

January 2017

## Factores de éxito de la Asociación de Tecnólogos y Productores de Bilbao, una empresa asociativa en el posconflicto

Cristina Callejas Campo

*Universidad de La Salle, Bogotá, cristinacallejascampo@gmail.com*

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/eq>

---

### Citación recomendada

Callejas Campo, C. (2017). Factores de éxito de la Asociación de Tecnólogos y Productores de Bilbao, una empresa asociativa en el posconflicto. *Equidad y Desarrollo*, (27), 169-194. <https://doi.org/10.19052/ed.3985>

This Artículo de Investigación is brought to you for free and open access by the Revistas científicas at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Equidad y Desarrollo* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# Factores de éxito de la Asociación de Tecnólogos y Productores de Bilbao, una empresa asociativa en el posconflicto\*

Cristina Callejas Campo\*\*

## Resumen

Este artículo reseña los factores de éxito de la Asociación de Tecnólogos y Productores de Bilbao (Asotbilbao), que nació en 2011 con un grupo de campesinos dedicados al cultivo de café en el municipio de Planadas, en el sur del Tolima. Además de los recursos propios, la inversión pública y el hecho de que se constituyó con miras a solucionar las necesidades de sus fundadores, dentro de los factores de éxito también figuran la confianza, y que la mayoría de líderes de la organización tienen formación como tecnólogos en administración de empresas agropecuarias, condiciones que la destacan entre otras asociaciones de la región. El abordaje desde la asociatividad se hace a partir de la apuesta en común, que es clave para este tipo de organizaciones, y el capital social, indispensable para el emprendimiento, abordado desde la existencia de normas o instituciones que permitan la cooperación y refuercen los compromisos adquiridos. Se indaga por el protagonismo de las asociaciones en el desarrollo local y el desarrollo de capacidades para lograrlo; la importancia del capital social para la productividad, la cooperación y la sostenibilidad, y la relación entre asociatividad, capital social e innovación.

### Palabras clave

Capital social, emprendimiento, asociatividad, productores de café, desarrollo

### Clasificación JEL

D74, D71, Q13

---

Cómo citar este artículo: Callejas Campo, C. (2017). Factores de éxito de la Asociación de Tecnólogos y Productores de Bilbao, una empresa asociativa en el posconflicto. *Equidad & Desarrollo*, (27), 169-194. doi: <http://dx.doi.org/10.19052/ed.3985>

---

Fecha de recepción: 28 de julio de 2016 • Fecha de aprobación: 1 de noviembre de 2016

\* Artículo elaborado para optar al título de Magíster en Estudios y Gestión del Desarrollo, Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia.

\*\* Comunicadora Social y Periodista. Estudiante de la Maestría en Estudios y Gestión del Desarrollo de la Universidad de La Salle, Colombia. Correo electrónico: [cristinacallejascampo@gmail.com](mailto:cristinacallejascampo@gmail.com)

## Success Factors of the *Asociación de Tecnólogos y Productores de Bilbao (Asotbilbao)*, a Post-Conflict Associative Company

### Abstract

This article describes the success factors of the Asociación de Tecnólogos y Productores de Bilbao (Asotbilbao), which was founded in 2011 with a group of farmers working in coffee growing in the town of Planadas, in the south of Tolima, Colombia. In addition to own resources, public investments and the fact that it was established to meet the needs of its founders, the factors of success also include trust, and that most of the leaders of the organization have training as technologists in management of agricultural enterprises, conditions that stand out among other associations in the region. The approach from the associativity is made from the common stake, which is important for this type of organizations, and social capital, essential for entrepreneurship, addressed from the existence of rules or institutions that allow cooperation and reinforcement of the commitments accepted. It explores the role of associations in local development and the development of capabilities to achieve it; the importance of social capital for productivity, cooperation and sustainability, and the relationship between associativity, social capital and innovation.

### Keywords

Social capital, entrepreneurship, associativity, coffee producers, development

## Fatores de sucesso da Associação de Tecnólogos e Produtores de Bilbao, uma empresa associativa no pós-conflito

### Resumo

Este artigo resenha os fatores de sucesso da Associação de Tecnólogos e Produtores de Bilbao (Asotbilbao), que nasceu em 2011 com um grupo de camponeses dedicados ao cultivo de café no município de Planadas, no sul do Tolima. Além dos recursos próprios, o investimento público e o fato de que se constituiu visando solucionar as necessidades de seus fundadores, dentro dos fatores de sucesso também figuram a confiança, e que a maioria de líderes da organização têm formação como tecnólogos em administração de empresas agropecuárias, condições que a destacam

### Palabras clave

Capital social, emprendimiento, asociatividad, productores de café, desenvolvimiento

entre outras associações da região. A abordagem desde a associatividade se faz a partir da aposta em comum, que é chave para este tipo de organizações, e o capital social, indispensável para o empreendimento, abordado a partir da existência de normas ou instituições que permitam a cooperação e reforcem os compromissos adquiridos. Se indaga pelo protagonismo das associações no desenvolvimento local e no desenvolvimento de capacidades para consegui-lo; a importância do capital social para a produtividade, a cooperação e a sustentabilidade, e a relação entre associatividade, capital social e inovação.

