecuadas, la mejor inserción en los mercados, son procesos que requieren años de maduración.

Asimismo, los asociados, al comienzo, en 2010, ninguno tenía conocimiento sobre el cultivo de sachá inchi, era un cultivo silvestre y solo los indígenas lo consumían en guisos y sopas, no se conocía su valor nutricional ni comercial. Los campesinos por su baja escolaridad desconocen la dinámica de la asociatividad, los principios de la economía solidaria y sus implicaciones en términos de organización y gestión, la experiencia en organizaciones ha sido únicamente en las Juntas de Acción Comunal en sus veredas.

El caso estudiado muestra que tanto la agroindustria como la asociación de productores de sachá inchi las administran dos personas, directamente el representante legal de manera empírica, de acuerdo con su escasa experiencia en cargos administrativos, con una formación política y experiencia comunitaria direccionada al plano económico, para crear y administrar una empresa como la asociación de la mano con la agroindustria y con la cooperativa. Siguiendo a Zabala (2016), el factor gestión debe permitir “una eficaz toma de decisiones con criterios de participación y autogestión (...) es necesario contar con estructuras administrativas en ejercicio” (p.122).

El factor gestión se caracteriza por procedimientos sencillos y pragmáticos, con conocimiento administrativo escaso, no cuenta con una estructura directiva organizada y funcional, presenta baja participación de los asociados en procesos administrativos y en la toma de decisiones de la asociación ni en espacios de construcción de las políticas públicas; no cuentan con planes estratégicos y operativos que les permitan visionar su proyecto organizativo, de igual manera manejan de manera empírica la parte contable y financiera, no llevan registros ordenados y consecutivos de los estados financieros, no soportan los informes referidos con notas a los mismos de tal manera que permitan conocer los movimientos contables. La desinformación ocasiona pérdida de confianza, compromiso y cohesión social.

Algunos aspectos de los procesos asociativos que requieren del factor gestión en algunos casos son: la tenencia de la tierra, el conocimiento de cultivos como el sachá inchi, la escolaridad de

los productores, los recursos económicos y financieros necesarios para el proceso productivo, entre otros. En el caso estudiado, el 99% de los productores son personas de baja escolaridad, condición que limita la participación de los productores en la toma de decisiones, en el desempeño de cargos, etc., tanto los directivos como los productores desconocen los objetivos, los principios básicos de las organizaciones de economía solidaria y el comportamiento organizacional que orienta la existencia de la organización y por lo tanto, la gestión que le atañe. En el caso estudiado, la autogestión la realiza una sola persona, por lo tanto, contradice a lo planteado por autores como Jané *et al.* (2012) quienes plantean que la autogestión la deben realizar los mismos trabajadores a través de una dirección y un consejo de gestión quienes deciden libremente el rumbo de la organización.

Asimismo, se encontró, un esquema operativo limitado, su funcionamiento por acciones impide la participación de los productores en la agroindustria. La toma de decisiones se concentra en dos líderes, accionistas de AGROINCOLSA S.A.S.; los productores están abocados a sus decisiones y se limitan a la producción, de esta forma suministran la materia prima a la asociación, reciben ingresos por la venta y no han sido involucrados a los procesos de transformación ni comercialización. Al respecto, la situación encontrada concuerda con el planteamiento de Zabala (2016) quien afirma que en algunas circunstancias la gestión “se concentra en pocas personas, lo que puede llegar a ser nocivo para la igualdad en el proceso de asociatividad, al crear liderazgos que pueden posteriormente convertirse en imposiciones de carácter personal” (p. 122).

Por consiguiente, se requiere el reconocimiento de un proceso autónomo, democrático y autogestionario; la existencia de equipos de trabajo con capacidades en los ámbitos de organización y gestión en los componentes: técnico-productivo, administrativo, comercial. Fundamentalmente, se necesita la construcción del proyecto político organizativo incluyente, participativo y comunitario que trascienda los intereses particulares y se gesten un verdadero proceso autogestionario endógeno local. Al respecto, los autores Panch *et al.* (2017), concluyen que el “desarrollo de una localidad, de un territorio o de un país consiste en un proceso de transformaciones y cambios endógenos, impulsados por la creatividad y la capacidad emprendedora existente en el territorio” (p. 203).

5.3.4 EL APOYO INSTITUCIONAL

Siguiendo a Vásquez (2016) quien retoma a José Luis Coraggio y afirma que “no puede evaluarse la sostenibilidad microeconómica de un emprendimiento sin incorporar en la mirada al contexto socioeconómico, cultural y político, o, mejor dicho, sin trabajar sobre la construcción y modificación de ese mismo contexto” (p.46). Al respecto, las organizaciones estudiadas se desenvuelven en un territorio de postconflicto, circunstancia que representa una oportunidad para el apoyo institucional, pues las entidades públicas, privadas, los organismos de cooperación están llamados a atender prioritariamente esos territorios.

El acuerdo de paz firmado el 24 de noviembre de 2016, entre el gobierno de Colombia y la guerrilla de las FARC, establece en el punto 1, la reforma rural integral, la cual tiene como objetivo la transformación estructural del campo, cerrando las brechas entre el campo y la ciudad y creando condiciones de bienestar y buen vivir para la población rural; para su materialización, creó el Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural, PLANFES, documento de política pública por el cual se establecen los lineamientos para el fomento de la economía solidaria. En el caso estudiado, el apoyo institucional de entidades del sector público y privado y de organismos de cooperación como la UNODC, el DPS, el MADR, MINAMBIENTE, Ecopetrol, Gran Tierra Energy entre otras, ha sido fundamental para el fortalecimiento de la asociación de productores y de la agroindustria de sachá inchi en Puerto Caicedo, aspecto que ha contribuido al posicionamiento de la marca y a su permanencia en el tiempo.

El componente de integración regional, en este estudio, analizó las relaciones que han establecido principalmente, ASOPROSAOP y AGROINCOLSA, con diferentes agentes en distintos ámbitos; los hallazgos mostraron que el apoyo institucional se gestó desde las mismas instituciones las cuales identificaron el proceso organizativo del sachá inchi y se propusieron fortalecerlo. El apoyo se concentró principalmente en la agroindustria más que en el proceso asociativo comunitario, lo cual se evidencia en los aportes entregados por las instituciones; dicha estrategia generó un esquema operativo limitado.

El apoyo institucional ha contribuido al fortalecimiento de la agroindustria y a la visibilidad del proceso productivo en los distintos ámbitos, las organizaciones han recibido visitas de agentes externos; en el año 2017 la directora mundial de Operaciones de UNODC; en noviembre de 2018 representantes de la Agencia de Cooperación Internacional de Corea,

KOICA, organismo que apoyará un proyecto de fortalecimiento al sistema productivo de *sacha inchi* en el departamento a partir del año 2020.