## Introducción

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

Durante los años previos al nacimiento de las asociaciones en el sur del Tolima, el país atravesaba por una crisis, con débil presencia del Estado, que según el concepto clásico de Weber es “tener el monopolio legítimo de la violencia política” (2014). Para Susan Rice y Stewart Patrick, la carencia estatal en una zona donde históricamente la gobernabilidad la ejercen los grupos al margen de la ley es producto de un Estado débil, que definen como aquel que:

[...] carece de la capacidad esencial o voluntad para cumplir con cuatro conjuntos de vital importancia para las responsabilidades gubernamentales: la promoción de un entorno propicio para el crecimiento económico sostenible y equitativo; un establecimiento legítimo, transparente con instituciones políticas responsables; seguridad para la población en un conflicto violento y el control del territorio; y la satisfacción de las necesidades humanas básicas de su población. (2008)<sup>1</sup>

1 “We define weak states as countries that lack the essential capacity and/or will to fulfill four sets of critical government responsibilities: fostering an environment conducive to sustainable and equitable

Para Francis Fukuyama (2004), quien explica que “los Estados débiles o fracasados causan buena parte de los problemas más graves a los que se enfrenta el mundo, como son la pobreza, el sida, las drogas o el terrorismo”, la construcción del Estado es uno de los asuntos de mayor importancia para la comunidad mundial. Colombia no es la excepción, y esta situación se refleja en la falta de gobernabilidad y gobernanza en las zonas más alejadas de los centros urbanos, donde la presencia de la fuerza pública es nula o esporádica, el acceso a los servicios básicos para los ciudadanos es insuficiente y las oportunidades laborales y productivas son escasas. Esas zonas donde la institucionalidad es permeada por los grupos al margen de la ley, que se conforman ante la ausencia del Estado y que generan una cultura de violencia e ilegalidad, hacen que el círculo de pobreza continúe y se fomenten los cultivos ilícitos.

Tal situación define exactamente la carencia estatal en el sur del Tolima, que enfrenta una crisis que abarca aspectos económicos, sociales y políticos, y que afecta directamente su desarrollo, así como el bienestar y las condiciones de vida adecuadas para sus pobladores (Salazar y Corral, 2002). La ausencia del Estado es un círculo vicioso que genera condiciones de atraso para el territorio y lo desarticula del resto del país, como sucedió con la zona montañosa del sur del Tolima: “no había carreteras y solo era posible entrar a lomo de mula, lo que facilitó la violencia” (Henderson, 1984).

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

---

*economic growth; establishing and maintaining legitimate, transparent, and accountable political institutions; securing their populations from violent conflict and controlling their territory; and meeting the basic human needs of their Population” (Rice y Patrick, 2008; traducción de la autora)*

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

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

Este trabajo busca explicar cuáles fueron los factores de éxito que le permitieron a Asotbilbao no solo evolucionar en su aspecto organizacional y productivo, sino además generar impacto en el desarrollo local y mejorar la calidad de vida de sus asociados. Para lograr este objetivo, es necesario comprender los factores de éxito que fomentaron la asociatividad para el desarrollo de emprendimientos en agronegocios. Dichos factores son clave para mejorar las ventajas competitivas y fortalecer el capital social de la región. Este impulso que dieron a la asociatividad permite comprender su importancia en la generación de desarrollo endógeno,<sup>2</sup> en una comunidad afectada históricamente por la violencia, el abandono estatal y las dificultades socioeconómicas.

Adicionalmente, este trabajo busca comprender cómo Asotbilbao logró trascender el asistencialismo, cómo funcionó el modelo asociativo y sobre qué se

---

2 El *desarrollo endógeno* un proceso de crecimiento y cambio estructural que, mediante la utilización del potencial económico y social existente en el territorio, conduce a elevar el bienestar de la población de una localidad o región.

afianzó para lograr cohesión social entre sus miembros, relacionar la incidencia del capital social con los valores predominantes en la organización y evidenciar la importancia de las habilidades y conocimientos para el desarrollo del capital humano y la capacidad de asociación.

¿Cómo funcionó aquí el modelo asociativo? Para resolver tal interrogante, resulta útil la perspectiva de Sandoval (2005) y Machado (2006), quienes sostienen que la apuesta en común es la clave de este tipo de organizaciones. “Las asociaciones son organizaciones constituidas por grupos de individuos que se asociaron buscando un beneficio económico, que a mediano y largo plazo, les permite alcanzar un beneficio social” (Sandoval, 2005). La noción de organización, considerada desde el planteamiento de Sandoval, sostiene que “cualquier grupo de personas no puede catalogarse como organización, debido a que deben tener una disciplina estructurada a partir del cumplimiento de unas reglas de juego”. Esta idea se complementa con el concepto de quienes consideran que lo que afianza a las organizaciones es la unión de sus miembros en la búsqueda de los mismos objetivos y que los grupos constituidos de esta manera se convierten en agentes de cambio institucional (Machado, 2016). Pero más allá de eso, los individuos deben participar activamente “en la configuración de su propio destino, no como meros receptores pasivos de los frutos de ingeniosos programas de desarrollo” (Sen, 2000).

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

Estas organizaciones fortalecidas son indispensables para el territorio (Toro y Rodríguez, 2001), y más en esta región, que ha tenido una larga historia de exclusión social, económica y política a lo largo de setenta años de olvido por parte del Estado (Molano, 2016), con ausencia de servicios públicos, falta de vías e infraestructura, pobreza, violencia y desconexión del resto del país (Centro de Coordinación de Acción Integral, 2016). Estas condiciones hacen que una de las pocas formas de salir adelante sean los modelos asociativos, a través de los cuales los campesinos pueden aunar esfuerzos, buscar mejores oportunidades e impulsar el desarrollo en su territorio (Perfetti *et al.*, 2013).

El aprovechamiento de cada nueva oportunidad requiere no solo de la estructura administrativa, sino además de una asociación incluyente y colectivamente

aceptada, que sirva “como vehículo para alcanzar un objetivo social, que en este caso es [el] desarrollo económico” (Salazar y Corral, 2002), asociado al desarrollo local como proceso de crecimiento económico y cambio estructural que conduzca a una mejora de las condiciones de vida de la población local (Vásquez, 1993).

Esa mejora de la que habla Vásquez se da a través de lo económico, la formación del recurso humano, el ámbito sociocultural e institucional, lo político, lo administrativo y lo ambiental (Albuquerque, 2001). A esto se suma que se puedan generar, además, habilidades sociales que forman las bases para el capital social (Sandoval, 2005). Este, a diferencia de los otros tipos de capital, se genera en las relaciones sociales y facilita la cooperación entre los miembros de una comunidad para beneficio mutuo (Contraloría General de la República, 2006).

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

Adicionalmente, autores como Coleman (1988), Bordieu y Putnam (Salazar y Corral, 2002) se inclinan más por aspectos sociológicos y asocian el capital social a la organización de las personas, teniendo como eje la confianza interpersonal y la creación de redes familiares y sociales, la existencia y el cumplimiento de normas, la coordinación y el control social en función del beneficio común.

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

Como se expuso, el objetivo final de este tipo de emprendimientos es generar desarrollo en los territorios, y esto ocurre cuando hay una sinergia entre el capital social y la presencia institucional en el territorio, factores externos de los que habla Narváez, es decir, los niveles de estabilidad institucional de las zonas de influencia

de la asociación y los niveles de confianza entre los asociados y las comunidades donde las organizaciones trabajan (Narváez, 2014).

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

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

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

Frente a la manera como se ha investigado la asociatividad, un primer grupo de autores, entre los que están Narváez, Fernández y Senior, aborda el desarrollo local desde la asociatividad empresarial, concebida como un mecanismo de cooperación en el que las personas participan voluntariamente, con miras a un objetivo común (Narváez, Fernández, y Senior, 2008). A esta explicación, Tomasello, Melis, Tennie, Wyman y Herrmann (2012) agregan que la cooperación no es el resultado del altruismo, sino de la interdependencia entre los seres humanos, que permite identificarse con otros y formar grupos, lo que a mediano y largo plazo puede dar como resultado prácticas de responsabilidad social. Dentro de este grupo de autores que investigan la asociatividad, aparecen las ideas de Bedoya, Herrera y Álzate (2012) sobre la potenciación de los capitales intangibles como los procesos educativos para incorporarlos al desarrollo. Estos capitales intangibles son notorios en la conformación de la organización Asotbilbao, no solo por el nivel educativo de sus socios fundadores, sino además por una cultura de aprendizaje

constante, que comprende procesos de formación, de compartir experiencias, de conformar amistad y de generar interdependencia entre los miembros de la organización, para construir un patrimonio intangible, como lo es la preocupación del bienestar ajeno. También se integran temas como el del impacto de la certificación en Comercio Justo en los productores de café, sobre el que Garza (2014) explica el desarrollo de nuevas capacidades, así como la construcción de redes sociales y la diversificación de sus estrategias para afrontar eficientemente las crisis que se les presentan.

Sobre la asociatividad, autores como Narvárez (2014); Rojas (2015); Naclerio y Trucco (2015); Ceballos, Baqueiro y Dyer (2014), y Vázquez y Portales (2014), están de acuerdo en la importancia de las organizaciones solidarias como motor del desarrollo local que contribuye a mejorar las condiciones de vida, pero bajo ciertas condiciones. Por su parte, Rueda y Muñoz (2010), Foronda y Galindo (2012), Mejía, Mendieta y Bravo (2015) y De la Peña (2014) presentan una aproximación teórica a la asociatividad como portadora de capital social y como recurso que puede contribuir, desde la confianza, al desarrollo territorial y a la innovación, lo que beneficiaría la productividad y competitividad de las pymes, pero si incluye aspectos clave sobre la desigualdad, el conflicto y el poder. Por último, Cadena (2016) y Arias y Rendón (2015) hablan de las opciones de sostenibilidad de la nueva ruralidad, entre las que destaca la importancia de rescatar el saber tradicional e integrarlo con nuevas técnicas impulsadas por factores económicos y estructurales externos.

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

En su artículo “Developing Entrepreneurial Rural Communities”, Flora Cornelia Butler y Jan L. Flora (19990) manifiestan que las comunidades rurales de los Estados Unidos se han diversificado y que su dependencia de la agricultura ha disminuido sustancialmente. Destacan la importancia de la adaptabilidad, al comprender el contexto global para poder integrarse a la economía global como relativamente autosuficientes. En Colombia, Gutiérrez (2014) también analiza la viabilidad de las comunidades rurales. Este autor argumenta que en nuestro país no se dan las condiciones que facilitan el desarrollo de las cooperativas agrícolas, y que el Estado debe desempeñarse como facilitador frente a la nueva ruralidad. La investigación de Cárdenas, Guzmán, Sánchez y Vanegas (2015) muestra que el fomento del emprendimiento genera más capital político y humano en las personas, y que su impacto frente al capital económico y social es leve, y en materia de solidaridad y felicidad, es bajo.

Para los asociados de Asothbilbao, el capital social está fundamentado en la capacidad de liderazgo específico que pueden tener para aprovechar los valores y recursos favorables a su propio desarrollo, y en la cooperación que los mueve a la responsabilidad social. Su componente estructural los lleva a mejorar las relaciones respecto a la asociatividad, la solidaridad y su impacto en la comunidad. Sus reconocimientos los llevan al logro de objetivos, que están mediados por la afinidad, el compañerismo y sus relaciones basadas en sentimientos de respeto. Todo ello facilita la cohesión social, junto con las formas de gobierno, las expresiones culturales y los comportamientos sociales que los convierten en algo más que la suma de individuos.