Si bien, los líderes de *sacha inchi* en Puerto Caicedo han logrado fortalecer la planta productora, han logrado gestionar servicios de interés colectivo, no han propiciado la realización actividades económicas que conduzcan a la integración laboral de personas y por tanto la generación de ingresos que les permitan mitigar sus condiciones de pobreza y vulnerabilidad, por estas razones, es prioritario replantear el proyecto organizativo, vincular a los productores campesinos e indígenas a la cadena productiva, superando el papel de agricultor, trascender hacia procesos de transformación y comercialización que le permitan educarse, aprender, innovar, progresar, recobrando el sentido organizativo de la economía solidaria donde se potencia a cada individuo, al colectivo, operando constantemente y se genera cohesión social, pues el esquema encontrado, mostró que los productores están al servicio de los particulares y en ese caso, se configura un proceso limitado con bajas posibilidades de acceso a la cadena productiva y por consiguiente a la generación de ingresos.

En suma, la asociatividad, debidamente aplicada mediante estrategias de diseño participativo, de modelos organizacionales y su consecuente validación, tiene el potencial de convertirse en un factor de creación de capital social y reforzamiento de identidad colectiva, esenciales para el desarrollo organizacional; el papel del estado es relevante en el apoyo y promoción de los procesos organizativos desde el inicio hasta que logren capacidades para sostenerse con sus propios ingresos mercantiles (Vázquez, 2016).

5.3.5 LIDERAZGO FRENTE AL APOYO INSTITUCIONAL

En el caso estudiado, se observó la existencia de varios tipos de liderazgo, un liderazgo histórico promovido por un sacerdote, en su misión evangelizadora quien promovió en el municipio de Puerto Caicedo el cuidado de las semillas y la asociatividad como alternativa a la crisis alimentaria y como estrategia para combatir la pobreza. Siguiendo a Bucheli (2008), es un liderazgo intelectual dado que tuvo la capacidad de visualizar cómo cambiar esta realidad de manera tal que promovió un proceso organizado y controlado para sobrevivir en un ambiente cambiante.

De igual manera, se suscitaron liderazgos estructurantes, según a Bucheli (2008) , representados en aquellas personas que movilizaron y animaron a la comunidad entorno a un proyecto integral comunitario, reconoce varios tipos de líderes; un investigador peruano que llegó a Puerto Caicedo y dio a conocer a sus pobladores la semilla de sachá inchi, destacó sus potencialidades económicas y motivó a los campesinos a incursionar en ese nuevo cultivo; un campesino cultivador de coca quien actuó junto con su familia emprendieron la agroindustria del sachá inchi; una mujer campesina líder se unió a la iniciativa y desató un proceso de motivación más amplio e incluyente, logró vincular a 44 personas dando origen a la conformación de la asociación de productores, ASOPROSAOP. La experiencia de la líder en otros procesos de participación política y comunitaria, en el municipio, ha contribuido a la permanencia de la agroindustria y de la asociación.

Posteriormente, la misma líder, identificó y motivó a participar a otros; algunas personas han permanecido durante los últimos seis años, del 2012 al 2017, han sorteado varias experiencias en el ejercicio de gestión y relacionamiento con las instituciones que han apoyado el proceso organizativo, aspecto que ha contribuido a la permanencia de las organizaciones creadas. De ese modo, la construcción social que ejercen los líderes muchas veces es poco visualizada, pero se constituye en la base de creación y permanencia de una organización empresarial.

Asimismo, se reconoce al representante legal de ASOPROSAOP y la gerente de AGROINCOLSA con valores de agrolíder , algunos de ellos, disciplina humildad, respeto y solidaridad, a partir de los cuales refleja y transmite una conducta responsable y solidaria y quien además de atender asuntos administrativos, brinda asistencia técnica a los productores, asesora en el proceso productivo, tiene reconocimiento y por su formación profesional y experiencia, ha desarrollado habilidades en su relacionamiento con las instituciones del sector público y privado tiene la capacidad para influir, crear compromisos, analizar situaciones macro y actuar en el ámbito local (Sánchez et al.,2011).

Frente al papel del liderazgo en los procesos asociativos, es importante mencionar que son quienes toman las decisiones políticas y organizativas; motivados por jalonar recursos aceptaron la propuesta de FUNDECOOP en cumplimiento de metas institucionales direccionadas desde la UAEOS, crearon la cooperativa COOPISACHÁ, conscientes de la baja capacidad administrativa y financiera, decisión improcedente dadas las responsabilidades e implicaciones jurídicas y legales que conlleva la administración y manejo de la cooperativa.

Al respecto, la UAEOS en cumplimiento de sus políticas de Fomento de la economía solidaria en territorios rurales en Colombia, incentiva la creación de cooperativas en los territorios, de manera desarticulada de los organismos públicos, irrumpió procesos asociativos en marcha. La UAEOS en su afán por la instrumentalización de la política, desconoció los procesos en marcha e incentivó la creación de una nueva figura jurídica, sin la adecuada participación y capacitación a sus asociados, aspecto que incide en la pérdida de la autonomía y en ese sentido se convierte en un proceso asociativo sin base social que lo respalde y apropie (Álvarez, J., Zabala, H., García, A. & Orrego, 2015).

En suma, la creación de tres figuras jurídicas distintas conformadas con los mismos productores y para un objetivo común requiere de un proceso de reflexión interna con amplia participación de actores internos y externos al proceso organizativo, que permita estructurar un esquema organizativo viable y pertinente a las necesidades de sus asociados, y en ese proceso el papel de liderazgos es clave en procura de contribuir al desarrollo local.

Finalmente, es necesario desatar nuevos liderazgos, vincular a jóvenes rurales como estrategia para la formación de capacidades, generar nuevos relacionamientos que promuevan la gobernanza asociativa rural a través de mecanismos de resolución de conflictos, de control; buscar la fidelidad de las personas que conforman la organización, de esta manera se tejerán relaciones de confianza y conductas de reciprocidad y cooperación para favorecer el desarrollo de diversas actividades sociales, económicas y culturales, factores que muy seguramente contribuirán a la consolidación de procesos asociativos.

CONCLUSIONES

El estudio de esta investigación analizó el proceso de organización y de gestión de tres organizaciones, la asociación de productores de sachá inchi, ASOPROSAOP, la agroindustria del sachá inchi, AGROINCOLSA y la cooperativa COOPISACHÁ, tres figuras jurídicas conformadas para la producción, transformación y comercialización de sachá inchi, generadas con los mismos productores campesinos e indígenas, en el mismo espacio geográfico.

El análisis de los resultados de esta investigación permite precisar la respuesta a la pregunta de investigación y a los objetivos planteados al inicio de esta investigación y las principales conclusiones que surgen.

Ante la pregunta de investigación: ¿Cómo el proceso organizativo de sachá inchi (*Plukenetia volubilis*), gestado por campesinos e indígenas del municipio de Puerto Caicedo Putumayo, ha logrado permanecer durante el período 2010-2017?; al respecto, los directivos de las organizaciones establecieron relaciones con diversos agentes sociales y escalas de intervención, estrategia que permitió generar sinergias entre el nodo local, en este caso la asociación de productores de sachá inchi y la agroindustria, y los entes gubernamentales, la empresa privada y agencias de cooperación; relaciones en doble vía, unidireccionales e intermitentes; sinergias que se materializaron en apoyos concretos y contribuyeron al fortalecimiento de la agroindustria y por consiguiente, a la permanencia, del proceso organizativo, durante el período 2010-2017.