## Método

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

En cuanto a las técnicas e instrumentos, fue útil la aplicación del Índice de Capacidad Organizacional (ICO),<sup>3</sup> entrevistas semiestructuradas y actividades de acompañamiento, que llevaron a conocer las opiniones e imaginarios de los productores cafeteros de Asotbilbao sobre los puntos clave que condujeron al desarrollo de la organización y el impacto que ha generado en la zona el trabajo que han llevado a cabo desde ella. Este análisis cuantitativo se apoyó con el *software* de análisis cualitativo NVivo11. Hicieron parte del estudio doce personas de la junta directiva de Asotbilbao, del corregimiento de Bilbao, en Planadas, Tolima.

Primero se delimitó el problema de estudio; durante la ejecución del Convenio 356/2015 entre la Corporación Colombia Internacional y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, se hizo el acercamiento a cincuenta organizaciones productoras de plátano, café, cacao, frutales y hoja de cachaco en nueve municipios del sur del Tolima: Ataco, Chaparral, Coyaima, Natagaima, Ortega, Planadas, Rioblanco, Roncesvalles y San Antonio, donde, por medio de la cofinanciación de planes de negocio, se lleva a cabo la implementación del Programa de Desarrollo Rural Integral con Enfoque Territorial.

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

En un momento posterior, se procedió a la recolección de información. Esta fase se realizó en dos etapas distintas: la primera fue la recolección de información de catorce visitas realizadas por la Corporación Colombia Internacional a predios de los participantes de la organización, para hablar sobre aspectos técnicos y socioempresariales; la segunda fue la entrevista semiestructurada a los miembros de la organización.

Para el análisis de información, se aplicó la técnica de análisis del discurso, que implica la transcripción de las entrevistas, codificación de datos, categorización

---

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

y definición de parámetros de análisis, datos que brindaron la información obtenida acerca de los factores predominantes en la conformación de la organización asociativa y sus intereses.

180 Desde una comprensión de la macroestructura semántica del discurso propuesta por Van Dijk (1999), a continuación se realizó la ubicación de los esquemas discursivos que definen la forma del discurso; se identificaron estructuras que dan cuenta del contexto global y local en el que se mueve la organización, las cuales brindaron información relevante sobre conocimientos, metas, funciones y, más importante aún, sobre el contexto social, económico, político e histórico (Strauss y Corbin, 2002). Como herramienta de apoyo, se utilizó el *software* NVivo 11.

## Resultados

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

## Índice de Capacidad Organizacional

La aplicación del ICO permite caracterizar las organizaciones asociativas y genera un diagnóstico que sirve como insumo para la formulación y puesta en marcha de estrategias de fortalecimiento organizacional en cada una de las áreas evaluadas: servicios, nivel asociativo, estructura organizacional, recursos humanos, recursos físicos, gestión financiera, direccionamiento estratégico, redes, alianzas, procesos y beneficiarios. Las estrategias de fortalecimiento buscan alcanzar la consolidación y estabilidad de las asociaciones; estas organizaciones proveen muchos servicios a la población y a las instituciones locales, como la promoción territorial, la dinamización de la economía, la asistencia técnica, la formación empresarial y el acceso a créditos, todo con el objetivo de apoyar el desarrollo productivo y la innovación económica, en una perspectiva de desarrollo equitativo, ecológico y humano.

La herramienta ICO presenta una utilidad extensa, porque permite generar un diagnóstico del desempeño de la organización de forma práctica y, al mismo tiempo, formular planes de acción y de fortalecimiento consecuentes con el diagnóstico, además de desarrollar dichos planes, con un seguimiento y monitoreo constante.

En resumen, la aplicación de este instrumento permite medir el estado de avance de la organización a través de su funcionamiento. Entre más alto sea el nivel de funcionamiento de la asociación, mayores serán las condiciones para el buen desarrollo de la actividad asociativa.

El ICO mide el estado de avance de la organización en seis áreas principales, que se relacionan directamente con el manejo que hace la junta administrativa; así, se encontró que, en todos los ítems, Asotbilbao obtiene una calificación alta frente al estado de desarrollo de cada aspecto evaluado, y logra así un puntaje general de ochenta sobre cien, lo que deja la organización en un rango alto. Este puntaje es una buena calificación para una organización que está constituida hace apenas cinco años. En el análisis cualitativo de las diferentes áreas evaluadas, se encuentra que Asotbilbao presenta los siguientes resultados:

Área administrativa, de gestión y control: se evidencia un buen estado de la estructura administrativa, funcionalidad de la junta directiva y gestión del gerente ejecutivo, que cuenta con estudios técnicos y está en proceso de profesionalización. Hay un buen nivel de gestión de programas y proyectos, seguimiento administrativo y control de las actividades planificadas, al igual que un buen manejo de equipos informáticos y estructura administrativa adecuada.

"El ICO mide el estado de avance de la organización en seis áreas principales, que se relacionan directamente con el manejo que hace la junta administrativa; así, se encontró que, en todos los ítems, Asotbilbao obtiene una calificación alta frente al estado de desarrollo de cada aspecto evaluado, y logra así un puntaje general de ochenta sobre cien, lo que deja la organización en un rango alto. Este puntaje es una buena calificación para una organización que está constituida hace apenas cinco años".

Área económica y financiera: la situación financiera de Asotbilbao está en crecimiento; tiene un patrimonio cercano a los setecientos millones de pesos —representados en la sede, la bodega, muebles y enseres, equipos de oficina y laboratorio de análisis de café e inversiones en un proyecto de adquisición de lote—, además de una capacidad de endeudamiento para acceso crediticio.

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

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

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

Recurso humano: la participación de los asociados y miembros directivos en programas de estudios técnicos y profesionales es alta. Hay liderazgo, gestión empresarial y motivación para acceder a procesos educativos.

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

## Sobre los factores de éxito

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

A través de las categorías emergentes, se puede ver cómo, gracias a la asociatividad, los miembros de Asotbilbao pudieron aumentar sus ingresos, mejorar su calidad de vida, fortalecer su organización y proyectarse para ser más productivos económicamente. Por otro lado, la innovación en el manejo de su producto y el progreso que fomentan en la zona genera desarrollo en todas las áreas, incluso frente a la inversión social —que ellos manejan como responsabilidad social empresarial—, pues son conscientes de que invertir en la comunidad contribuye a la sostenibilidad del negocio en la región. En la tabla 1 se presentan las definiciones de las once categorías principales identificadas dentro del discurso de los asociados.

Tabla 1. Definiciones de las principales categorías de conversación

Categoría	Intencionalidad del discurso
Abandono estatal	Falta de atención y presencia del Gobierno y las instituciones en los territorios, lo que hace que las oportunidades de desarrollo para la población sean insuficientes y se generen problemas como la falta de infraestructura, conectividad y poco acceso a la educación, entre otros. Este abandono estatal también contribuye al conflicto armado, que, a su vez, hace que se estigmatice la zona.
Aprendizaje y capacitación	Acceso a conocimientos o habilidades a través del estudio o de la experiencia para aumentar las capacidades de los asociados como emprendedores, y de la asociación como organización.

Continúa

Categoría	Intencionalidad del discurso
Asociatividad	Unirse para crear una empresa organizada, productiva y con capacidades organizacionales, que les permita a sus asociados ser independientes, impulsar el progreso en la región y satisfacer necesidades propias, como el aumento de ingresos y el mejoramiento de la calidad de vida.
Desarrollo	Cambio que se da con innovación y que permite generar progreso a escala local en todas las áreas: económica, social, ambiental, psicológica.
Emprendimiento	Iniciativa de crear empresa y de sacar adelante proyectos asociativos con esfuerzo, trabajo y perseverancia, para buscar y crear nuevas oportunidades.
Limitaciones y dificultades	Restricciones que les impiden poder aprovechar al máximo sus habilidades. Las dificultades son los obstáculos o inconvenientes que deben superar para alcanzar sus objetivos.
Oportunidades	Posibilidades de alcanzar un objetivo y opciones que tienen los miembros de la asociación para mejorar su situación en cualquier aspecto, con lo cual ganan reconocimiento en la región y se proyectan a futuro.
Presencia estatal	Control del territorio por parte del Gobierno, con inversiones, presencia de las instituciones, infraestructura y conectividad.
Productividad	Capacidad de la asociación para ser eficiente, producir y comercializar café y, al mismo tiempo, proyectarse hacia la expansión y transformación del producto.
Responsabilidad social empresarial	Contribución voluntaria en dinero, especie o apoyo técnico que realiza la asociación a la comunidad, considerando, además, la proyección a futuro y la sostenibilidad.
Valores y principios	Los valores son cualidades basadas en principios, que les ayudan a los asociados a vencer las limitaciones y dificultades que se les presentan; a su vez, reflejan el comportamiento y direccionan las pautas de conducta de los socios.

Fuente: elaboración propia.

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

Los diferentes discursos de los entrevistados muestran cómo los valores les permiten orientar su comportamiento en función de una realización, bien sea personal, social o empresarial. A partir de estos valores y de principios que comparten, ellos aprecian y eligen unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. A través de esta categoría, reflejan su satisfacción y plenitud, y se pueden comprender conceptos organizacionales como el *sentido de pertenencia* o el *trabajo en equipo*. En orden de preferencia por temáticas, el valor que más se destaca es el cambio de mentalidad:

Nos dimos cuenta de que lo organizacional y lo económico vienen de la mano, porque hemos visto otras organizaciones de nuestro pueblo o de sectores cercanos donde están muy bien encaminados en la parte organizacional y la gente muy motivada, pero al ver que no es rentable y que, de pronto, por estar en reuniones o capacitaciones, o gestionando recursos, se les están cayendo esos predios y en vez de ser una ganancia se convierte en una pérdida. (C. Olmes Trujillo Pineda, comunicación personal, abril de 2016)

Aquí es evidente el cambio de mentalidad, porque se refleja la comprensión de la asociación como proceso que requiere tiempo, capacitación y la necesidad de fortalecerse como organización y aprender a gestionar. Se cree que estas acciones deben alternarse con las rutinas diarias, y por eso es importante organizar el tiempo, lo que nos lleva al segundo valor identificado por ellos: *la disciplina*, que relaciona con el cumplimiento de las reglas

"Los diferentes discursos de los entrevistados muestran cómo los valores les permiten orientar su comportamiento en función de una realización, bien sea personal, social o empresarial. A partir de estos valores y de principios que comparten, ellos aprecian y eligen unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. A través de esta categoría, reflejan su satisfacción y plenitud, y se pueden comprender conceptos organizacionales como el *sentido de pertenencia* o el *trabajo en equipo*".

de la organización, y que les permite alcanzar los objetivos que se plantean: “Tenemos como base fundamental en nuestra organización la disciplina, tenemos el conocimiento y somos muy conscientes de que la disciplina es la base para el éxito del desarrollo” (C. Olmes Trujillo Pineda, comunicación personal, abril de 2016).