Asimismo, el objetivo uno se enfocó en reconstruir la trayectoria del proceso de constitución de tres figuras jurídicas creadas para la producción y comercialización de sachá inchi (*Pluketia volubilis*) del municipio de Puerto Caicedo, Putumayo para comprender las dinámicas que dieron origen al surgimiento de procesos asociativos autónomos en regiones de conflicto. En ese sentido, dadas las características del territorio y sus condiciones de pobreza y vulnerabilidad; ante la ola de violencia ocasionada por la llegada de grupos armados y por la economía de la coca, la alternativa que adoptaron los campesinos e indígenas fue la asociatividad como alternativa productiva, para ello incursionaron en la producción de sachá inchi, cultivo lícito, con potencialidades medicinales, productivas y económicas, en la búsqueda del mejoramiento de sus condiciones de vida, así la iniciativa de emprendimiento se constituye en un proceso de aprendizaje que va más allá de lo legal, trasciende a nuevas prácticas sociales y culturales que contribuyen a potenciar la autonomía de los pobladores rurales.

Del mismo modo, el objetivo dos propuso analizar los factores socio-organizacionales y empresariales del proceso asociativo de campesinos e indígenas, productores de sachá inchi, del municipio de Puerto Caicedo, Putumayo, para identificar elementos de sostenibilidad asociativa durante el período 2010-2017. Ante ese propósito, se identificó el capital social a través del ejercicio de liderazgo y su incidencia en la generación de vínculos entre actores: permitió el intercambio de recursos para el fortalecimiento de la agroindustria del sachá inchi, logró posicionar el producto y el proceso gracias al apoyo institucional de los sectores público y privado.

Finalmente, esta investigación de tipo cualitativo, de carácter interpretativo, estudió, a través del método de estudio de caso, el fenómeno de asociatividad de los pobladores rurales de Puerto Caicedo, Putumayo, los cuales cambiaron el cultivo de coca por el de sachá inchi, desde su contexto de vida, permitió recoger información relevante a través de entrevistas semi estructuradas, observación directa y grupo focal; no obstante, esperaba encontrar un proceso dinámico, participativo, con una estructura organizativa en funcionamiento al servicio de los asociados, con capacidad instalada en sistemas productivos y organizativos, con una oferta de servicios diversificada en beneficio de los campesinos productores, sin embargo, encontré un proceso débil organizativo frágil, no logra alcanzar la sostenibilidad integral en sus factores socio-organizativo y empresarial.

Los resultados del estudio de este caso muestran la necesidad de fortalecer los procesos asociativos en el departamento del Putumayo, diversificar los cultivos, promover el autoabastecimiento, en aras de generar comprensiones sobre la necesidad e importancia de generar economías lícitas bajo los principios de la economía solidaria y allí la academia tiene un papel relevante en el fortalecimiento de capital social, de procesos productivos alternativos que generen cohesión social y progreso en las comunidades, pues el departamento del Putumayo adolece de instituciones que conozcan, orienten y apoyen la asociatividad rural de manera integral.

Un reto personal es avanzar en la investigación de otros procesos asociativos existentes en el departamento del Putumayo, sistematizar las experiencias con el fin de identificar elementos de organización y gestión que permitan comparar, complementar y proyectar modelos asociativos contextualizados y pertinente para el territorio, información que tiene relevancia por cuanto se constituye en insumo para la elaboración de políticas públicas de desarrollo rural y su materialización en programas y proyectos que contribuyan al fortalecimiento de la asociatividad rural en el departamento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaldía de Puerto Caicedo. (2016). *Plan de Desarrollo 2016 - 2019 Puerto Caicedo Putumayo*. Puerto Caicedo, Putumayo.
- Álvarez, J., Zabala, H., García, A. & Orrego, C. (2015). *Marco para el Fomento de la Economía Solidaria en territorios rurales de Colombia*. (R. de C. S.A.S., Ed.) (Rempe de C). Bogotá, D. C., Colombia: Organizaciones Solidarias, CIRIEC Colombia.
- Álvarez, Juan Fernando, Zabala Hernando, García-Müller, Alberto y Orrego, C. (2015). *Marco para el fomento de la Economía Solidaria en territorios rurales de Colombia* (Rempe de C). Bogotá D.C.
- Álvarez, J. F. (2017). *Economía Social y solidaria en el territorio: significantes y co-construcción de políticas públicas*. *RECUS. Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*. ISSN 2528-8075 (Vol. 1).
- Amézaga, C., Rodríguez, D., Nuñez, M., & Herrera, D. (2013). *Orientaciones Estratégicas para el Fortalecimiento de la Gestión Asociativa*. (D. R. Sáenz, Ed.). San Salvador, El Salvador: IICA.
- Avila, A., Sambrano, E., & Torres, C. (2014). *Departamento de Putumayo. Fundación Paz y Reconciliación* (Vol. 3). <https://doi.org/10.1016/j.biomaterials.2014.01.036>
- Bedregal, A. (2014). La asociatividad como factor de sostenibilidad en asociaciones de productores agrícolas y agroindustriales. *Revista de La Universidad Del Valle de Guatemala*, 93–104. Retrieved from http://www.uvg.edu.gt/publicaciones/revista/volumenes/numero-27/REV_ART_10_la_asociatividad_como.pdf
- BID. (2011). *Pautas para la elaboración de Estudios de Caso*. Washington, D.C.
- Biocomercio Colombia. (2013). *Análisis sectorial de Sacha Inchi en Colombia 2013-2014*. Bogotá, D. C., Colombia. Retrieved from

http://www.biocomerciocolombia.com/docs/biocomercio_andino/Componente4/Analisis sectoriales/8.ANALISIS SECTORIAL SACHA INCHI.pdf
http://www.biocomerciocolombia.com/docs/biocomercio%7B_%7Dan dino/Componente%5Cn4/Analisis%5Cnsectoriales/8.ANALISIS%5CnSEC

Borrero Mansilla, A. (2004). E L Conflicto Armado Interno , Los Cultivos Ilícitos Y La Gobernabilidad Local. *Revista Opera*, 4(004), 285–307. Retrieved from <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/675/67540415.pdf>

Bucheli, M. (2008). El desarrollo local y las organizaciones solidarias; diversas estrategias para afrontar el desarrollo: un caso colombiano. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 5(61), 111–129.

Bustamante Moreno, C. E. (2016). *Modelo de Inclusión Social : Negocio Inclusivo de Sacha Inchi en el Bajo Cauca Antioqueño*. Universidad EAFIT. <https://doi.org/10.1115/GT2007-28294>

Calero Ramírez, B. R. (2013). La Cadena de Valor del sacha inchi en la Región San Martín Análisis y Recomendaciones.

Cámara de Comercio, P. (2016). Certificado de existencia y representación de entidades privadas sin ánimo de lucro.

Centro Nacional de Memoria Histórica. (2015). *Petróleo, coca, despojo territorial y organización social en Putumayo*.