El *esfuerzo* y el *trabajo en equipo* aparecen como principios compartidos por todos, y que orientan el accionar de cada miembro de la asociación, lo que refleja la capacidad organizacional con la que han logrado encaminar a todos los socios hacia el mismo objetivo y hacia la distribución de las tareas de acuerdo con las destrezas de cada uno: “Todos trabajamos, todos hacemos algo, el que no sabe manejar un computador sirve en el comité de logística, todos trabajamos por la misma causa” (A. Cortés Barrero, comunicación personal, abril de 2016).

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

Mejorar la calidad y, a la vez, incrementar la producción por hectárea les genera mayor productividad, y, en consecuencia, mayores ingresos, porque la asociación les compra el café de acuerdo con la calidad de taza, y así ellos ganan un excedente por carga de café. Además, están fomentando el desarrollo en la zona, porque le compran café a otros productores que no pertenecen a Asotbilbao y les pagan el sobreprecio por calidad, lo que ha hecho que muchos de ellos hayan empezado a mejorar sus cultivos:

Desde hace un año, cuando empezamos a comprar café, la gente empezó a darse cuenta del tipo de café que tenía. Las personas traían un café de taza plana y se les dijo cómo deberían hacer el proceso, y ahora traen un café de mejor calidad. (F. Rodríguez, comunicación personal, abril de 2016)

En relación con el hecho de crear una empresa organizada, productiva y con capacidades organizacionales, figura el concepto de *emprendimiento*, que hace referencia a la generación de nuevas oportunidades para ellos y para la región:

Si como productor de café usted tiene un valor agregado por su venta del producto, va a vivir mejor usted, va a vivir mejor su esposa, su familia y sus hijos. Ese hijo que de pronto anteriormente no podía ir a la universidad ahora tiene la posibilidad de ir a la universidad, porque hay recursos. Si nosotros tenemos recursos para nosotros, podemos ayudar al vecino. (C. Olmes Trujillo Pineda, comunicación personal, abril de 2016)

Para los asociados, el desarrollo es un cambio que se da con el aporte de la innovación, y que permite generar progreso en el ámbito local, en todas las áreas. La parte más visible es el progreso económico, por el impacto que la asociación genera en la comunidad en aspectos como la comercialización, ya que eliminó a los intermediarios. Esta situación le ha permitido aumentar sus ingresos y dedicar los excedentes a la responsabilidad social, pero también a una mejoría en la calidad de vida, progreso e innovación:

Desarrollo es el progreso que se tiene tanto en un grupo o en general, como el progreso de un grupo o de la región. Hemos concientizado a la gente de que si ellos mejoran en sus unidades productivas, su nivel económico va a mejorar. Ayudamos a los asociados y a los de afuera también. (E. Yaneth Montoya, comunicación personal, abril de 2016)

A la gente, la calidad del café no le interesaba, pero ahora, con este sobreprecio, no solo mejora mi calidad de vida en cuanto al ingreso, sino que mejora mi aprendizaje en finca, porque necesito trabajar diferente... hacer las cosas diferente para tener una platica extra. (A. Aníbal Ortiz, comunicación personal, abril de 2016)

El concepto de asociatividad al que llegaron nació de las mismas necesidades que tenían de salir adelante, de capacitarse y de aprender; de allí surgió también la idea de organizarse:

Entre el 2000 y el 2010 hubo un auge en el país de proyectos que a Bilbao no llegaron, esto nos impulsó a buscar más apoyo. Vino el proyecto de Oportunidades Rurales, y nos dijeron: no se enseñen a poner la totuma, ustedes tienen la posibilidad de hacer la empresa sin pedir limosna. Nos

explicaron bien para qué servía la organización, y aprendimos a funcionar como empresa. (W. Gutiérrez, comunicación personal, abril de 2016)

188

Varias veces se mencionó en las entrevistas que fue al abandono estatal e institucional de la región al que se debía la falta de infraestructura y conectividad, la falta de oportunidades, el poco acceso a la educación y la estigmatización de la zona. Los entrevistados relacionan esta realidad con las limitaciones y dificultades que tuvieron que atravesar para salir adelante como campesinos y como emprendedores: “El conflicto influyó mucho en el desarrollo de la zona, en el temor de hacer empresa, y las ayudas por parte del Estado no llegaban porque éramos zona roja” (Y. Arambulo Castro, comunicación personal, abril de 2016).

Finalmente, con el regreso de la gobernabilidad al territorio, con las inversiones, la presencia de las instituciones, las obras de infraestructura y la conectividad, se ha visto un pequeño avance para la región, que ha repercutido en la economía local:

Debido a la violencia, mucha gente abandonó el corregimiento, no había seguridad para trabajar. Un día normal era solo, a la gente le daba miedo salir [...]. En el 2008 la gente empezó a volver, mejoró la comunicación. Todo eso fue cambiando con las ayudas que empezó a mandar el Gobierno: la seguridad fue mejor y la gente se sentía más segura, el comercio fue mejor, la comunicación [...] se mejoró mucho. Debido a eso, se ha ido desarrollando, y en la parte del café, base de la economía en toda la región, se ha venido incrementando, porque hubo un tiempo en el que la broca y la roya nos dieron duro y los precios malos. La gente volvió con la ideología de volver a plantar en sus fincas y la economía ha ido creciendo. (J. Ramírez, comunicación personal, abril de 2016)

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

Asotbilbao es una organización que ha encontrado en la formación de sus miembros, en la disciplina y el compromiso el secreto de su éxito. Debido al cambio de mentalidad, no solo de sus participantes, sino además de algunos pro-

ductores que, aunque no pertenecen a la asociación, comercializan con ella, ha podido fomentar el desarrollo en una zona distante del país, a la que la oferta estatal está llegando hace poco. Esto no ha sido impedimento para progresar e innovar en la región, establecer alianzas comerciales a escala internacional y lograr que los caficultores de la zona empiecen a producir un café de mejor calidad.