Chetty, S. (2016). The Case Study Method for Research in Small-and Medium-Sized Firms, (October 1996). <https://doi.org/10.1177/0266242696151005>

Colombia, G. L. (2013). Desventajas de las SAS en Colombia. Retrieved from <https://crearempresacolombia.blogspot.com/2013/08/desventajas-de-las-sas-en-colombia.html>

Da Ros, G. S. (2007). Economía Solidaria: aspectos teóricos y experiencias. *Unircoop*, 5, 9–27. Retrieved from

/citations?view_op=view_citation&continue=/scholar%3Fhl%3Des%26as_sdt%3D0,5%26scilib%3D1%26scioq%3DInforme%2Bdel%2Bsector%2Bsolidario%2B2014&citilm=1&citation_for_view=ZUeAKwMAAAAJ:bEWYMUwI8FkC&hl=es&oi=p

Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación En Educación Médica*, 2(7), 162–167. [https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72706-6](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72706-6)

Espinosa, H., Gómez, C. y Betancur, L. (2018, August). Factores Determinantes de la Sostenibilidad de las Agroempresas Asociativas Rurales. *Revista Economía e Sociología Rural*, 56(1), 107–122. <https://doi.org/10.1590/1234-56781806-94790560107>

Flores, M. Q. F. D. (2010). *Uso Histórico : Sacha Inchi Plukenetia volúbilis L. Proyecto Perubiodiverso*. Lima, Perú.

Foronda-Robles, C., & Galindo-Pérez-de-Azpillaga, L. (2012). Argumentación relativa a la confianza territorial. Claves sobre capital social. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 9(68), 41–63.

Fundecoop. (2010). Retrieved from <http://www.fundecoop.com.co/index.php/nosotros/quienes-somos>

García-Müller. (2015). *Derecho cooperativo y de la Economía Social y Solidaria. Módulo II La Empresa Solidaria*. Mérida: Asociación Iberoamericana de Derecho Cooperativo, Mutual y de la Economía Social y Solidaria.

García, A. (2015). Módulo II La Empresa Solidaria. In *Derecho Cooperativo y de la Economía Social y Solidaria* (pp. 1–334). Mérida, Venezuela: Asociación Iberoamericana de Derecho Cooperativo, Mutual y de la Economía Social y Solidaria.

Gobernación, del P. (2016). www.putumayo.gov.co. Retrieved from <https://www.putumayo.gov.co/puerto-caicedo.html>

Gobernación del Putumayo. (2016). *Plan Departamental de Desarrollo del Putumayo 2016-2019*. Mocoa Putumayo. Retrieved from

https://www.putumayo.gov.co/images/documentos/planes_y_programas/ordeN_726_16.pdf

Gracia, M. A., & Horbath Corredor, J. E. (2014). Un recorrido por las experiencias de trabajo asociativo autogestionado en el Sur de México. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 11(73), 171–190. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.CDR.11-73.reta>

Guerra, P. (2010). La economía solidaria en. *Revista Papeles de Relaciones Ecosociales y Cambio Global N° 110*, 67–76. Retrieved from http://base.socioeco.org/docs/la_economia_solidaria_en_latinoamerica_p_guerra.pdf

Guerra, P. (2015). Economía Solidaria y Teoría de Empresa Pensando la Identidad entre la Microeconomía y la Sociología. In *Coloquio Internacional Epistemologías do Sul: aprendizagens globis Sul-Sul-Norte e Norte-Sul* (Vol. 3, pp. 31–39). Coimbra.

Haddad, Verónica, Stein, Natalie, Herrera, P. (2014). El cooperativismo como instrumento pedagógico para la democracia, la justicia y la paz (pp. 151–166). Bogotá, D. C., Colombia. Retrieved from http://ciriec-colombia.org/documentación/libros/Libro_Ciudadanía_Desarrollo_Territorial_y_Paz.pdf

Hamui-Sutton, A. y Valerla-Ruiz, M. (2012). La técnica de grupos focales. *Meditinskaya Parazitologiya i Parazitarnye Bolezni*, 40(4), 461–465. [https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72683-8](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72683-8)

IEMP, I. (2015). *Cooperativismo y convivencia pacífica : análisis de factores y casos*. (I. de E. del M. P. IEMP, Ed.) (Imprenta N). Bogotá, Colombia: IEMP.

Judicatura, C. C. C. S. de la. (2016). *CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA 1991*. Bogotá D.C. Retrieved from [http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion politica de Colombia.pdf](http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion_politica_de_Colombia.pdf)

Medici, A. (2006). EMPREENDEDORISMO E ASSOCIATIVISMO NOS AGRONE-GÓCIOS : A SUA PRESENÇA (E AUSÊNCIA) NA REGIÃO DE AND IN THE AGRIBUSINESS : ITS PRESENCE (AND ABSENCE) IN THE REGION OF

BOTUCATU-SP, 0055(14), 70–80.

Mera Paz, Y. K. (2015). Retos y Desafíos de la Prospectiva del Emprendimiento Social y Solidario en las Ciudades del Futuro Prospectiva del Emprendimiento Social y Solidario en las Ciudades del Futuro. In *Retos y desafíos de la Prospectiva del Emprendimiento Social y Solidario en las Ciudades del Futuro* (pp. 16–40). Bogotá, D.C. Colombia 2015.

Monje-Reyes, P. (2011). Economía solidaria, cooperativismo y descentralización: la gestión social puesta en práctica Solidarity Economy, cooperativism and decentralization: social management in practice. *Cadernos EBAPE.BR*, 3(2), 704–723.
<https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000300003>

Monroy, F. D. L. (2010). La Asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia, 5(2), 161–191.

Observatorio del Programa Presidencial de Derechos Humanos y DIH. (2008). *Diagnóstico Departamental Putumayo. Observatorio del Programa Presidencial de Derechos Humanos y DIH* (Vol. 39). Bogotá D.C.

Ocampo, J. A. (2014). *Misión para la Transformación del campo*. Bogotá, D. C., Colombia.

Parroquia Nuestra Señora del Carmen. (2018). *Las semillas criollas de las Comunidades campesinas e indígenas del municipio de Puerto Caicedo, Putumayo*. (Grupo Semillas, Ed.) (Taller de). Puerto Caicedo, Putumayo: FASTENOPFER.

Personales, F. (n.d.). ¿Por qué vale la pena constituir una SAS? Retrieved from <https://www.finanzaspersonales.co/impuestos/articulo/por-que-vale-la-pena-constituir-una-sas/37888>

PNUD. (2016). *Putumayo Análisis de conflictividades y construcción de paz*. Retrieved from http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/library/crisis_prevention_and_recovery/narino-- analisis-de-conflictividades-y-construccion-de-paz.html

Poder Público, R. L. N. Ley 454 de 1998, 1998 § (1998). Retrieved from file:///G:/trabajo

ricardo proyecto/Ley 454 DE 1998.pdf

Poirier, Y. (2014). Economía social solidaria y sus conceptos cercanos Orígenes y definiciones : una perspectiva internacional (pp. 1–26). Québec, Canadá.

Prévost, P. (1996). El desarrollo local y las cooperativas.

Rendón S.B.M. (2014). El factor productivo gestión en cooperativas y asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios de las zonas de Cartama y Penderisco en el suroeste antioqueño *, *11(2)*, 51–63.

Rodríguez, H., Ramírez, C. J. (2016). Análisis de la sostenibilidad de los procesos de fortalecimiento de la asociatividad rural: El caso de Asomora. *Revista de Ciencias Agrícolas*, *33(1)*, 9. <https://doi.org/10.22267/rcia.163301.2>

Rodríguez Espinosa, Holmes, Ramírez Gómez, C. J., & Restrepo Betancur, L. F. (2018). Factores Determinantes de la Sostenibilidad de las Agroempresas Asociativas Rurales. *Revista de Economía e Sociología Rural*, *56(1)*, 107–122. <https://doi.org/10.1590/1234-56781806-94790560107>

Rodríguez, H. ., & Ramírez, C. (2016). Análisis de la sostenibilidad de los procesos de fortalecimiento de la asociatividad rural: El caso de Asomora. *Revista de Ciencias Agrícolas*, *33(1)*, 9. <https://doi.org/10.22267/rcia.163301.2>

Sánchez, C., Boren, A., Calivá, J., Chiriboga, H. (2011). Cualidades de los líderes en las zonas rurales de América Latina y el Caribe. *Escenarios Latinoamericanos*, 43–66.

Silvetti, F. (2011). Una revisión conceptual sobre la relación entre campesinos y servicios ecosistémicos, *8*, 19–45.

Tapia, Erika, Tapia Silvia, Moscoso, Jeanette, Ortíz, H. (2017). Economía solidaria : estrategia alternativa para el desarrollo local. *Visión Gerencial*, 313–323.

Torres Castellanos, D. F. (2016). *Fortalecimiento de dos asociaciones campesinas del municipio de Sabana de Torres mediante un modelo agroindustrial de generación de*

valor agregado por medio del cultivo de la sachá inchi. Universidad Santo Tomás.
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga. Retrieved from
<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/1770>

UNODC. (2017). *Colombia Monitoreo de territorios afectados por cultivos ilícitos 2016.*
United Nations. Retrieved from
http://www.unodc.org/documents/colombia/2017/julio/CENSO_2017_WEB_baja.pdf
http://www.unodc.org/documents/crop-monitoring/Bolivia/2016_Bolivia_Informe_Monitoreo_Coca.pdf
https://www.unodc.org/documents/crop-monitoring/Peru/Peru_monitoreo_coca_2016.pdf

Vargas, M. R. (2010). *Desarrollo alternativo en Colombia y participación social: propuestas hacia un cambio de estrategia.* Bogotá.

Vásquez, G. (2016). La viabilidad y sostenibilidad de las experiencias de trabajo asociativo y autogestionado desde una perspectiva plural. *Revista de La Academia* /, 21, 31–55.
Retrieved from <http://bibliotecadigital.academia.cl/handle/123456789/3653>

Vázquez, G. (2016). La viabilidad y sostenibilidad de las experiencias de trabajo asociativo y autogestionado desde una perspectiva plural. *Revista de La Academia*, 21, 31–55.
Retrieved from <http://bibliotecadigital.academia.cl/handle/123456789/3653>

Velasco, A. (2016). Identificación de Alternativas productivas en zonas de conflicto: Caso Bajo Putumayo- Colombia. *Revista Global de Negocios*, 4(2328–4668), 79–94.

Vélez, Á. R., & Insuasty, A. (2017). *Experiencias de economía solidaria en escenarios de postconflicto.* (K. 2017, Ed.), *Libro Editorial Kavilando* (Vol. 1). Medellín, Colombia: CLACSO.

Zabala, H. (2016). *Economía agraria y asociatividad cooperativa en Colombia.* (F. E. L. A. Amigó, Ed.). Medellín, Colombia.

ANEXOS

ANEXO 1.

FORMULARIO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES

Análisis del proceso organizativo de la Asociación de Productores de Sacha Inchi (*Plukenetia volubilis*) del Municipio de Puerto Caicedo Putumayo, ASOPROSAOP.

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

Objetivo General

Analizar los aspectos que han permitido la permanencia de una asociación creada como apuesta para la sustitución de cultivos ilícitos durante el período 2010-2017

Objetivos Específico No. 1.

Reconstruir la trayectoria del proceso de conformación de ASOPROSAOP durante el período 2010 al 2017. Analizar los aspectos que le han permitido permanecer en un escenario de sustitución de cultivos ilícitos durante el período 2010-2019

Doy fe que fui informado(a) sobre mi participación en la investigación que se está adelantando desde la Maestría en Desarrollo Rural de la Universidad Javeriana sobre el proceso organizativo y de gestión de ASOPROSAOP, aclarándoseme las dudas e inquietudes surgidas. Manifiesto mi conformidad con la información recibida, por lo cual firmo el presente consentimiento a los ___ días del mes de _____ de 2018.

Nombres y Apellidos _____ **Firma:** _____

Cédula: _____

Fecha de la entrevista: _____

Lugar de la entrevista: _____

Nombre del entrevistado: _____

Rol o cargo que desempeña _____

Nombre de la Institución, Organización: _____

Correo: _____

Teléfono: _____

1. Describa por favor la ASOPROSAOP: ¿Hace cuánto tiempo conoce esta organización?Cuál es su principal actividad económica, tipo de población, y otros aspectos generales del proceso organizativo.
2. Por favor describa el programa, proyecto o acciones específicas que ha desarrollado su Institución u organización en favor de ASOPROSAOP (período de tiempo, objetivo, estrategias).
3. Describa, por favor, los principales componentes desarrollados, las áreas de cultivo, el número de participantes, número de horas trabajadas durante el proyecto, la periodicidad y el capital invertido.
4. ¿Qué tipo de población ha participado en el proceso o proyecto (adultos y jóvenes) porcentaje aproximado
5. ¿Cuáles son los resultados concretos del proyecto o programa apoyado?: ¿en gestión del conocimiento (intercambios) se han realizado con ASOPROSAOP?
6. Mencione por favor otros aliados, ¿quiénes han apoyado la iniciativa o proyecto en ejecución?
7. ¿Qué otros procesos u organizaciones similares a la producción de sachá inchi que existen a nivel departamental, regional, nacional o local?
8. Conoce Ud. ¿Cuáles actividades o acciones ecológicas o de medio ambiente realiza ésta asociación?
9. Conoce Ud. ¿Cuáles actividades desarrolla ASOPROSAOP en beneficio de la comunidad para solucionar problemas o para apoyar proyectos de desarrollo?
10. Conoce Ud. ¿a qué entidades o redes de beneficio comunitario pertenece la Asociación? (por ej. Asociaciones de mujeres, jóvenes, adultos mayores, población en condición de discapacidad, desplazamiento, cooperativas, empresas, etc.).

11. ¿Qué dificultades considera Ud. que tiene ASOPROSAOP en general y especialmente en aspectos de administración y gestión?
12. ¿Qué ventajas considera Ud. que tiene ASOPROSAOP que contribuyen a su fortalecimiento?
13. ¿Qué estrategias considera Ud. que les han funcionado y han contribuido a la permanencia de la ASOPROSAOP en el tiempo?
14. Mencione algunas propuestas que Usted considera que ayudarían al buen funcionamiento y/o al fortalecimiento administrativo y financiero de ASOPROSAOP.
15. Sobre su Institución, Organización o Entidad: ¿qué otros programas o proyectos lidera en el departamento o región?
16. ¿Conoce Usted proyectos apoyados por el Gobierno para el campo y para el campesino en el departamento del Putumayo durante el período 2010-2018?