## Conclusiones

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

Las oportunidades que crearon un cambio para la asociación estuvieron relacionadas, tal como se ve en North, con unas organizaciones que, en este caso, son los protagonistas en el territorio y las instituciones o reglas de juego construidas entre todos y respetadas no solo por los asociados, sino también por la comunidad de Bilbao. Otras oportunidades se generaron por los emprendedores y la forma como se maneja comercial y productivamente la asociación, y, por último, por la cantidad y calidad de los recursos que dedican al desarrollo, tanto en la parte organizacional, como individualmente cada asociado.

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

El valor en el que se podría resumir todo es la confianza. Además, son evidentes en la organización el compromiso, el liderazgo, el esfuerzo y el sentido de pertenencia, basados en principios como la disciplina y el trabajo en equipo, entre otros, que han permitido no solo que todos se sientan parte de la organización, sino que además trabajen por los mismos objetivos, como el desarrollo y el progreso de su corregimiento. La confianza generalizada en el proceso que lleva la organización se evidencia en el cumplimiento de roles por parte de cada miembro.

Factores grupales como las normas y la cohesión son evidentes en las relaciones de confianza que se tienen al designar las tareas que cumple cada asociado, lo cual disminuye el esfuerzo en labores de seguimiento y control, debido a los altos niveles de compromiso y credibilidad en las habilidades de los demás.

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

La formación de recurso humano, que se refiere a las necesidades de capacitación de las asociaciones en el territorio, ha sido uno de los factores diferenciadores de Asotbilbao, pues sus asociados no solo se han preparado como tecnólogos, sino que además se capacitan permanentemente; salen a conocer experiencias en otras regiones del país y existe un interés, como grupo, tanto en la gestión de conocimiento, como en la innovación. El capital humano de Asotbilbao está formado no solo por las habilidades y conocimientos de sus miembros, sino además por la capacidad de asociación de aquellos, que se pudo materializar en una organización cafetera, gracias a las normas y valores compartidos y a que, para sus integrantes, priman los intereses del grupo sobre los intereses individuales. Esos valores compartidos al mismo tiempo contribuyen a fortalecer la confianza.

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

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

El factor político-administrativo es el menos evidente en su gestión, pero ya empieza a dinamizar la interacción público-privada y a ser visible como líder de la zona. Por último, el factor ambiental es clave para el grupo, no solo en cuanto al cuidado del medio ambiente, sino además a la sostenibilidad ambiental del corregimiento frente al cultivo del café.

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

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

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

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

## Referencias

192

- Alayón, N. (2008). *Asistencia y asistencialismo. ¿Pobres controlados o erradicación de la pobreza?* Buenos Aires: Lumen Hvmnitas.
- Albuquerque, F. (5 de marzo de 2001). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1563559>
- Alonso, P., Cárdenas, M., De la Cruz, R., Jaramillo, F., Mateo Díaz, M., Mejía, C., . . . Pimenta, C. (2007). *República de Colombia: evaluación de la gobernabilidad democrática*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Álvarez Riascos, K. T. (2014). Desarrollo local como herramienta de postconflicto en Colombia. *GeoGraphos*, 7(82), 1-35.
- Arias, F. y Rendón, S. (2015). Modelos descentralizados de comercialización agropecuaria como estrategia para la inclusión social en Colombia: el caso Exofruit SAS. *Scientia Agropecuaria*, 6(3), 201-209.
- Balcázar, Á. (24-26 de septiembre de 2014). Ponencia del II Congreso Internacional Edificar la Paz en el siglo XXI [ponencia central en la mesa sobre nueva ruralidad]. Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia.
- Bedoya, C., Herrera, L., y Alzate, F. (2012). Capitales intangibles: una propuesta para influir en el desarrollo local. *Lider. Labor Interdisciplinaria de Desarrollo Regional*, (20), 109-153.
- Butler Flora, C. y Flora, J. L. (1990). Developing entrepreneurial rural communities. *Sociological Practice*, 8(1), 197-208. Recuperado de <http://digitalcommons.wayne.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1048&context=socprac>
- Cadena, O. L. (10 de abril de 2016). *Scielo Colombia*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/bsaa/v7n2/v7n2a11.pdf>
- Cárdenas, J., Guzmán, A., Sánchez, C. y Vanegas, J. D. (2015). ¿Qué se crea al emprendimiento? Los principales impactos de la formación en este campo. *Universidad & Empresa*, 17(28), 173-190.
- Ceballos, Y. F., Baqueiro, O. y Dyner, I. (Enero-junio de 2014). Análisis del desarrollo social en zonas rurales aisladas empleando simulación basada en agentes. *Ingenierías Universidad de Medellín*, 13(24), 133-146.
- Centro de Coordinación de Acción Integral. (1.º de marzo de 2016). CCAI.ORG. Recuperado de <http://ccai-colombia.org/files/primarydocs/1004toex.pdf>
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Contraloría General de la República. (2006). La dinámica del capital social desde el Estado. En L. J. Caro (ed.), *El capital social en Colombia: teoría, estrategia y práctica* (pp. 21-73). Bogotá: Contraloría General de la República.
- Consejería Presidencial para la Política Social de la Presidencia de la República. (2002). Definiciones de capital social y categorías, variables, fuentes. En M. Salazar y L. Corral (eds.), *Conflicto, reconstrucción y capital social. La política social: 1998-2002* (pp. 9-33). Bogotá: Precolombi.
- Dávila, L. y Silva, R. (2002). Conceptos básicos de organización y gestión cooperativa. En *Gestión y desarrollo: la experiencia de las cooperativas en Colombia* (pp. 23-52). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- De la Peña, A. (2014). Social capital, culture and theories of development. *Antípoda*, (18), 217-239.