ANEXO 2.
FORMULARIO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA DIRECTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Análisis del proceso organizativo de la Asociación de Productores de Sacha Inchi (*Plukenetia volubilis*) del Municipio de Puerto Caicedo Putumayo, ASOPROSAOP.

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

Objetivo General

Analizar los aspectos que han permitido la permanencia de una asociación creada como apuesta para la sustitución de cultivos ilícitos durante el período 2010-2017

Dirigida a: Integrantes de la Junta Directiva de ASOPROSAOP

Doy fe que fui informado(a) sobre mi participación en la investigación que se está adelantando desde la Maestría en Desarrollo Rural de la Universidad Javeriana sobre el proceso organizativo y de gestión de ASOPROSAOP, aclarándoseme las dudas e inquietudes surgidas. Manifiesto mi conformidad con la información recibida, por lo cual firmo el presente consentimiento a los ___ días del mes de _____ de 2018.

Nombres y Apellidos _____

Firma:

Cédula: _____

Fecha de la entrevista:

Lugar de la entrevista:

Nombre del entrevistado:

Rol o cargo que desempeña

1. ¿Dónde nació: _____

2. ¿Cuántos años tiene? _____

3. ¿Hace cuántos años vive aquí? _____

4. ¿Cuántos tiempo se ha dedicado a la agricultura? _____
5. ¿En su comunidad que tanta población indígena (etnias) o nativa y población afrodescendiente (Consejos Comunitarios) hay? _____, ¿Cuáles? _____
6. Cuénteme por favor, ¿a través de la historia, ¿qué se ha sembrado en el municipio de Puerto Caicedo?
7. Hace cuánto tiempo conoce el Sacha Inchi aproximadamente?
8. ¿Cómo nació la idea de cultivar Sacha Inchi?
9. ¿Cuáles fueron las principales actividades que hicieron para trabajar como organización de productores de sachá inchi?
10. ¿Hace cuánto tiempo, Usted hace parte de ASOPROSAOP?
11. ¿A cuál actividad económica principal está dedicada la ASOPROSAOP? _
12. Qué otras actividades complementarias (protección social, salud, educativas, culturales, deportivas, otras) desarrolla la ASOPROSAOP?
13. Mencione los valores o principios por los cuales se rige la Asociación para su funcionamiento
14. Cada cuánto tiempo se reúnen para tratar o debatir asuntos relacionados con el funcionamiento de la asociación?
15. ¿Quiénes eligen a los integrantes de la Junta Directiva de la asociación?
20. ¿Cada cuánto tiempo cambian a los miembros de la Junta Directiva?
21. Los miembros de la asociación toman decisiones de manera independiente, ¿sin tener en cuenta otros actores (instituciones, empresas, alcaldía, etc.) que la han apoyado?
22. ¿Cuáles son las condiciones de trabajo en ASOPROSAOP en cuanto a horario de trabajo?
23. Mencione las actividades desempeñadas por los líderes de la asociación que han logrado el apoyo en bienes (dotación) y servicios (capacitación, asistencia técnica, asesorías) para la asociación
24. Conoce Usted ¿De qué entidades u organizaciones han recibido apoyo para el fortalecimiento de ASOPROSAOP? Por favor menciónela
25. ¿A qué entidades o redes de beneficio comunitario del municipio o del departamento, pertenece la Asociación?
26. Cuáles actividades ecológicas o de protección del medio ambiente realiza ASOPROSAOP?
27. ¿En cuáles actividades ha participado la Asociación en beneficio de las comunidades para solucionar problemas o para apoyar proyectos de desarrollo del municipio?
28. ¿Qué dificultades o problemas, conoce usted, que se han presentado durante el tiempo de funcionamiento de ASOPROSAOP
29. ¿Qué sueños, aspiraciones o expectativas tiene con respecto a la ASOPROSAOP?
30. ¿Cuáles considera Usted que son las ventajas de pertenecer a la ASOPROSAOP?
31. Mencione algunas propuestas que usted considera que ayudarían al funcionamiento o fortalecimiento administrativo y financiero de ASOPROSAOP?

ANEXO 3. AGENDA Y METODOLOGÍA GRUPO FOCAL

Guía de Trabajo para la Facilitadora
Puerto Caicedo, Vereda San Isidro, diciembre 1° de 2018
Tiempo estimado: 2 horas
Participantes: 10

Objetivo de la investigación
Analizar los aspectos que han permitido la permanencia de una asociación creada como apuesta para la sustitución de cultivos ilícitos durante el período 2010-2017.
Objetivo del grupo focal
Generar un espacio de interacción y discusión grupal, sobre el proceso organizativo de ASOPROSAOP con el fin de obtener información acerca de las percepciones, las actitudes, las experiencias y las expectativas en relación con la trayectoria y con el proceso de organización y gestión que ha hecho posible la permanencia de la ASOPROSAOP desde el año 2010 hasta la actualidad.

Participantes:

6 integrantes de Junta Directiva de la asociación 4 pequeños productores campesinos asociados Otros asociados

Categorías de análisis:

Contexto territorial
Trayectoria de la asociación
Proceso de creación y organización
Organigrama, roles y gestión de la asociación
Metodología:

Saludo Bienvenida y explicación del objetivo del ejercicio

Reglas de juego

Actividad 1. Dinámica

Dinámica de integración, romper el hielo (Saludos entre participantes: se enumeran 1 y 2 – 1y 2 -1 y 2- luego forman 2 filas las del # 1 y las del #2 luego pasan de un lado al otro saludándose solo con la cabeza, luego de nuevo se saludan solo con la mano, luego de nuevo se saludan efusivamente... luego se hace un círculo y se pregunta cuál saludo les gustó más?) se hacen reflexiones en torno a la importancia del saludo, el encuentro y el trabajo en equipo.

Tiempo estimado: 10 minutos

Actividad 2. Mapa de reconocimiento del proceso organizativo (se invita a los participantes a dibujar el croquis del mapa del municipio, señalando las veredas donde se cultiva sachá inchi)

Los participantes localizan, pintan y dibujan un mapa y localizan las veredas donde se encuentran los cultivos de sachá inchi (convenciones)

Pintan un diagrama del proceso organizativo (AGROINCOLSA-ASOPROSAOP-COOPERATIVA).

Dibujan el Organigrama de ASOPROSAOP, AGROINCOLSA y de la Cooperativa

Identifican los actores de las instituciones y organizaciones que han apoyado el proceso productivo de sachá inchi.

Tiempo estimado: 15 minutos

Actividad 3. Reconocimiento del territorio, los fenómenos sociales y el proceso de sustitución de cultivos de uso ilícito, construcción participativa de la Línea de Tiempo

Los participantes identifican los principales hitos históricos ocurridos antes de 2010 en el municipio de Puerto Caicedo; luego lo sucedido entre 2010 y 2017 y finalmente actualmente (año 2018). Se propone que aquellos aspectos difíciles se pongan debajo de la línea horizontal y los logros sobre la línea (puede ser una propuesta). La dinámica del ejercicio depende de la participación y de la creatividad que surja en el momento del diálogo, se tendrá en cuenta los aportes de los participantes frente a ello.

La Línea del Tiempo se puede dejar abierta para que se pueda ir completando más adelante, o con más datos o informaciones que no se conocían en la primera sesión.

En este espacio se grabará todo el ejercicio con el fin de recopilar testimonios de cada uno de los acontecimientos históricos y de la trayectoria de la organización.

Tiempo estimado: 15 minutos

Preguntas orientadoras:

¿Qué sucedió antes del año 2010?

¿Qué pasó durante el período 2010-2017?

¿Cómo es ahora?

Las preguntas para responder por cada época son las siguientes:

1). ¿Qué dificultades o problemas, conoce usted, que se han presentado durante el tiempo de funcionamiento de ASOPROSAOP?

2) ¿Cuáles considera Usted que son las ventajas de pertenecer a la ASOPROSAOP?

3) ¿Mencionen algunas propuestas que consideran que ayudarían al funcionamiento o fortalecimiento administrativo y financiero de ASOPROSAOP?

Tiempo estimado: 30 minutos

Actividad 6. CALIFICACIÓN DEL PROCESO ORGANIZATIVO Y DE GESTIÓN DE ASOPROSAOP

El ejercicio se desarrolla a través de un sistema de votación en el que cada participante califica el proceso organizativo de ASOPROSAOP con la ayuda de tarjetas de 4 colores distintas. La facilitadora precisa los aspectos a valorar, considerando las categorías claves a evaluar. Este ejercicio contribuye a complementar los aspectos evaluados y a generar reflexiones sobre el proceso organizativo sus dificultades y proyección.

Análisis de aspectos histórico, social, administrativo, técnico, comercial, político y económico

Fases	Actividades y aspectos para evaluar	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Componente organizacional	La participación de los asociados en las reuniones de Junta Directiva y de Asambleas.				
	La participación de los productores en la toma de decisiones en la organización				
	El nivel de autonomía de la asociación para la toma de decisiones respecto al Gobierno, al sector privado, otros.				
	La participación de la asociación en otros procesos como redes, empresas, gremios				
	El grado de participación de la asociación en pro del beneficio colectivo o comunitario, por el interés general y el desarrollo local				
Administrativo	las habilidades y destrezas del recurso humano				
	El grado de compromiso de los asociados en los aportes mensuales (base económica)				
	¿Las condiciones de trabajo (remuneración y prestaciones) es razonable?				
	Manejo contable y financiero de la organización				
	La explicación clara de los informes financieros y de gestión.				
	la explicación de las reglas sobre la distribución de excedentes (entre miembros, reinversión, para beneficio comunitario)				
Gestión	la capacidad de generación de ingresos adecuados para el productor				
	La capacidad de generación de ingresos adecuados para el sostenimiento de la organización				
	La capacidad de generación de ingresos adecuados para la prestación de servicios a los asociados				
Componente técnico	la prestación de servicios de asistencia técnica para mejorar la eficiencia de los sistemas de producción.				
componente ambiental,	las estrategias de mitigación del impacto de los sistemas productivos sobre el agua, el suelo y los bosques.				

Después de cada votación, se pregunta a los participantes las razones que modificaron la calificación escogiendo las personas que dieron las calificaciones más altas, más bajas y las que están en el promedio. Se recogen fuera de este instrumento (en audio), los aspectos positivos y negativos mencionados por los participantes y los testimonios. Tiempo estimado: 50 minutos

Cierre del ejercicio (dinámica).

ANEXO 4. APOYO INSTITUCIONAL PARA EL PROCESO ORGANIZATIVO

Entidades publicas, privadas y organismos de cooperación que han apoyado el proceso organizativo de Sacha Inchi en Puerto Caicedo, Putumayo												
2010-2017												
Organización apoyada	Entidad y/o organismo	Objetivo	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Valor Total	Observaciones
ASOPROSAOP	DPS	Compra de equipos para la industrialización (horno)				18,000,000					18,000,000	donación
	DPS-UNODC	Compra de equipos para mejorar el proceso de tostión					28,000,000				28,000,000	donación
	UNODC-BID	Fortalecimiento administrativo y comercial: software, análisis financiero y capacitaciones										capacitación en diseño, análisis y apertura de mercados
	SUEJE-UAEOS	Fortalecimiento organizativo y financiero										capacitaciones en proyecto organizativo
	UNODC- SERVIAGRO	Donación de equipos de oficina (usados)										La UNDOC a través de SERVIAGRO (ong): computador, Gps, escritorio y sillas plásticas (rimax)
	SUBTOTAL						18,000,000	28,000,000				46,000,000
AGROINCOLSA S.A.S.	MUNICIPIO DE PUERTO CAICEDO	Dotación de horno y olla para el proceso industrial										donación en comodato
	GRAN TIERRA ENERGY	Equipos	21,000,000								21,000,000	donación
	MADR- Programa Oportunidades Rurales	Fortalecimiento línea industrial de sachá inchi- visitas		18,700,000							18,700,000	visita a Perú y compra de etiquetas para los productos
	MADR- Programa Oportunidades Rurales- Fundación Canaguaro	Fortalecimiento línea industrial de sachá inchi			37,000,000						37,000,000	pago registro INVIMA y asistencia técnica
	CORPOAMAZONIA	Participación en ferias y eventos										Apoyo a productores para participación en ferias en municipios del departamento del Putumayo
	GOBERNACIÓN PUTUMAYO- APC COLOMBIA	Visita al Perú, intercambio de conocimientos										Visita para intercambiar conocimientos sobre el cultivo y comercialización de sachá inchi
	MINAMBIENTE - Fondo Biocomercio Sostenible	Fortalecimiento industrial capacitación BPA-BPM										Capacitaciones en BPM, elaboración del Portafolio de Servicios de la agroindustria
	SENA	Programa Jóvenes Rurales Emprendedores: capacitación y participación en ferias										En 2013: Capacitación a jóvenes en cultivos perennes enfocados al sachá inchi. En 2017: con el Sena Emprende Rural (antes jóvenes rurales) Se creó una Unidad Productiva y se hizo fortalecimiento empresarial o técnico (BPA-BPM) y apoyo para participación en feria en Villa de Leyva (Boyacá)
	MINAMBIENTE - Instituto SINCHI	Fortalecimiento a los emprendimientos de la Región Centro - Sur (BPA-BPM)- Misión tecnológica al dpto Caquetá										En 2017: capacitaciones en manejo de la planta (BPM) y en 2017: Misión tecnológica en el departamento del Caquetá
	ECOPETROL	Dotación de equipos industriales							21,000,000		21,000,000	Compra de prensa hidráulica y tanque de acero inoxidable
SUBTOTAL			21,000,000	18,700,000	37,000,000	-	-	21,000,000	-	-	97,700,000	
COOPISACHÁ	UAEOS-FUNDECOOP										15,000,000	Compra de insumos y herramientas para productores asociados a la cooperativa
	SUBTOTAL										15,000,000	
TOTAL											158,700,000	

Fuente: elaboración propia con base en información documental y de entrevistas (O. Carbonel, E. Torres, R. Díaz, J. Vallejo, A. Riascos, nov- dic de 2018)

ANEXO 5.

PROTOCOLO DE BUENAS PRÁCTICAS SOCIOORGANIZATIVAS Y EMPRESARIALES

ASPECTOS	FACTOR	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INSTRUMENTOS
SOCIO- ORGANIZACIONAL	Capital social	Participación en la toma de decisiones	Reuniones de Asamblea y Junta Directiva	Actas
			Recaudo de aportes de los asociados	Reportes de ingresos
		Participación de los productores en espacios administrativos	Rendición de cuentas	Informes financieros: Balances y Estado de Resultados
	Organizativo	Mecanismos de socialización de reglas, deberes y derechos de los asociados	Estudio y concertación del reglamento operativo	Reglamento operativo
		Mecanismos de Participación en proyectos y procesos de capacitación	Cursos, eventos, encuentros, ferias,	Informes
		Visión estratégica de la asociación	Elaboración de Plan estratégico y operativo	Planes
	Planeación Organizacional	Disponibilidad de Tecnología e infraestructura para el buen funcionamiento de la asociación	Formulación de proyectos de infraestructura física, tecnológica, etc.	Proyectos
		Pertenencia a redes de cooperación con otras organizaciones de productores	Reuniones, encuentros	Informes
		Mecanismos de intercambio de conocimientos y experiencias con otras organizaciones	Participación en convocatorias, visitas, realización de convocatorias	Informes, documentos
	Integración Territorial	Participación en convocatorias públicas para el acceso a recursos públicos y privados	Formulación de proyectos	Proyectos
		Capacidad de proveer recursos (semillas, abonos)	Asistencia técnica productiva, capacitación	ECAS- Escuelas de campo para agricultores

Económico	Planeación económica	Elaboración del Plan de negocio	Planes
	Estrategias de mercadeo	Ventas de producto con comisión por venta	Tabla de comisiones por ventas
	Garantizar a los productores la compra de insumos	Creación de un fondo rotatorio para la compra de insumos	Documentos: actas, cuentas bancarias
	Definición clara de la estructura de costos de la organización	Elaboración de tabla de costos de insumos y servicios	Plan de costos
	Definición de los márgenes de comercialización	Seguimiento y control a los márgenes de comercialización	Informes
Productivo – Tecnológico	Asesoría en gestión asociativa orientada a la sostenibilidad	Talleres de economía solidaria y asociatividad	Talleres
	Mejoramiento de los sistemas de producción	Prestar asistencia técnica Implementar BPA	Talleres Jornadas
	Protección del medio ambiente	Análisis del impacto ambiental de las actividades realizadas por la organización	Plan de mitigación del impacto ambiental
	Mejoramiento de la producción	Análisis de costos de producción	Informe de costos
Orientación al mercado	Garantizar la venta de la materia prima 100% a la asociación	Pago de precios justos a los productores	Lista de tarifas de compra y venta
	Mejoramiento de la capacidad financiera para pagar al productor oportunamente	Apoyar los procesos de comercialización	Contactos clientes potenciales
	Garantizar la calidad del producto	Adopción de protocolos de calidad e inocuidad	Protocolos

Fuente: elaboración propia, adaptado de (Rodríguez et al., 2018, p.113)

ANEXO 6.
FIGURAS



Figura 1. Entrevista, éste estudio, Secretario de Agricultura, Desarrollo Rural y Medio Ambiente, Gobernación del Putumayo, Mocoa, diciembre 3 de 2018



Figura 2. Grupo Focal



Figura 3. Línea de Tiempo

Municipio de Puerto Caicedo, Putumayo, diciembre 1° de 2018.

Fases	Actividades y Aspectos a evaluar	E	B	R	D.
Organización	La participación de los Asociados en las Reuniones de Junta Directiva y de las Asambleas. La participación de los Productores en la toma de decisiones en la organización. Nivel de Autonomía en la toma de decisiones respecto al Gobierno del sector privado. La participación de la Asociación en otros proyectos como Redes, empresas, etc. El grado de participación de los Asociados en pro del beneficio. Eventos o reuniones por el interés general.				
Administración	Habilidades y destrezas del mismo humano. El grado de cumplimiento de los Asociados en los aportes mensuales (Bono económico). Las condiciones de trabajo son razonables. Manejo contable y financiero de la organización.				



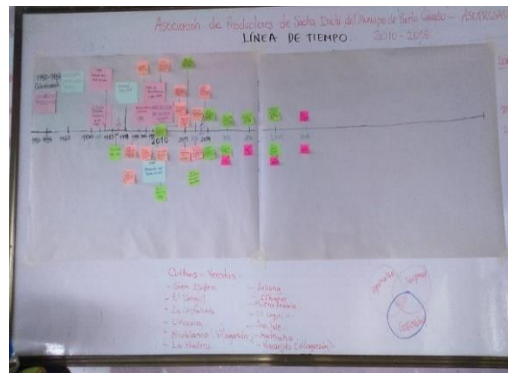
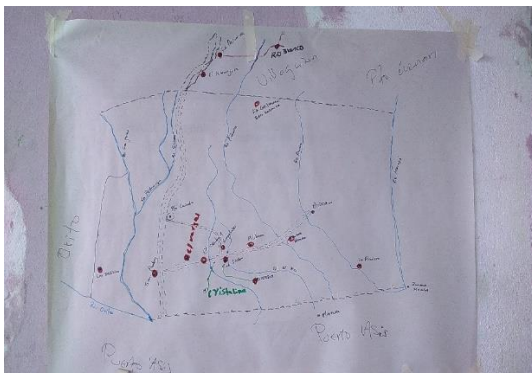
Figura 4 y Figura 5 Grupo Focal, vereda San Isidro, Puerto Caicedo, diciembre 1° de 2018



Figura 6. Grupo focal Vereda San Isidro



Figura 7. Reconocimiento del territorio.



Figuras 8 y 9. Ejercicio de reconocimiento del territorio,

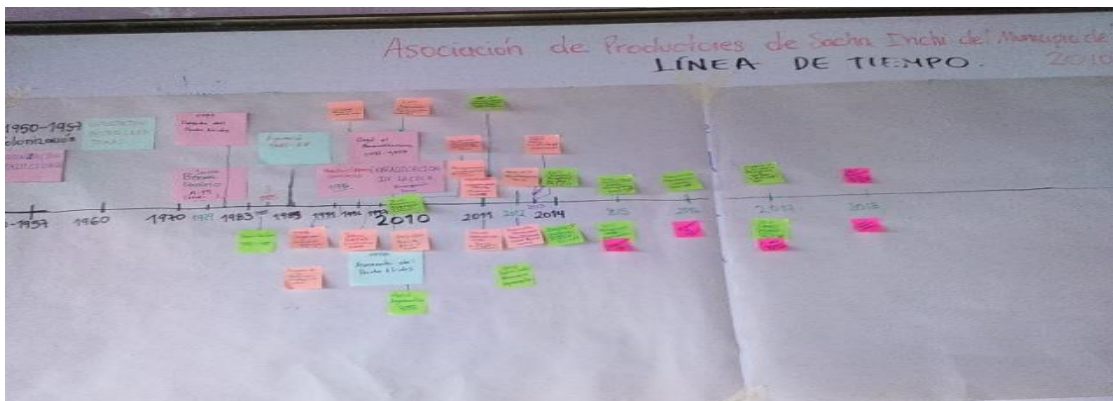


Figura 10. Línea de tiempo, grupo focal, diciembre 1° de 2018.