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

Fukuyama, F. (1996). El concepto de confianza: el improbable poder de la cultura en la construcción de la sociedad económica. En *Confianza* (pp. 21-79). Madrid: Atlántida.

Fukuyama, F. (2004). Elementos ausentes en la estatalidad. En *La construcción del Estado. Hacia un nuevo orden mundial en el siglo XXI* (pp. 9, 11 y 12). Barcelona: Ediciones B.

Fundación Ideas para la Paz. (2002). *Programas regionales de desarrollo y paz: casos de capital social y desarrollo institucional*. Bogotá: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Garza, A. (2014). El impacto del comercio justo en el desarrollo de los productores de café. *Estudios Sociales*, 22(43), 271-293.

Gutiérrez, J. D. (2014). Smallholders' agricultural cooperatives in Colombia: ¿Vehicles for Rural Development? *Desarrollo y Sociedad*, (73), 219-271.

Henderson, J. (1984). Repercusiones y evaluación. En *Cuando Colombia se desangró. Una historia de la violencia en Metrópoli y provincia* (pp. 287-321). Bogotá, Colombia: El Áncora.

Isacson, A. (2012). *Consolidating "consolidation" Colombia's "security and development" zones await a civilian handoff, while Washington backs away from the concept*. Washington: Wola.

Machado, A. (17 de marzo de 2016). *Clasco*. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/rjave/paneles/machado.pdf>

Mejía, A., Mendieta, C. P. y Bravo, M. (2015). Estrategias de innovación y capital social en la pequeña y mediana empresa. *Ingeniería Industrial*, 36(3), 286-296.

Molano, A. (15 de abril de 2016). *Corte Interamericana de Derechos Humanos*. Recuperado de <http://www.corteidh.or.cr/tablas/33246.pdf>

Muniain Jiménez, S. (2006). *Cuestión de confianza. Más allá de la inteligencia emocional*. Madrid: Esic.

Naclerio, A. y Trucco, P. (2015). Construir el desarrollo con políticas públicas: asociatividad, tecnología e innovación productiva. El caso del Programa Sistemas Productivos Locales. *DAAPGE*, (24), 33-65.

Narvárez, C. (2014). Asociaciones y cooperativas rurales: factores internos y externos que influyen en su estabilidad y eficiencia. Una reflexión sobre el caso de Viotá, Cundinamarca. *Cooperativismo y desarrollo*, 22(104). 63-81.

Narvárez, M., Fernández, G. y Senior, A. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica. *Opción*, 24(57) 74-92.

North, D. C. (6 de abril de 1993). *The new institutional economics and development*. Recuperado de <http://www2.econ.iastate.edu/tesfatsi/NewInstE.North.pdf>

Ospina, J. J. y Palacios, C. (2011). *Superando el asistencialismo: la economía social como horizonte de política social en Colombia* (tesis inédita de grado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

Perfetti, J. J., Balcázar, Á., Hernández, A., Leibovich, J., Botello, S., Cortés, S., . . . Vásquez, H. (2013). *Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia*. Bogotá: La imprenta.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (3 de marzo de 2000). *Desarrollo humano. cl*. Recuperado de <http://desarrollohumano.cl/idh/download/2000.pdf>

Rice, S. E. y Patrick, S. (2008). *Index of state weakness in the developing world*. Washington: Foreign Policy at Brookings.

- Rojas Millán, J. J. (2015). *Incidencia del núcleo básico en la calidad de vida de los asociados de una organización solidaria: estudio de caso de la seccional de Agrosolidaria en el municipio de Tibasosa, Boyacá, Colombia* (tesis inédita de grado). Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Rueda, M. y Muñoz, J. H. (2010). Asociatividad, capital social y redes de innovación en la economía rural. *Gestión & Sociedad*, 27-41.
- Salazar, M. y Corral, L. (2002). Definiciones de capital social y categorías, variables, fuentes. En Presidencia de la República (ed.), *Conflicto, reconstrucción y capital social. La política social: 1998-2002* (pp. 9-33). Bogotá: Precolombi.
- Sandoval, D. C. (Diciembre de 2005). *Políticas públicas y promoción de la asociatividad rural cooperativa en América Latina*. Ponencia presentada en el Congreso Iberoamericano Desarrollo Rural y Economía Social. Bogotá, Colombia.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Barcelona: Planeta.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). Codificación abierta, codificación selectiva. En *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada* (pp. 110-133 y 157-177). Medellín: Universidad de Antioquia.
- Tomasello, M., Melis, A. P., Tennie, C., Wyman, E. y Herrmann, E. (2012). Two key steps in the evolution of human cooperation the interdependence hypothesis. *Current Anthropology*, 53, 673-692.
- Toro A., J. B. y Rodríguez, M. (2001). *La comunicación y la movilización social en la construcción de bienes públicos*. Washington: BID.
- Van Dijk, T. A. (1999). El análisis crítico del discurso. *Anthropos*, 23-36.
- Vásquez Barquero, A. (1993). Política económica local. En *Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo* (p. 129). Madrid: Pirámide.
- Vázquez, B. A. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Investigaciones Regionales*, (11), 183-210.
- Vázquez, M. y Portales, L. (2014). La empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales. *Pensamiento & Gestión*, (37), 255-284.
- Weber, M. (2014). *Economía y sociedad* (3.<sup>a</sup> ed.). México, D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- Yin, R. (1984). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage.