



CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑAZA

DIVISIÓN DE EDUCACIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

ANÁLISIS DEL MODELO ORGANIZACIONAL DE ASOCHIP PARA LA CONSERVACIÓN DEL
BOSQUE EN EL TERRITORIO DEL BAJO CALIMA EN BUENAVENTURA, VALLE DEL
CAUCA, COLOMBIA

MARTHA PATRICIA LEGUIZAMO ORJUELA

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN SOMETIDO A CONSIDERACIÓN DE LA DIVISIÓN DE
EDUCACIÓN Y LA ESCUELA DE POSGRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL GRADO
DE MAGISTER EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS Y MERCADOS SOSTENIBLES

TURRIALBA, COSTA RICA

AÑO 2024

Este trabajo final de graduación ha sido aceptado en su presente forma por la División de Educación y la Escuela de Posgrado del CATIE y aprobado por el Comité Examinador de la estudiante, como requisito para optar por el grado de

División de Educación

MÁSTER EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS Y MERCADOS SOSTENIBLES

FIRMANTES:



Wendy G. Alfaro Chaves

Wendy Alfaro Chaves, M.Sc.

Asesora Principal del Trabajo de Graduación

Alberto Vargas Royo

Alberto Vargas Royo, MGP

Miembro Comité Asesor del Trabajo de Graduación

Maríela Leandro Muñoz

Maríela Leandro Muñoz, Ph.D.

Decana, Escuela de Posgrado

Martha Patricia Leguizamo Orjuela

Martha Patricia Leguizamo Orjuela

Candidata

Escuela de Posgrado

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a las mujeres de ASOCHIP, su capacidad de resiliencia es fuente de inspiración, además por permitirme entrar, conocer y participar del proceso de fortalecimiento organizativo, por su compromiso permanente de sacar a Krochip del contexto local y llevarlo a un mercado nacional como Afrochip, por su ánimo de seguir adelante en medio de un conflicto armado que les ha robado la tranquilidad, pero no las ganas de dejar huella en el pacífico colombiano.

AGRADECIMIENTOS

A mi bebé Lauren por ser luz en mi vida.

A la profesora Wendy Alfaro por su paciencia, dedicación y confianza en los momentos difíciles.

A P&B que me permitió conocer la cultura e idiosincrasia del pacífico colombiano.

A la academia, el CATIE, por enseñarme lo que hacía falta en mi proceso.

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. OBJETIVOS	3
2.1. Objetivo general.....	3
2.2. Objetivos específicos	3
3. MARCO REFERENCIAL.....	4
4. METODOLOGIA.....	9
4.1. Ubicación del área de estudio	9
4.2. Fases del proceso de investigación.....	9
4.2.1. Desarrollo de instrumentos de investigación.	10
5. RESULTADOS OBTENIDOS.....	13
5.1. Resultados basados en la aplicación de la metodología VEO en ASOCHIP	14
5.1.1. Generalidades de ASOCHIP.....	14
5.1.2. Resultados aplicación del VEO.....	15
5.2. Resultados encuesta.....	21
5.3. Resultados de revisión de bibliografía	27
6. MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA CONSERVACIÓN DE LOS BOSQUES EN UN CONTEXTO DE REDD+.....	30
6.2. Criterios para valorar una empresa comunitaria que promueva la conservación del bosque.	32
6.3. Metodología para la aplicación práctica.....	33
7. CONCLUSIONES	34
8. RECOMENDACIONES	35
9. LECCIONES APRENDIDAS.....	35
10. LITERATURA CITADA.....	36
11. ANEXOS	37

INDICE DE FIGURAS

Figura No 1. Áreas y ubicación del portafolio BioREDD+	5
Figura No 2. Fases del proceso de investigación.....	9
Figura No 3. La casita – Metodología VEO.....	11
Figura No 4. Pasos metodológicos utilizados en el TFG.....	13
Figura No 5: Resultado gráfico VEO.....	15
Figura No 6: Evolución producto Afrochip.....	16
Figura No 7: Flujograma del proceso de transformación de papachina.....	19
Figura No 8: Organigrama ASOCHIP	20
Figura No 9: Identidad corporativa ASOCHIP	20
Figura No 10: Pilares de las empresas comunitarias.....	31
Figura No 11: Escalera de éxito empresarial.....	32

INDICE DE TABLAS

Tabla No 1. Criterios orientadores.....	12
Tabla No 2. Resultados VEO ASOCHIP.....	15
Tabla No 3. Respuestas a la pregunta No 1 de la encuesta.....	22
Tabla No 4. Respuestas a la pregunta No 2 de la encuesta.....	23
Tabla No 5. Criterios y niveles de la herramienta de éxito empresarial.....	33
Tabla No 6. Niveles de desarrollo.....	34

LISTA DE ACRÓNIMOS, ABREVIATURAS Y UNIDADES

USAID: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (por sus siglas en inglés)

CMNUCC: Convención Marco de las Naciones Unidas para el Cambio Climático

DAFP: Departamento Administrativo de la Función Pública

REDD: Reducción de emisiones derivadas de la deforestación y degradación de los bosques

REDD+: Reducción de emisiones derivadas de la deforestación y degradación de los bosques + conservación, gestión sostenible de los bosques y el aumento de las reservas forestales de carbono

GEI: Gases Efecto Invernadero

Has: Hectáreas

REDD+BCBM: Proyecto REDD+ Bajo Calima Bahía Málaga

CCBC: Consejo Comunitario Bajo Calima

ASOCHIP: Asociación de Productores, Transformadores y Comercializadores de papachina del Bajo Calima

COP: Conferencia de partes

ONG: Organizaciones no gubernamentales

VCU'S: Unidades de carbón verificadas (Por sus siglas en inglés)

IDEAM: Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales

ESAL: Entidades sin ánimo de lucro

RUES: Registro Único Empresarial y Social

VEO: Valoración del estado organizacional

ICO: Índice de Capacidad Organizativa

IICA: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

PPZRC: Proyecto Piloto de Zonas de Reserva Campesina

CLAYUCA: Consorcio Latinoamericano y del Caribe de Apoyo a la Investigación y al Desarrollo de la Yuca

CIAT: Centro Internacional de Agricultura Tropical

OSC: Organizaciones de la sociedad civil

FEDECAFÉ: Federación Nacional de Cafeteros

AVINA: Fundación AVINA

SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje

INVIMA: Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos

RESUMEN

La Asociación de Productores, Transformadores y Comercializadores de Papachina del Bajo Calima-ASOCHIP es una empresa comunitaria que promueve la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales en un entorno de 66.726 hectáreas que corresponden al proyecto REDD+ Bajo Calima Bahía Málaga en el municipio de Buenaventura al sur de Colombia.

Más allá de la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, el proyecto REDD en un periodo de 30 años de implementación busca mitigar el cambio climático, mientras se fortalece la gobernanza forestal, la apropiación del territorio y el desarrollo social, ambiental y económico. Convirtiéndose en una alternativa para que las comunidades que allí habitan realicen acciones de conservación y a cambio reciban pagos por servicios ambientales (PSA) producto de la venta de bonos de carbono (VCU).

Esta estrategia de conservación desarrollada por la Convención Marco de Naciones Unidas para el Cambio Climático (CMNUCC) se proyecta de forma más exitosa cuando el proceso de implementación de un proyecto REDD+ se establece desde las capacidades y prioridades del territorio, mediante un liderazgo efectivo y con una estrategia de largo plazo que visibilice la sostenibilidad económica de las actividades de producción y comercialización realizadas por las comunidades a nivel local.

Analizar a ASOCHIP como un modelo de éxito organizativo que cumple la tarea de conservar los ecosistemas estratégicos es una acción que puede ser replicable en otras regiones del país. Se destaca el grado de acople que han tenido sus directivos y líderes para interiorizar el concepto de ser una marca sostenible que equilibra las acciones de siembra, producción y transformación de un producto considerado ancestral como la papachina (*Colocasia esculenta*), con acciones de fortalecimiento de las capacidades locales, la participación comunitaria en la toma de decisiones, la visión estratégica de un modelo de negocio armonizado con una gestión forestal sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.

Palabras clave:

Conservación, proyecto REDD+, bonos de carbono, modelo de éxito, marca sostenible, participación comunitaria.

ABSTRACT

The Association of Producers, Processors, and Marketers of Papachina from Bajo Calima - ASOCHIP is a community enterprise that promotes the conservation and sustainable use of natural resources in an area of 66,726 hectares corresponding to the REDD+ Bajo Calima Bahía Málaga project in the municipality of Buenaventura in southern Colombia.

Beyond the reduction of greenhouse gas emissions, the REDD project, over a 30-year implementation period, aims to mitigate climate change while strengthening forest governance, territorial ownership, and social, environmental, and economic development. It becomes an alternative for the communities residing there to undertake conservation actions and, in return, receive payments for environmental services (PES) from the sale of carbon credits (VCU).

This conservation strategy, developed by the United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC), is projected to be more successful when the implementation process of a REDD+ project is established based on the capacities and priorities of the territory. This should involve effective leadership and a long-term strategy that emphasizes the economic sustainability of production and marketing activities carried out by communities at the local level.

Analyzing ASOCHIP as a model of organizational success in the task of conserving strategic ecosystems is an action that can be replicated in other regions of the country. The degree of alignment demonstrated by its executives and leaders in internalizing the concept of being a sustainable brand, balancing actions such as planting, production, and transformation of an ancestral product like papachina (*Colocasia esculenta*), is noteworthy. This is coupled with efforts to strengthen local capacities, community participation in decision-making, a strategic vision of a business model harmonized with sustainable forest management, and the efficient use of natural resources.

Key words:

Conservation, REDD+ project, carbon credits, success model, sustainable brand, community participation.

1. INTRODUCCIÓN

A partir del año 2013 la USAID asistió en la costa pacífica colombiana a 18 consejos comunitarios y una comunidad indígena como parte de la contribución al gobierno colombiano en su compromiso global de hacer frente a la deforestación y degradación del bosque y la ejecución de acciones que conduzcan a reducir emisiones de gases efecto invernadero – GEI. Tal acompañamiento dio como resultado el portafolio BioREDD+ del cual hacen parte ocho proyectos REDD+ que abarcan un área total de 535.585 hectáreas de territorio, las cuales ostentan la propiedad mediante títulos colectivos a comunidades negras e indígenas, la USAID también prestó posterior acompañamiento para generar, verificar y comercializar bonos de carbono, la implementación de alternativas económicas sustentables y la adopción de herramientas para la gestión administrativa de los proyectos REDD+, los cuales tienen un periodo de duración de 30 años. Dentro del portafolio BioREDD+ se encuentra el proyecto REDD+BCBM el cual corresponde al Consejo Comunitario de la comunidad negra de la cuenca baja del río Calima -CCBC y al Consejo Comunitario de la comunidad negra de La Plata Bahía Málaga. El primero posee un área titulada de 66.726 has de las cuales 50.980 has hacen parte del proyecto REDD+ y el segundo posee 38.037 has de las cuales 32.289 has hacen parte del proyecto REDD+, en total este proyecto posee un área de 83.269 has.

En el Consejo Comunitario de Bajo Calima habitan 1.346 familias según censo interno realizado en el año 2021, tradicionalmente la economía local ha dependido del aprovechamiento y comercialización de madera, sumado a la vocación agrícola y pecuaria y a la explotación de otros recursos naturales, la minería y la venta de material de cantera, organizativamente el Consejo comunitario es la máxima autoridad del territorio reconocimiento que se obtiene y emana de una ley de la República. Sin embargo, se identifican otras organizaciones de base social que agrupan a productores agropecuarios y sectores sociales pertenecientes a esta comunidad, como lo es la asociación de productores, transformadores y comercializadores de papachina del Bajo Calima-ASOCHIP, la cual es una empresa comunitaria conformada por 104 personas, 56 de ellas mujeres y 48 hombres que se dedican a la siembra, venta y transformación de la papachina (*Colocasia esculenta*) o malanga como se conoce en otras regiones.

A partir del 26 de agosto de 2013 y hasta 25 de agosto de 2043 el proyecto REDD+BCBM en un escenario de 30 años buscará (i) mitigar los efectos del cambio climático a través de la reducción de la deforestación y la degradación del bosque y la recuperación natural de áreas boscosas degradadas, (ii) contribuir a la conservación de la biodiversidad incluyendo Valores Objetos de Conservación; y (iii) promover el desarrollo sustentable de las comunidades locales (ECOPARTNERS, 2013). Durante este período deberán desarrollar acciones que sustituyan la presión que se venía ejerciendo sobre el bosque y reemplazarlas por otras actividades agropecuarias y económicas, observando las características del territorio y fundamentadas en una planeación de acuerdo a los usos del suelo y en armonía con el proyecto REDD+; pero también, durante este tiempo y de acuerdo a la verificación realizada por una firma certificadora el Consejo Comunitario de Bajo Calima percibirá ingresos producto del mercado de carbono mediante la compra y venta de créditos que según datos del Ministerio de ambiente representa la captura o emisión evitada de una tonelada métrica (t) de dióxido de carbono equivalente (tCO₂e) (Minambiente, 2018). Estos recursos deberán ser invertidos de acuerdo a la teoría de cambio y al plan operativo anual

de inversiones, en todo caso será la autoridad del territorio en cabeza de sus representantes, líderes y/o sus dirigentes los encargados de velar por la efectividad de las acciones realizadas y el tránsito hacia un escenario de consolidación, afianzamiento y sostenibilidad del proyecto.

Por su parte, ASOCHIP como empresa comunitaria del Bajo Calima fue constituida bajo el fundamento de bienestar social, cultural y ambiental convirtiendo estas premisas en los pilares para avanzar en el proceso organizativo que han llevado a cabo durante los últimos 5 años, de allí que ASOCHIP se visualiza con especial importancia en las acciones de sostenibilidad del proyecto REDD+BCBM, trabajando de la mano de la autoridad territorial, el Estado, las instituciones y fortaleciendo sus procesos internos, logrando respaldar las acciones de conservación del bosque, empoderando a sus asociados y líderes para que se apropien del territorio biodiverso que poseen y que esta cultura trascienda de generación en generación, pero especialmente fortaleciendo el ejercicio de producción, transformación y comercialización de la papachina y sus derivados teniendo como meta lograr beneficios sociales y económicos para los asociados de ASOCHIP. Este escenario la convierte en un modelo de empresa comunitaria que busca de fondo fortalecer la estrategia de conservación de los bosques en territorios colectivos en Colombia, pues evidentemente sus acciones van más allá de lo económico, y aunque existe una alta desconfianza en que este tipo de organizaciones sociales logren consolidarse dada su naturaleza sin ánimo de lucro es necesario identificar los elementos que han llevado a ASOCHIP a generar acciones de cambio en esta comunidad. Asimismo, examinar si existen otros aspectos que deban tenerse en cuenta para desarrollar un modelo de empresa comunitaria que contribuya con la conservación de áreas estratégicas de los bosques.

En el contexto de un proyecto REDD+ una empresa comunitaria como ASOCHIP tiene la tarea de generar un cambio cultural respecto de la relación del hombre con los recursos naturales, pero establecer una relación de respeto no ha sido tarea fácil, el camino que ha recorrido esta organización para la transformación de la papachina ha estado lleno de retos que han ido desde entenderse como grupo colectivo hasta comprender el clima tan biodiverso en el que se encuentran ubicados los cultivos de papachina, sumado a los factores externos como la violencia, el desplazamiento y la falta de oportunidades las cuales han sorteado con mucha resiliencia. ASOCHIP es una empresa relativamente joven, en mayo de 2019 ASOCHIP se constituye legalmente, pero desde el 2015 venían trabajando colectivamente. La papachina es un tubérculo con mucho potencial y que posee alto valor nutricional por lo que goza de amplia aceptación en el mercado.

No es común encontrar empresas comunitarias que lleven en su ADN la conservación de los bosques o que guarden algún tipo de relación con este. Sin embargo, hoy la mirada de las naciones o líderes mundiales está puesta sobre las apuestas para frenar esta crisis que atraviesa el mundo, esto se debe principalmente al bajo liderazgo de las naciones para implementar una política efectiva de protección de la biodiversidad específicamente los bosques. En un escenario ideal, la institucionalidad y la sociedad civil se unen en la búsqueda de estrategias y puesta en marcha de soluciones que permitan promover la gestión sostenible de áreas estratégicas para la conservación y poner fin a la deforestación, pero esta apuesta no ha sido tan efectiva en tanto que los cambios de gobierno y los intereses de las partes hacen que el riesgo de pérdida de la biodiversidad aumente cada vez más.

Aunque las iniciativas de carácter comunitario avanzan a pasos más lentos que las iniciativas del sector privado, cierto es que la relación primaria entre biodiversidad y la humanidad se establece en las comunidades rurales o campesinas, de allí que resalta la importancia de conocer modelos inspirados en la conservación de las tradiciones, la cultura y lo que es más esencial para el mundo entero los bosques. Conocer y apreciar el trabajo que ha venido realizando ASOCHIP en medio de las limitaciones por la inequidad, el conflicto armado, la falta de oportunidades, debe dar impulso a otras organizaciones con similares características para que tomen estas iniciativas y las fortalezcan.

Gobiernos como el colombiano buscan a toda máquina lograr cumplir con los compromisos adquiridos en las convenciones y reuniones de líderes mundiales frente al cambio climático, sea el caso de los objetivos y metas que han sido trazados y que deberán cumplirse en los próximos 8 años, en el año 2015, durante la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP21), el gobierno colombiano suscribió el Acuerdo de París, comprometiéndose a disminuir el 20% de sus emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) para el año 2030. Este compromiso se basa en el inventario de emisiones nacionales de 2010. Colombia se compromete además a aumentar la reducción de sus emisiones de GEI a un 30% si recibe respaldo internacional. (Minambiente, 2018).

Determinar si las potencialidades de una empresa de base comunitaria como ASOCHIP puede llegar a generar mayores oportunidades frente a la necesaria y anhelada sostenibilidad del proyecto REDD+BCBM representa un importante hito para la autoridad tradicional del territorio del Bajo Calima y las autoridades locales y serviría de modelo para reorientar las futuras inversiones con los recursos de los VCU's, asimismo para que las ONG que acompañan estos procesos medioambientales planeen sus intervenciones. Resaltar la dinámica organizativa que posee ASOCHIP en la actualidad, identificarla, conocerla y analizarla, además de sumarle otros aspectos que se identificaran mediante la realización de charlas y entrevistas con directivos, líderes, personal asociado a la institucionalidad y académicos, permitirá distinguir los criterios a la hora de realizar la valoración de una empresa comunitaria diseñada para promover acciones de conservación del bosque mediante el desarrollo de un negocio.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Elaborar un diagnóstico de los factores de éxito organizacional de ASOCHIP para recomendar un modelo de empresa comunitaria que promueva la conservación de los bosques.

2.2. Objetivos específicos

1. Identificar las características operativas actuales del proceso organizativo de ASOCHIP para integrarlas a un modelo estructural de empresa comunitaria.
2. Explorar con base en la literatura factores de éxito que complementen la consolidación del proceso organizativo de ASOCHIP.

3. Recomendar un modelo de desarrollo organizacional para la conservación de los bosques en un contexto de REDD+ con base en el contexto organizacional de ASOCHIP.

3. MARCO REFERENCIAL

Colombia, reconocido por su riqueza forestal tropical, es el segundo país con mayor diversidad biológica y el tercero en Sudamérica en términos de extensión de bosques tropicales, cubriendo el 5,23% de la superficie total de bosques tropicales en América del Sur. Según cifras oficiales de 2017, el país contaba con 59,3 millones de hectáreas de bosques naturales, lo que representa el 52% de su área total, colocándolo como el tercer país en Suramérica con mayor extensión de bosques naturales. (IDEAM, 2020). Dada esta riqueza, el estado colombiano ha venido reorientando su política ambiental y se la ha jugado por apostarle a alternativas innovadoras que contribuyan a frenar la crisis climática y que a su vez representen esquemas financieros o de pago por servicios ambientales que reduzcan las emisiones de gases de efecto invernadero.

En la Conferencia de las Partes (COP) celebrada en el año 2007 en Bali, Indonesia se adoptaron medidas para estimular la reducción de emisiones derivadas de la deforestación en países de desarrollo. Este espacio alentó a los países que forman parte de la Convención a que avancen en estudiar una serie de medidas, se establezcan opciones y se pongan en marcha actividades, en particular actividades pedagógicas demostrativas, para hacer frente a los factores indirectos de la deforestación, esto en común acuerdo con las circunstancias nacionales, lo anterior permitirá contribuir a la reducción de emisiones derivadas de la deforestación y la degradación de los bosques buscando ampliar las reservas forestales de carbono mediante la ordenación sostenible de los bosques, además propone a largo plazo tener una visión común de cooperación, que incluya un objetivo mundial para las reducciones de las emisiones, alcanzando con ello el objetivo fundamental de la Convención (IDEAM, 2020).

En la COP 16 celebrada en diciembre de 2010 en Cancún, México se definió como parte de los “Acuerdos de Cancún” crear un marco para definir y ejecutar las medidas y los incentivos en torno a REDD+ en los países en desarrollo; pero debieron transcurrir siete años más para que Colombia en diciembre de 2017, luego de un proceso de concertación con diferentes sectores de la sociedad civil, dentro de los que se encuentra las comunidades campesinas, organizaciones indígenas y afrodescendientes adoptara la estrategia nacional REDD+ la cual fue denominada Estrategia Integral de Control de la Deforestación y Gestión de los Bosques (IDEAM, 2020).

Durante los años comprendidos entre el 2013 y el 2017 la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional – USAID asistió en Colombia a 19 organizaciones de la sociedad civil brindando soporte financiero y asistencia técnica para el desarrollo de proyectos REDD teniendo como resultado ocho proyectos en el programa BioREDD+ y un alto compromiso de las comunidades involucradas de continuar con el proyecto REDD+ (ECOPARTNERS, 2013). Estos ocho proyectos REDD+ se encuentran a lo largo de la costa pacífica colombiana y abarcan un área total de 531.585 hectáreas, son liderados por 18 consejos comunitarios de comunidades negras y de resguardo indígena.

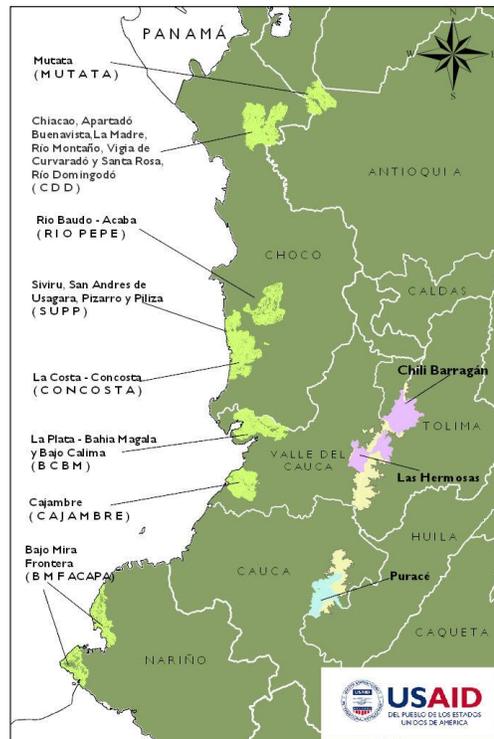


Figura No 1. Áreas y ubicación del portafolio BioREDD+.

Los Consejos Comunitarios de las Comunidades Negras son personas jurídicas cuya creación está autorizada por el Artículo 5 de la ley 70 de 1993, tienen entre sus funciones las de administrar internamente las tierras de propiedad colectiva que se les adjudique, delimitar y asignar áreas al interior de las tierras adjudicadas, velar por la conservación y protección de los derechos de la propiedad colectiva, la preservación de la identidad cultural, el aprovechamiento y la conservación de los recursos naturales y hacer de amigables componedores en los conflictos internos factibles de conciliación (DAFP, 2021). Los consejos comunitarios se forman para la administración interna de la comunidad negra independientemente si cuentan o no con un título colectivo de tierras, se constituyen integrando la asamblea general quienes a su vez designan a una junta directiva. A diferencia de las organizaciones de economía solidaria los órganos de dirección y control del consejo se encuentran taxativamente señalados en la norma y su acreditación es realizada por el Ministerio del interior y refrendada por el alcalde de la respectiva municipalidad.

El término empresas comunitarias fue acuñado a la legislación colombiana por primera vez en la ley 135 de 1961 o ley de reforma agraria donde fueron definidas como: “la forma asociativa por la cual un número plural de personas que reúnan las condiciones para ser beneficiarios de los programas de reforma agraria, estipulan aportar su trabajo, industria, servicios u otros bienes en común, con el fin de desarrollar todas o algunas de las siguientes actividades: la explotación económica de uno o varios predios rurales, la transformación, comercialización o mercadeo de productos agropecuarios y la prestación de servicios sin perjuicio de poder dedicarse a otras actividades conexas y necesarias para el cumplimiento de sus fines, en orden a repartirse entre sí las ganancias o pérdidas que resultaren en forma proporcional a sus aportes” (Ley 135/1961).

Aunque la posibilidad para los campesinos de la época de conformar una empresa de este tipo se visualizaba solo para los aspirantes a beneficiarse de la reforma agraria, la ley 135/61 marcó un precedente importante para el tema que tomó mucha más fuerza con la expedición del decreto 561 de 1989 que definió el régimen jurídico de las empresas comunitarias delegando en el Ministerio de Agricultura el reconocimiento de la personería jurídica y la certificación de su existencia y representación legal. Asimismo, estipuló los derechos y obligaciones de los socios, los órganos de dirección y administración, el régimen económico y la forma de disolverse y liquidarse, aspectos muy similares a los que se consideran hoy día para definir los estatutos sociales de las organizaciones.

Con la reforma constitucional realizada en el año 1991 se introdujo un articulado con el que se garantizó el derecho a la libre asociación reconociendo la existencia de organizaciones sociales y sindicales, algunas de ellas clasificadas bajo la figura jurídica de entidades sin ánimo de lucro (ESAL), estas son personas jurídicas con plena capacidad de goce y de ejercicio, una vez constituidas, forman una persona diferente a las personas naturales o jurídicas que las integran, también coexisten las organizaciones de naturaleza solidaria que aunque tienen la misma condición sin ánimo de lucro que las ESAL, aunque con una excepción y es la relacionada con que los trabajadores o los usuarios, según corresponda, son al tiempo los aportantes y quienes gestionan la empresa (Ribero, 2018) .

En Colombia las empresas comunitarias tradicionalmente han sido constituidas bajo la figura jurídica de las ESAL, las cuales poseen características especiales como:

1. La constitución de la ESAL busca atender el interés general o desarrollar beneficios a un número importante de personas, toda vez que ellas contribuyen a la realización de los fines del Estado, al adelantar actividades que el Estado no alcanza a desarrollar.
2. La finalidad para la que es constituida cuenta con un patrimonio que está destinado en su totalidad a cumplir con sus metas y propósitos.
3. No hay lugar a reparto de utilidades entre sus miembros de forma taxativa, la ley ordena que los excedentes sean reinvertidos en el desarrollo del objeto social, a diferencia de una empresa o tipo societario comercial, en donde los excedentes si se distribuyen entre sus socios o accionistas.
4. Ser una expresión de un grupo de personas que persiguen fines sin ánimo de lucro, amparados en el derecho constitucional de libre asociación.
5. Promover habilidades y actitudes en el grupo comunitario que permitan reforzar conceptos como la justicia social, la equidad, la democracia, la participación y solidaridad en las actividades que desarrolla bajo un enfoque diferencial.

El concepto de ESAL y los tipos organizativos que puedan encasillarse bajo esta concepción resultan ser bastante extensos y no cuentan con una definición clara en la normatividad colombiana como sucede con las empresas de naturaleza privada o comercial. A 31 años de la reforma constitucional, las ESAL siguen conformándose para percibir beneficios del Estado o la cooperación, para gestionar un proyecto o simplemente se convierten en organizaciones de papel que no logran visualizarse o posicionarse como empresas claves en la dinámica económica del país, aun cuando muchas de ellas realizan operaciones de comercialización, ventas y exportaciones de productos. La Cámara de Comercio de Bogotá enlistó un número importante de organizaciones que se consideran si ánimo de lucro y son:

- Juntas de Acción Comunal según la Ley 743 de 2002
- Instituciones científicas, tecnológicas, culturales e investigativas
- Asociaciones agropecuarias y campesinas, tanto nacionales como extranjeras
- Asociaciones profesionales y sociales establecidas por la Ley 584 de 2000
- Asociaciones juveniles reguladas por la Ley Estatutaria 1622 de 2013
- Asociaciones de egresados conforme al Decreto 530 de 2015
- Asociaciones de padres de familia de acuerdo con la Ley 115 de 1994
- Asociaciones mutuales, sus organismos de integración y entidades cooperativas e instituciones auxiliares del cooperativismo regidas por la Ley 454 de 1998
- Asociaciones de copropietarios, coarrendatarios, arrendatarios de vivienda compartida y vecindarios
- Instituciones de educación superior
- Fondos de empleados establecidos por el Decreto 1481 de 1989
- Entidades ambientalistas
- Instituciones de utilidad común que ofrecen servicios de bienestar familiar
- Entidades gremiales de naturaleza laboral y civil
- Instituciones de educación formal y no formal, incluidas las entidades educativas para el trabajo y el desarrollo humano
- Iglesias, confesiones y denominaciones religiosas, sus federaciones, confederaciones y asociaciones de ministros
- Partidos y movimientos políticos
- Personas jurídicas extranjeras sin ánimo de lucro, con domicilio en el extranjero y establecidas en Colombia
- Cabildos indígenas regidos por la Ley 89 de 1890
- Organizaciones gremiales de pensionados según la Ley 43 de 1984
- Entidades privadas del sector de salud contempladas en la Ley 100 de 1993
- Organizaciones comunitarias de distintos grados
- Sindicatos y asociaciones de trabajadores y empleadores
- Asociaciones de gestión colectiva de derechos de autor y derechos conexos
- Establecimientos de beneficencia e instrucción pública de carácter oficial, y corporaciones y fundaciones creadas por leyes, ordenanzas, acuerdos y decretos regulados por la Ley 489 de 1998 y otras disposiciones relevantes
- Propiedades regidas por las leyes de propiedad horizontal de acuerdo con la Ley 675 de 2001
- Cajas de compensación familiar regidas por la Ley 21 de 1982 y el Decreto 784 de 1989
- Entidades que forman parte del sistema nacional del deporte a nivel nacional, departamental y municipal
- Casas-cárceles según la Ley 65 de 1993

Según datos del registro único empresarial y social RUES a junio de 2022 en Colombia se encontraban activas 206.652 ESALES.

No existe un manual sobre cómo crear organizaciones de base comunitaria, ESALES o empresas de naturaleza privada exitosas, depende más de la voluntad de sus asociados de adherirse a los procesos internos de desarrollo y tener sentido de pertenencia por la organización que le presta servicios y vende sus productos. Sin embargo, si es posible estructurar una empresa comunitaria desde su conformación mediante ejercicios de planificación estratégica que le permita moldear la organización de tal forma que marque la diferencia en su enfoque, servicios y negocios que pueda desarrollar.

La caja de herramientas comunitarias CHC (Community Tool Box) de la Universidad de Kansas identifica las variables que conducen a que una comunidad se organice, destacando que en la definición de comunidad pueden existir variedad de contextos, sin embargo, las comunidades que se organizan están caracterizadas porque:

1. Tienen un lugar compartido: las personas quienes se juntan comparten un lugar geográfico común como un vecindario, ciudad o pueblo. Por ejemplo, vecinos podrían juntarse para abordar las preocupaciones del vecindario tales como la seguridad, la vivienda o los servicios públicos.
2. Tienen una situación o trabajo compartido: la organización comunitaria también ocurre entre las personas que comparten una situación de trabajo o lugar de trabajo. Por ejemplo, la organización sindical entre industriales o agricultores reuniendo a aquellos preocupados acerca de las condiciones de trabajo, la seguridad en el trabajo, los sueldos y los beneficios.
3. Tienen experiencias o intereses comunes: La organización comunitaria puede ser beneficiosa cuando las personas comparten experiencias o preocupaciones similares. Es común que las personas se unan en torno a preocupaciones compartidas, como el abuso de drogas, la violencia o el bienestar de los niños. De manera similar, aquellos que comparten una misma raza o identidad étnica pueden unirse para abordar problemas como la discriminación, que dificultan la consecución de metas comunes. Finalmente, las personas con discapacidades físicas, como problemas de movilidad o deficiencias visuales, pueden unirse para abordar las barreras que afectan su independencia.

Además, la caja de herramientas comunitarias destaca algunos elementos clave para generar esos cambios a través de las empresas comunitarias. Estos provienen de las lecciones aprendidas desde la experiencia con estos tipos organizativos:

- Entender el contexto de comunidad
- Planificación para el desarrollo comunitario
- Acción y movilización comunitaria
- Fomentar el liderazgo
- Entender y abordar la oposición y la resistencia
- Intervención y mantenimiento de esfuerzos
- Promover el cambio comunitario
- Influenciar el cambio en los sistemas
- Lograr mejoras a nivel comunitario

Con base en esta información se ha identificado que existe escasa literatura que versa sobre asuntos organizativos de las empresas y no se precisa sobre las organizaciones de base comunitaria y sus modelos empresariales, según la Cámara de comercio de Medellín (VILLEGAS, 2019). Esto se debe principalmente a la inexistencia de un verdadero estatuto o código que reglamente estas instituciones, habiéndose generado una legislación escasa, inconexa, desintegrada, caótica, que por tiempos ha sufrido cambios dramáticos, por ejemplo, en lo relacionado con el surgimiento a la vida legal de estas personas jurídicas, permanentes cambios en los aspectos fiscales o tributarios y en la delegación presidencial de las autoridades que las inspeccionan o vigilan. Además, es evidente que en Colombia persisten vacíos en la normatividad y falta profundizar cuando se propone alcanzar la sostenibilidad en las empresas comunitarias.

4. METODOLOGIA

4.1. Ubicación del área de estudio

El trabajo final de graduación se desarrolló en el Municipio de Buenaventura, Valle del Cauca con la Asociación de Productores, Transformadores y Comercializadores de Papachina del Bajo Calima (ASOCHIP).

Según la Alcaldía distrital de Buenaventura (2020), este municipio es un puerto de rada abierta, con protección natural dentro de una bahía interior abrigada. El territorio municipal es el de mayor extensión en el Departamento de Valle del Cauca y está comprendido desde las orillas del Océano Pacífico, hasta las cumbres de la Cordillera

Occidental, en el sector de los Farallones de Cali, que le sirven de límite con los municipios de Jamundí y Cali. Posee una superficie de 6.078 Km² y sus tierras se distribuyen así: Piso térmico cálido; 5.300 Km²; medio: 640 Km²; frío: 58 Km² y Páramo: 30 Km². La zona costera está casi totalmente cubierta de mangle y presenta dos notables bahías: la de Málaga o Magdalena y la de Buenaventura, donde se encuentra la ciudad. Posee una población de 407. 539 habitantes.

El Municipio de Buenaventura es el principal puerto marítimo en el Océano Pacífico y el segundo más importante de Colombia después del Puerto de Cartagena. A pesar de su significado geopolítico, ha sido históricamente una región marginada y excluida del resto del país. Es importante destacar que en 2005, la población afrodescendiente en el municipio alcanzó las 271,141 personas, lo que representa aproximadamente el 84% del total de la población. (Tovar,2010).

4.2. Fases del proceso de investigación

Para lograr tener éxito en la investigación fue necesario avanzar por fases, las cuales se describen a continuación:

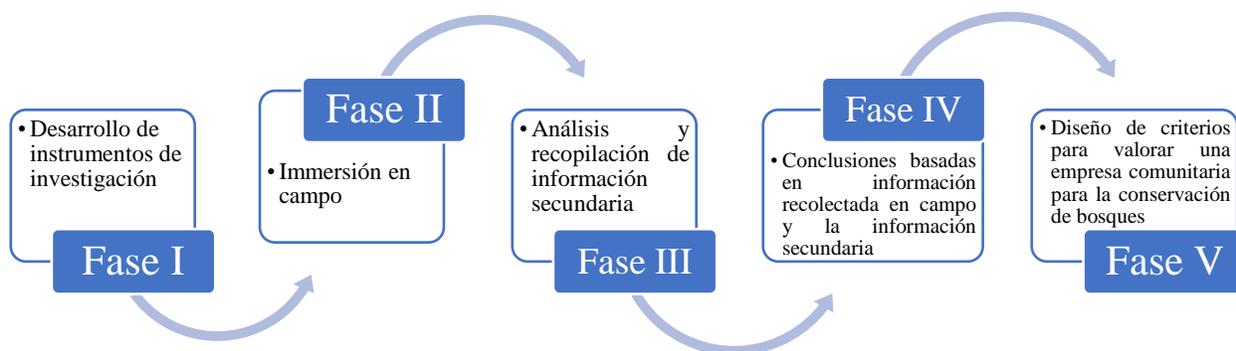


Figura No 2: Fases del proceso de investigación, elaboración propia.

La fase I consistió en definir y ajustar los instrumentos más acertados que facilitarían la recolección de la información en ASOCHIP, pero paralelo a ello también se debía avanzar en algunas consultas con especialistas del sector ambiental y socio empresarial para recibir sus percepciones respecto del tema de



Fuente del mapa: BBC News Mundo

investigación, en cuanto a la primera actividad desde el inicio del proyecto del trabajo final de graduación se propuso tener como herramienta metodológica la herramienta VEO – Valoración del Estado Organizacional

La fase II permitió un nivel de cercanía con ASOCHIP, mediante la aplicación de los instrumentos diseñados en la fase I. En el diálogo con directivos y líderes se pudo apreciar más de cerca la dinámica socio organizativa adelantada; además, se diseñó una encuesta que se compartió con personal clave que se encuentra vinculado a temas de fortalecimiento de organizaciones y que posee conocimiento en temas de biodiversidad y proyectos REDD en Colombia.

En la medida en que se aplicaron los instrumentos de recolección de información, se ahondó en la consulta de material bibliográfico donde se pudiera apreciar información relacionada con los factores considerados de éxito en el desarrollo organizacional de las empresas de carácter comunitario, de esta manera se avanzó en la fase III del proceso de investigación.

Una vez que se tuvo toda la información recopilada, se procedió con la fase IV del proyecto de investigación, el cual se fundamentó en la organización de documentos e información recopilada, identificando los aspectos claves para el proyecto de investigación y de esta manera armonizar las conclusiones del estudio con el diseño de criterios que permitieran la valoración de una empresa comunitaria que promueva la conservación del bosque previsto en la fase V.

4.2.1. Desarrollo de instrumentos de investigación.

Elegir una metodología para realizar el diagnóstico organizacional en el presente estudio fue una etapa crítica porque a través de ella se determinó lo que sucede dentro de la organización más allá de lo visible y palpable. Dado el carácter de ASOCHIP por tratarse de una organización de base comunitaria se determinó que la herramienta indicada es la metodología denominada Valoración del Estado Organizacional (VEO). El VEO tiene su origen o inspiración en la herramienta ICO – Índice de Capacidad Organizativa que fue creado por el Proyecto Piloto de Zonas de Reserva Campesina (PPZRC) del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, dentro de un convenio con el Banco Mundial y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA entre los años 1.993 y 2.008. En ese entonces el ICO era una plantilla de Excel cuyo contenido era una serie de preguntas ubicadas dentro de una categoría, una vez resueltas arrojaba un puntaje no mayor a 100 que se convertía en el estado de la organización, sin embargo, las interpretaciones sobre ese resultado eran variables dependiendo de la entidad que hiciera uso de la metodología. Al final el objetivo principal era establecer la capacidad de gestión de las Organizaciones Comunitarias (USAID, 2010).

Durante el período entre 2007 y 2010, el Índice de Capacidad Organizativa (ICO) experimentó mejoras significativas en Colombia y Perú, gracias a la implementación de dos programas por parte de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

En Colombia, los programas Áreas de Desarrollo Municipal (ADAM) y Más Inversión para el Desarrollo Alternativo Sostenible (MIDAS) contribuyeron al fortalecimiento del ICO. Por otro lado, en Perú, el Programa de Desarrollo Alternativo (PDA) de USAID se enfocó en fortalecer las organizaciones de productores en áreas específicas, tanto en el ámbito social como empresarial. Este programa logró clasificar a las organizaciones en categorías de incipientes, en proceso y consolidadas.

Estos esfuerzos se complementaron con un meticuloso trabajo de revisión e implementación llevado a cabo por un grupo de técnicos y especialistas. Como resultado, se desarrolló una versión mejorada del ICO, que incorporó un software llamado Valoración del Estado Organizacional (VEO). Este enfoque propone un marco de evaluación basado en cinco ejes críticos para el funcionamiento efectivo de una organización de productores, que son:

- 1) Negocios y servicios
- 2) Desarrollo humano
- 3) Patrimonio
- 4) Gerencia y administración
- 5) Democracia y participación

El VEO emplea una casa como su símbolo educativo, ya que esta metáfora facilita reflexiones más profundas sobre el rol de una organización, la cual se asimila al de una vivienda (construida para perdurar en el tiempo, que alberga los sueños de las familias, que brinda seguridad, etc.). Al igual que una casa cuenta con elementos básicos como cimientos, paredes y techo, el VEO ofrece a los facilitadores la oportunidad de establecer un paralelo sencillo entre los elementos del VEO y los de una casa. Además, esta nueva versión ha desarrollado un software que, además de sistematizar el diagnóstico, posibilita la visualización de una matriz que cuantifica los resultados y establece rangos que describen el estado de la organización en tres niveles:

-Precario, En Desarrollo y Consolidado.

Asimismo, este software incluye la generación de un plan de trabajo con un cronograma y los responsables de estas actividades (USAID, 2010).



Figura No 3. La casita -Metodología VEO

Con el objetivo de tener información precisa se diseñó una encuesta que busca tener la percepción de especialistas en temas de empresariales, ambientales y de conservación del bosque para lograr definir los

aspectos de éxito de una empresa comunitaria. Se utilizaron los formularios de Google para el diseño de la encuesta para ser distribuida a los colegas que manifestaron voluntad de responderla.

Teniendo como base la metodología VEO la cual es de fácil comprensión y resulta didáctica para los directivos y líderes de ASOCHIP y habiendo diseñado la encuesta que fue aplicada a conocedores de los proyectos REDD+ y profesionales expertos en fortalecimiento organizativo, se consideró importante desarrollar unas preguntas orientadoras y unos criterios a observar en la visita a campo y en el intercambio que se tendría con la organización, tales orientaciones se fundamentaron en la metodología VEO tratando de ir más allá de la formalidad y establecer una línea de observación con la que se busca establecer esos criterios de éxito organizacional que solidifican las bases de una empresa comunitaria para la conservación del bosque como lo es ASOCHIP, tales criterios son los siguientes:

Tabla No 1: Criterios orientadores

Eje No 1: Negocios y servicios	Eje No 2: Desarrollo humano	Eje No 3: Patrimonio	Eje No 4: Gerencia y administración	Eje No 5: Democracia y participación
<p>Pregunta orientadora: ¿Cómo crear una empresa que vaya progresando en sus habilidades y capacidades empresariales para alcanzar los objetivos propuestos?</p>	<p>Pregunta orientadora: ¿Se fundamenta la clave del éxito empresarial en el bienestar de los asociados y sus familias?</p>	<p>Pregunta orientadora: ¿Cuáles son los factores a favor y en contra para el desarrollo de los negocios de ASOCHIP?</p>	<p>Pregunta orientadora: ¿Consideran que la estructura organizativa de ASOCHIP es la adecuada a los fines de la organización? ¿Por qué?</p>	<p>Pregunta orientadora: ¿Son veraces las formas de comunicación interna y externa utilizadas en la organización?</p>
<p>Criterios a observar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia para llegar al éxito empresarial 2. Capacidad para crecer 3. Escenario para ASOCHIP año de finalización del proyecto REDD+ 4. Estrategia para ser sostenibles 5. Presencia en el mercado/Gestión de calidad 	<p>Criterios a observar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivos a los asociados 2. Desarrollo del capital humano 3. Formación de los asociados 4. Vinculación de jóvenes (relevo generacional) 5. Manual de procesos, reglamentos internos 	<p>Criterios a observar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presupuesto operativo 2. Proyecciones 3. Recursos disponibles 4. Crecimiento patrimonial 5. Costos, precios y mercados 6. Manejo de la contabilidad 	<p>Criterios a observar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagrama jerárquico 2. Órganos de dirección y control 3. Gestión (en general) 4. Rendición de cuentas 5. Planificación estratégica 6. Regulaciones internas 	<p>Criterios a observar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Toma de decisiones 2. Requisitos para ser parte de la JD 3. Equidad de género 4. Oportunidades en cargos directivos y empleos 5. Base social

En términos prácticos, los pasos en la metodología utilizada en el desarrollo del proyecto de graduación se pueden resumir en la siguiente ruta:

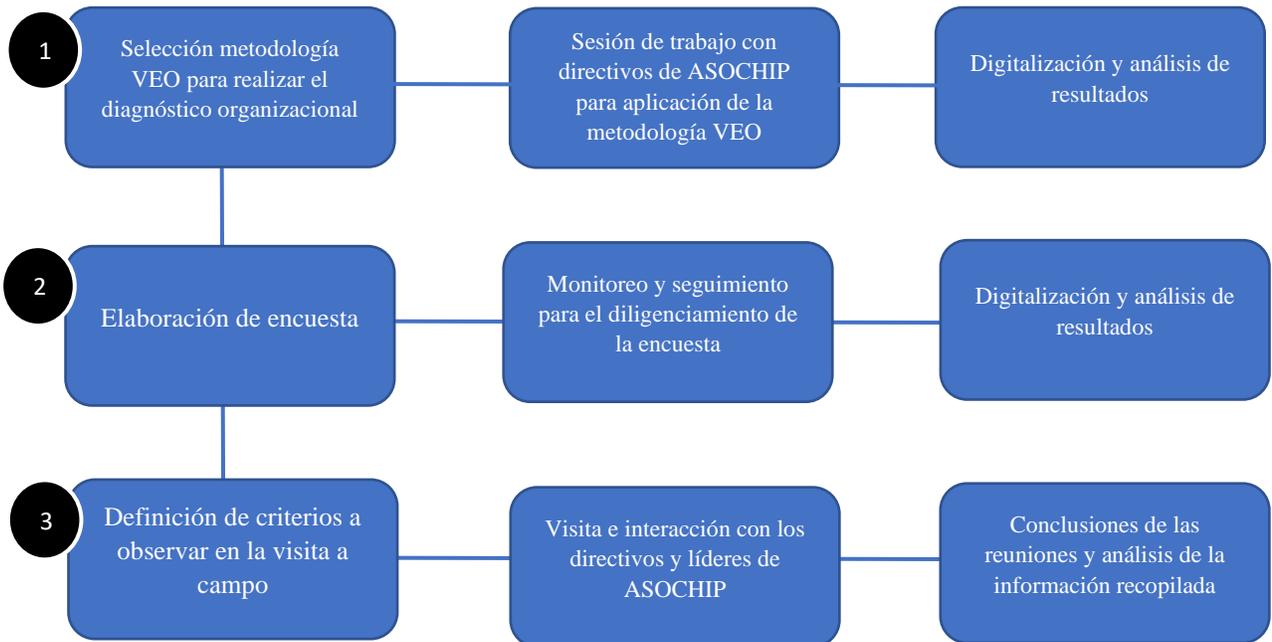


Figura No 4: Pasos metodológicos utilizados en el TFG

5. RESULTADOS OBTENIDOS

Los resultados del desarrollo del trabajo final de graduación se evidenciarán en el siguiente orden: como primer punto, se brindará la información resultante de la aplicación de la metodología VEO en la Asociación ASOCHIP.

Seguidamente se plantearán los resultados de una encuesta de percepción que fue aplicada a seis especialistas en temas REDD+ y fortalecimiento organizativo, estas personas tienen una amplia experiencia en implementación de proyectos y trabajo con organizaciones de la sociedad civil.

Para finalizar se tendrá un análisis de la bibliografía relevante o relacionada con factores de éxito organizacional.

5.1. Resultados basados en la aplicación de la metodología VEO en ASOCHIP

5.1.1. Generalidades de ASOCHIP



ASOCHIP es una asociación conformada por 104 personas, 56 de ellas mujeres y 48 hombres, su domicilio principal es la vereda La Colonia dentro del territorio colectivo de la comunidad negra del Bajo Calima en Buenaventura, Colombia. Es una organización sin ánimo de lucro ESAL de derecho privado que se rige principalmente por sus estatutos, esta organización posee una condición especial y es que sus principales líderes son mujeres quienes ocupan los cargos de dirección.

Asimismo, desde el año 2017 esta organización ha liderado un proceso de transición de sus asociados quienes han venido dejando el corte de madera y se han enrutado hacia la siembra, producción, transformación y elaboración de subproductos a base de la papachina, teniendo como producto principal los chips. Además de elaborar tortas, harina, cupcakes y a partir de las hojas de la planta elaboran salsa para los acompañar los alimentos. El cultivo y principalmente la transformación de la papachina en la planta de ASOCHIP ha permitido una constante evolución en el cambio de actividad a algunos agentes deforestadores presentes en el territorio colectivo.

En mayo de 2019 ASOCHIP se constituye legalmente y a partir de allí iniciaron un proceso de acompañamiento con la Fundación Aguadulce del distrito de Buenaventura como parte de los compromisos establecidos en la consulta previa con el Consejo Comunitario para la construcción de una importante vía que atraviesa una porción del territorio colectivo. Con un buen ejercicio de gestión ASOCHIP pudo establecer su unidad de producción o microplanta de proceso en mejores condiciones y con algunos equipos y elementos básicos para desarrollar la actividad.

La papachina (*Colocasia esculenta*) hace parte de la dieta alimentaria diaria en las comunidades del pacífico colombiano quienes consideran este cultivo como parte de sus tradiciones y cultura ancestral, se reconocen las bondades del tubérculo por ser altamente nutritivo; el Consorcio Latinoamericano y del Caribe de Apoyo a la Investigación y al Desarrollo de la Yuca – CLAYUCA adscrito al CIAT, desde el año 2010 ha venido desarrollando investigaciones sobre la papachina en el pacífico, en el año 2012 realizó un muestreo en el territorio de Bajo Calima buscando determinar las características bromatológicas del producto logrando demostrar a través de análisis de laboratorio que un kilo de papachina contiene un 84,8% de carbohidratos, 2,4% de proteínas, 2,2% de fibra y 2.5% de extracto etéreo (aceites, grasa, vitaminas, esteroides, pigmentos), además de que es un producto libre de gluten (CLAYUCA, 2012).

5.1.2. Resultados aplicación del VEO

El taller del VEO o taller de la casita como suelen llamarlo algunos productores se realizó con los directivos de ASOCHIP. Mediante una sesión de trabajo se realizó la autoevaluación de la organización, la cual arrojó los siguientes resultados según los componentes del VEO:

Tabla No 2: Resultados VEO ASOCHIP

Estado organizacional	Puntaje esperado	Puntaje alcanzado
Democracia y participación	20	19
Gerencia y administración	15	14
Desarrollo humano	25	20
Negocios y servicios	25	22
Patrimonio	15	6
Total	100	81

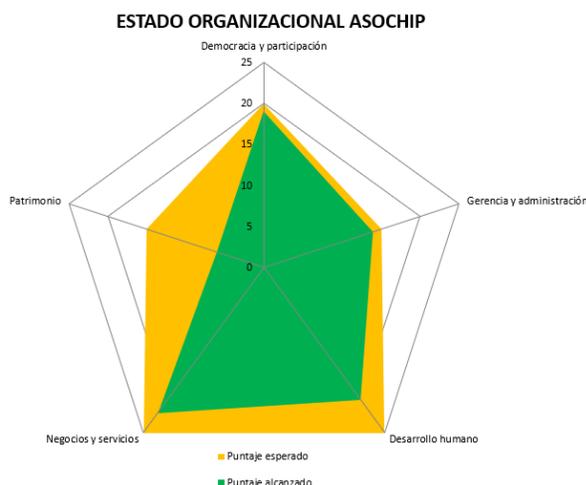


Figura No 5: Resultado gráfico VEO

1. **Negocios y servicios:** ASOCHIP y sus asociados, de acuerdo con sus estatutos sociales poseen 2 importantes líneas de trabajo que son: la siembra y cosecha de la papachina y la transformación manufacturera de la misma. Según las tradiciones de la población afrodescendiente, la elaboración de derivados de la papachina es una costumbre ancestral, a partir del tubérculo obtienen harina que es empleada en la elaboración de panadería, avenas y coladas, los chips que sirven de pasabocas; además de utilizar la hoja de la planta para la elaboración de salsas y aderezos.

ASOCHIP siguiendo sus lineamientos organizacionales se ha empeñado en evolucionar en la transformación del tubérculo en chips siendo este su principal negocio, con el ánimo y empeño que le ponen el grupo de mujeres y a través de la gestión de proyectos se ha logrado mejorar la presentación

del producto, inicialmente se denominó Krochip que era empaçado en bolsas transparentes en presentación de 30 g y 210 g, luego pasó a un empaque más llamativo y visualmente atractivo para terminar en un cambio radical, pasando a tener un empaque más ejecutivo y con un diseño exclusivo que representa la esencia del producto y su historia manteniendo la presentación de 30 g, pero cambiando el nombre por Afrochip. Además de cumplir con los requisitos exigidos por la normatividad que rige en Colombia, pues cuenta con registro sanitario otorgado por el Invima (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos), código de barras, registro de marca, tabla nutricional, fecha de vencimiento, etc.



Figura No 6: Evolución producto Afrochip

ASOCHIP tiene definidos los protocolos internos para realizar la comercialización posee claridad en los costos de producción y comercialización, tiene una estructura operativa definida con la que se busca asegurar la calidad e inocuidad del producto Afrochip. La esencia de la organización se fundamenta en generar oportunidades para los asociados a partir de la participación, el respeto por las ideas y el diálogo constante, con ello ASOCHIP se sostiene, y aunque falta mejorar los canales de comercialización para poder llegar a tener mayores ventas que representen ingresos para la organización, cierto es que la nueva presentación que cumple con los requisitos de ley apenas salió en el mes de diciembre de 2022.

Por su parte la organización sigue consolidándose y preparándose para que sus procesos cada día sean más robustos y respetados por todos los asociados pues es allí donde se evidencia otra gran debilidad de ASOCHIP, resulta complejo entender que los procesos organizativos comunitarios tardan más tiempo en generar esos cambios sociales que el tiempo que pueda demorar una empresa privada.

ASOCHIP tiene como política la compra la papachina a los productores asociados, aun cuando en la zona de Buenaventura existen otros proveedores e incluso en el mismo territorio la organización respeta esta política. La dificultad que actualmente existe es que a pesar de que existe una ficha técnica del producto, los asociados productores no logran estandarizar el producto que llevan a ASOCHIP por lo que se genera muchos residuos o rechazo, esto sucede principalmente por la ausencia de un programa de sensibilización a productores, asistencia técnica o manuales de buenas prácticas que sean implementados por ellos.

ASOCHIP generó ventas durante el 2022 por valor de USD\$ 5,056.00 (cinco mil cincuenta y seis dólares con 00/100). Con estas ventas y la gestión de proyectos pudo cubrir sus costos operativos, poseen un plan de distribución de excedentes con el que buscan generar beneficios para sus asociados, mientras tienen unas metas de lograr tener un patrimonio sólido que respalde los costos operativos que aún siguen siendo altos porque no cuenta con planta propia y faltan algunos implementos y equipos. La organización promueve prácticas ambientales que sean amigables con el medio ambiente, los asociados conocen que ASOCHIP emerge dentro de un territorio colectivo donde la mayor parte se encuentra en el proyecto REDD, razón de peso para promover buenas prácticas con el medio ambiente. El cultivo de la papachina en el Bajo Calima se remonta a un plan de ordenamiento territorial en el cual existen zonas de uso de cultivos que usualmente es por la ribera del río Calima, el ordenamiento es generado por la autoridad del territorio es decir el consejo comunitario.

2. **Desarrollo humano:** Los asociados son mayoritariamente mujeres pues de 104 personas que pertenecen a la organización 56 son mujeres, la mujer ancestralmente es quien se encarga de la siembra, cuidado y cosecha del cultivo de papachina, tradición que ha trascendido de generación en generación. El tubérculo tiene un excelente rendimiento y es posible cultivarlo incluso en los patios de las casas. La mujer en ASOCHIP juega un papel muy importante pues los cargos directivos principales (presidente, vicepresidente y tesorero) son ocupados por mujeres. Asimismo, la idea de transformar el tubérculo fue liderado por 8 mujeres quienes empezaron haciendo pruebas en sus viviendas y llevando el producto a eventos y mercados campesinos.

ASOCHIP siempre ha contado con apoyo institucional a través del cual las directivas de la organización han sido capacitadas en gestión comercial, empresarial y organizacional, participan activamente de la toma de decisiones, planifican y se reúnen periódicamente para evaluar el manejo del negocio. Con el apoyo de personal profesional y técnico que es suministrado por intermedio de los proyectos gestionados han aprendido bajo la metodología de aprender haciendo sobre manejo contable, técnicas de negociación, facturación, costos, gestión de proveedores, entre otros temas de importancia. ASOCHIP por dedicarse a la transformación de un alimento debe contar con certificaciones de manipulación de alimentos, esta fue brindada por el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) institución del estado Colombiano que capacitó a 12 mujeres de ASOCHIP. El nivel de escolaridad de los asociados es muy bajo siendo en su mayoría productores agrícolas de avanzada edad, algunos de ellos sin terminar la educación básica primaria y unos cuantos sin saber leer ni escribir, las nuevas generaciones han pasado por situaciones difíciles, muchos de ellos han dejado de ir a la escuela por las condiciones económicas de sus familias sumado a los temas de seguridad y orden público del bajo Calima que posee un alto conflicto armado, condición que ha desencadenado desplazamientos de los habitantes por largos periodos e inseguridad para asistir a las escuelas, de allí parte un bajo interés de los jóvenes por el agro en general.

ASOCHIP goza de un buen reconocimiento dentro del Municipio de Buenaventura pues es la única organización que realiza la transformación de la papachina y que ha llevado un proceso organizado y con visión comercial, a nivel de comunidad la organización capotea entre la credibilidad y la reputación de sus directivas buscando cada día ganar respaldo de los asociados quienes a veces se

ponen incrédulos y desconfiados lanzando críticas a los procesos internos que ASOCHIP ha realizado y que son importantes para lograr consolidar el negocio y por ende la organización.

Las directivas y algunos asociados han participado de ruedas de negocio y otras reuniones con actores clave en diferentes partes del país, lo que ha llevado a ASOCHIP a ser reconocida por los gremios, instituciones gubernamentales y la cooperación internacional, fortaleciendo las capacidades del personal asociado y facilitando las oportunidades de apoyo de las diversas fuentes de recursos.

ASOCHIP genera por lo menos 3 empleos principalmente a mujeres, dependiendo de las ventas que se hayan realizado para ejecutar la operación de producción de los chips. Se requiere la participación de mínimo 3 personas quienes adelantan el proceso de selección, pelado, fritura, empaque y sellado de los chips de papachina.

3. **Patrimonio:** ASOCHIP inicia en el 2019 con un patrimonio de US\$0, pero a través de los proyectos gestionados cuenta con maquinaria y equipos para realizar el proceso de transformación de la papachina en chips, además de los equipos de oficina cuenta con intangibles como la marca “Afrochip” registrada ante la Superintendencia de Industria y Comercio. Los recursos económicos percibidos por las ventas del producto entran a la organización a través de las cuentas bancarias, a partir de allí el contador o contadora realiza pagos a proveedores, al personal y cubre los gastos operativos. En ocasiones quedan algunos excedentes que de acuerdo a la política de distribución de excedentes y al reglamento interno, es la junta directiva quien define el destino de estos recursos. Sin embargo, el negocio de ASOCHIP apenas está empezando a emerger por lo que no ha logrado su punto de equilibrio y los excedentes generados han tenido que reinvertirse en la operación de producción o compra del tubérculo.

Sólo hasta el 2022 ASOCHIP pudo adquirir un software contable en el que se facilita la organización de la información contable, pudiendo generar reportes para asuntos internos y tributarios. Todos los bienes de la organización se encuentran bajo inventario, actualmente la planta de transformación y la oficina administrativa funcionan en un mismo local bajo la modalidad de arriendo en la ciudad de Buenaventura. Fue necesario trasladar el negocio desde la zona rural a la zona urbana a raíz del conflicto armado, pero este traslado fue beneficioso para ASOCHIP pues trajo disminución de algunos costos de producción y cercanía con el mercado.

4. **Gerencia y administración:** La Junta Directiva de ASOCHIP buscando ser más efectiva en su estrategia de posicionamiento, toma de decisiones y participación emitió reglamentos internos para la junta directiva y para la unidad de procesamiento, allí se visualizan las responsabilidades y deberes al ser miembro activo y/o empleado de ASOCHIP. Cuenta con un plan comercial con el que se busca la expansión a nivel territorial de las ventas del producto y generar oportunidades de suscribir alianzas estratégicas para la comercialización. ASOCHIP fue constituida el 10 de enero de 2019 pero registrada ante la Cámara de Comercio de Buenaventura el 16 de mayo de ese mismo año. La estructura jerárquica de ASOCHIP es vertical, por tratarse de una organización que se encuentra en

su fase de desarrollo, algunos miembros tienen doble rol en la estructura pudiendo ser directivos y a su vez empleados de ASOCHIP.

La junta directiva está conformada por 6 personas titulares y 4 suplentes, de los cuales hay 3 mujeres en cargos directivos quienes son elegidos para periodos de dos años. Durante el 2.022 ASOCHIP realizó importantes transformaciones de su imagen corporativa, trascendió a una imagen que visualmente es más atractiva y representativa pues incorporó una planta de papachina con su respectivo tubérculo como símbolo característico de la asociación, también aprobó su planeación estratégica, la cual trabajaron para un periodo de tres años es decir hasta 2.025.

ASOCHIP a partir de su constitución (2019) ha venido realizando ventas del producto “chips de papachina”, pero es de destacar que durante el año 2.022 con la mejora en el empaque y en la producción se logró tener mayor impacto en las ventas logrando facturar por un valor de USD\$ 5,056.00(cinco mil cincuenta seis dólares con 00/100) lo que implicó la generación de más empleo para los asociados.

En ASOCHIP cuenta con 12 mujeres con capacidad de realizar el proceso de transformación de la papachina, está clasificado por etapas según el siguiente flujograma:



Figura No 7: Flujograma del proceso de transformación de papachina

Una vez que se reorganizaron en el nuevo local, se definió el organigrama que permitió ser práctico y acoplarse en sus roles y funciones; en cuanto a la gestión de proyectos ASOCHIP trabaja de la mano del Consejo comunitario de Bajo Calima, máxima autoridad del territorio colectivo. A nivel de relacionamiento institucional ha tenido proyectos con entidades de cooperación internacional, ONG’s, instituciones del Estado y empresas del sector privado con quien sostiene relacionamiento comercial y alianzas estratégicas.

La representación legal o gerencia se encuentra en cabeza de una mujer que es productora de papachina y que conoce el proceso de transformación, día a día adquiere capacidades para desarrollar su rol, se equivoca y vuelve a emprender en un escenario de constantes requerimientos de parte de los asociados.

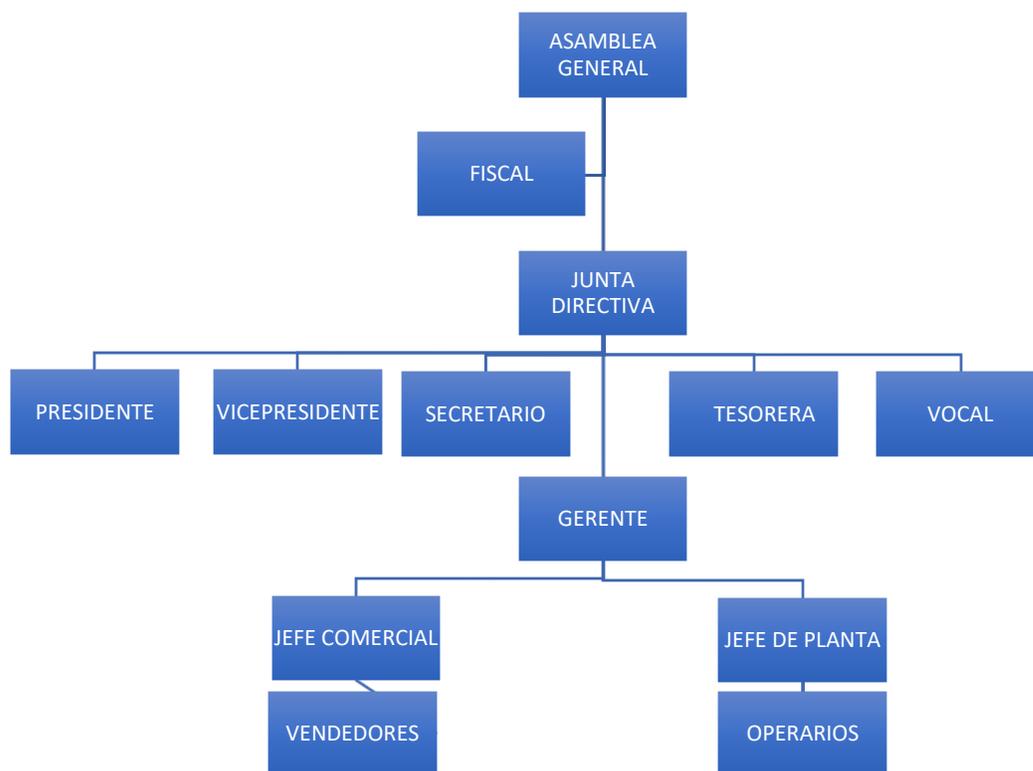


Figura No 8: Organigrama ASOCHIP



Figura No 9: Identidad corporativa ASOCHIP

5. **Democracia y participación:** ASOCHIP es una empresa de naturaleza solidaria por lo que todos sus asociados entienden que se encuentran en igualdad de condiciones, pueden postularse y ser elegidos para cargos de dirección, pueden pedir información y ejercer veeduría, ser escuchados y ser tenidos

en cuenta para la toma de decisiones, sus derechos como asociados son respetados y sus obligaciones para con la organización son de cumplimiento.

ASOCHIP realiza una asamblea general anual la cual se encuentra prevista en los estatutos sociales, asimismo por solicitud de la junta directiva o un número plural de asociados pueden realizar asambleas extraordinarias cuando sea requerido, de las reuniones y asambleas llevan actas y registros, responsabilidad que es asumida por el secretario de la junta directiva. Cuando se ejecutan proyectos se elige un comité operativo y un comité de veeduría que son los encargados de velar por el correcto funcionamiento del proyecto. Es importante destacar que el relevo generacional en ASOCHIP es bastante reducido, pues los jóvenes no quieren apostarles a los sistemas agropecuarios como alternativas para la generación de ingresos. Sin embargo, sus asociados no dejan de insistir para que se vinculen a las actividades propias de la organización en temas de marketing, ventas, manejo de redes sociales entre otros.

La forma más usual de comunicar las decisiones que se toman en ASOCHIP es por medio del voz a voz, también se aprovechan las llamadas telefónicas y el WhatsApp. Las redes sociales se usan para destacar las bondades del producto y captar interesados en adquirir los chips de papachina.

ASOCHIP sortea las dificultades internas y externas acogiéndose al trabajo en equipo y la participación de los asociados, aunque aún persisten dificultades por la falta de compromiso de algunos asociados en ocasiones logrando desencadenar desconfianza y falta de sentido de pertenencia. Esta situación puede deberse a las propias debilidades los directivos quienes desconocen la forma de gobernar y las implicaciones que tiene llevar un producto al mercado y darse a conocer dentro del mismo, lo esencial es que la organización fue constituida como parte de la solución a las escasas oportunidades que existen en estas comunidades. Al momento de tomar decisiones frente a temas de inversión, negocios o alianzas estratégicas a los directivos les cuesta entender conceptos del mercado.

5.2. Resultados encuesta

Para completar los conceptos claves de la investigación y llegar a conclusiones importantes, se elaboró una encuesta la cual fue aplicada a 6 personas en total. Los perfiles de las personas que respondieron la encuesta correspondieron a personas que están involucradas directamente o que lideran organizaciones de la sociedad civil – OSC, personas de amplia trayectoria en organizaciones de cooperación internacional y el Estado, personas que conocen de REDD+ y de cultura organizativa. La encuesta fue creada en un formulario de Google y enviada a través de WhatsApp, las preguntas y respuestas se presentan a continuación:

Definición de empresa comunitaria

1. Pregunta No 1: ¿Para usted qué es una empresa comunitaria?

Las 6 personas encuestadas coincidieron en sus respuestas en el sentido de los beneficios y el objetivo en común como base para la organización comunitaria, agregando, además, que estas empresas tienen un amplio alcance en cuanto a producción y transformación de productos y servicios que puedan ofrecer no solo a sus asociados si no a la comunidad en general. Las empresas comunitarias se constituyen con fines de solidaridad y ayuda mutua, pero para su sostenibilidad y permanencia en el tiempo deben desarrollar alternativas económicas que confluyen en negocios sostenibles contribuyendo con un impacto positivo en la comunidad.

Llama la atención que los encuestados coincidan en que el beneficio comunitario o colectivo es la esencia de la organización comunitaria. Se evidenció la necesidad de que las organizaciones de base comunitaria adopten modelos estratégicos e innovadores que equilibren el desarrollo de negocios sostenibles con el beneficio colectivo. Para alcanzar el éxito en las actividades económicas o alternativas de negocio deben ceñirse a un modelo de negocio, proyección, cumplimiento de normatividad y adopción de buenas prácticas.

Tabla No 3. Respuestas a la pregunta No 1 de la encuesta

Respuesta No 1: Es una sociedad constituida para desarrollar labores en una comunidad, para emplear personas de la comunidad o que los excedentes de la sociedad sean para el beneficio comunitario.
Respuesta No 2: Una empresa conformada por varios integrantes que propenden por un objetivo común y beneficiar al colectivo
Respuesta No 3: Empresa comunitaria es la que trabaja en pro del beneficio de las comunidades, desarrolla alternativas de producción, transformación y comercialización de bienes y servicios para mejorar la vida de sus asociados o comunidad en general.
Respuesta No 4: Empresa que desarrolla actividades comerciales y/o de gestión con el fin de distribuir sus beneficios (productos y/o servicios) a la comunidad asociada.
Respuesta No 5: Es una empresa (preferiblemente formalmente constituida) constituida por miembros de una comunidad claramente identificada y representada en órganos de gobierno comunitario (consejos, cabildo, JAC, otros) que desarrolla una actividad económica que beneficia a todos o a algunos miembros de la comunidad.
Respuesta No 6: Un negocio que se alimenta de la voluntad política del grupo social y aporta beneficios de capacidad e ingresos que pueden algunos de ellos distribuidos para el beneficio colectivo.

Fuente: Elaboración propia.

Propósito de una empresa comunitaria

2. Pregunta No 2: ¿Cuál debe ser el propósito de una empresa comunitaria?

Tabla No 3. Respuestas a la pregunta No 2 de la encuesta

Respuesta No 1: Generar empleo, beneficios sociales y económicos a una comunidad.
Respuesta No 2: Velar porque los objetivos establecidos sean acordes a su visión y misión y beneficien a todos los integrantes de la misma.
Respuesta No 3: Gestionar oportunidad a través de proyectos y servicios que mejoren la calidad de vida de sus comunidades.
Respuesta No 4: Desarrollar acciones en pro de los intereses empresariales de una comunidad, incluye gestión de recursos, desarrollo de productos, mercados y aliados estratégicos.
Respuesta No 5: Inicialmente, la generación de beneficios económicos que favorecen a la comunidad o a una parte de esta, la empresa podría tener como propósitos conexos la defensa de la cultura, identidad y territorio.
Respuesta No 6: Servir de medio para fortalecer los procesos colectivos.

Fuente: Elaboración propia

Factores de éxito de una empresa comunitaria

3. Pregunta No 3: ¿Cuáles cree que son los factores de éxito organizacional de una empresa comunitaria?

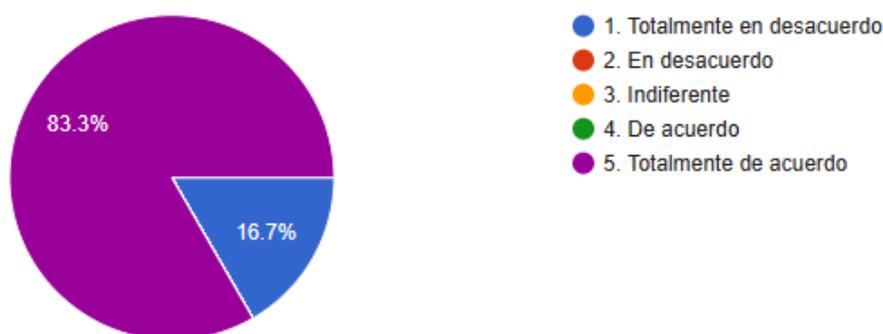


Esta pregunta se formuló con la posibilidad de que los encuestados pudiesen seleccionar opción múltiple, la gráfica muestra un empate técnico entre algunos resultados; se evidencia que hay una particularidad que se repite en la selección que realizaron los encuestados y tiene que ver con la participación de la comunidad.

Y es que la participación de la ciudadanía tiene un vínculo fuerte con el desarrollo humano sostenible, convirtiéndose en fundamento para la elaboración de políticas sociales; en ese sentido, abordar problemas comunitarios requiere idear una estrategia clave, que debe ser integral y transversal para que pueda responder efectivamente a los asuntos de un colectivo. De acuerdo con el autor, podemos concluir que la participación es un proceso inagotable y recurrente, que brinda capacidad para transformar, reflexionar, incidir, construir relaciones, aprender, comprender, comunicar y comunicarse, es por ello que la participación es un elemento clave al momento de determinar los factores de éxito organizacional de una empresa comunitaria (Pastor, 2009).

Empresa comunitaria como alternativa de sostenibilidad de un proyecto REDD+

4. Pregunta No 4: ¿Considera que una empresa comunitaria puede convertirse en una alternativa de sostenibilidad de un proyecto REDD+?

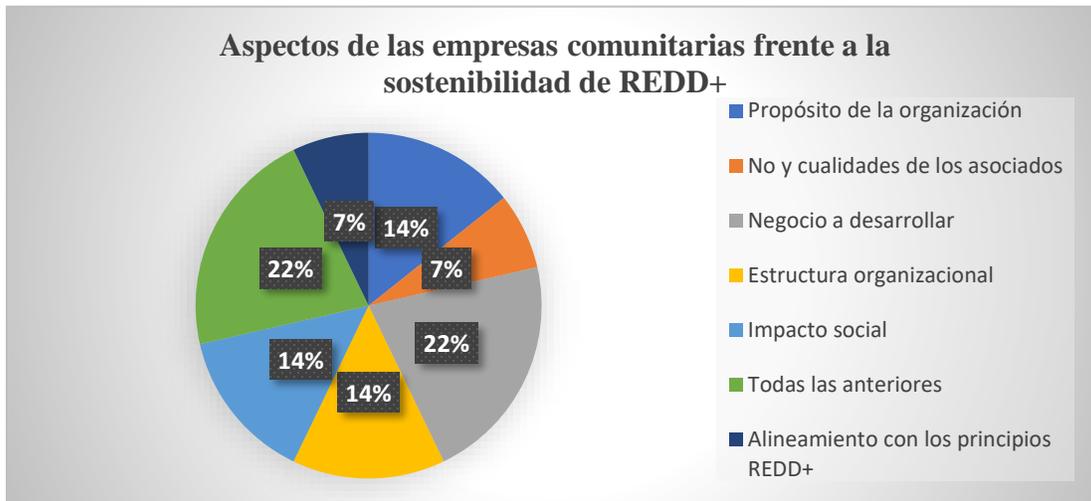


Cinco de los seis encuestados que corresponde al 83.3% consideran que la sostenibilidad de un proyecto REDD+ puede darse a través de una empresa comunitaria. Barrera(2007), sostiene que el término “empresa” en Colombia generalmente se usa para referirse a sociedades comerciales las cuales llevan implícito el ánimo de lucro y la creación de riqueza, con las novedades actuales y desde una mirada sostenible surge la denominación “empresa social” que permitió ampliar esta frontera y ceder el uso de la palabra “empresa” para referirse a organizaciones en las cuales se busca establecer un equilibrio entre los aspectos económicos prevaleciendo la esencia del valor social.

Otra característica relevante de la terminología “empresa social” es la relacionada con la maximización de los beneficios colectivos, entendiendo que el marco normativo colombiano y la naturaleza jurídica de algunas organizaciones no permite que haya reparto de utilidades entre sus asociados. Se establece por mandato de la ley que los excedentes se reinviertan y generen beneficios para el impulso de el o los negocios y de la comunidad en general (Barrera, 2007).

Aspectos fundamentales para convertir una empresa comunitaria en la alternativa de sostenibilidad de un proyecto REDD+

5. Pregunta No 5: ¿Sobre qué aspectos fundamentaría una empresa comunitaria para que se convierta en la alternativa de sostenibilidad de un proyecto REDD+?



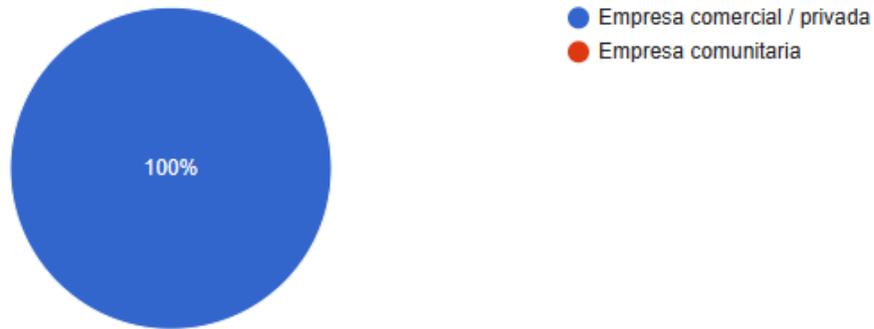
Esta pregunta es quizá la de mayor relevancia en la encuesta, entendiendo que la metodología de los proyectos REDD+ abarca un término de 30 años y la teoría de cambio indica que “identificar las causas que mantienen la deforestación y degradación del bosque, permite planear acciones estratégicas para conservar el territorio, generar buen vivir y contribuir a mitigar el cambio climático” (USAID, 2021).

Como lo indica la teoría de cambio, la planificación de acciones estratégicas es clave para que superados los 30 años de duración del proyecto REDD+ queden instituciones fortalecidas dentro de los territorios que puedan garantizar el buen vivir y sigan contribuyendo con la mitigación del cambio climático. Llegar a reflexiones sobre el planteamiento de la sostenibilidad de estas empresas comunitarias es el deber ser de quienes ejercen roles directivos en la estructura de gobernanza de los territorios colectivos.

Analizando las respuestas a la pregunta, se puede observar que si bien existe un empate entre la respuesta “todas las anteriores” y el “negocio a desarrollar”, se resalta este último como fundamental para garantizar la sostenibilidad de las iniciativas empresariales, y aunque la sostenibilidad debe considerarse por corrientes específicas y no como un todo se debe analizar su existencia de forma separada teniendo por una parte lo ambiental, por la otra lo social y lo económico, definiendo variables para su análisis. En síntesis, según las respuestas obtenidas y la bibliografía consultada (Sánchez, 2021), los aspectos que garantizan una verdadera sostenibilidad a nivel de empresas comunitarias deben corresponder a un modelo integral y a un contexto particular que prevea o atienda las necesidades de un grupo comunitario.

Tipo de empresa y percepción de desempeño en sostenibilidad

Pregunta No 6: Según su criterio, ¿Cuál de los dos tipos de empresas puede llegar con mayor agilidad a mejores resultados frente a la sostenibilidad?



Como se mencionó en la discusión de la pregunta No 4, las empresas o sociedades comerciales en Colombia son empresas de capital privado que llevan inmerso una condición de producción económica estable. Es decir, se crean para generar utilidades a partir de una inversión de una persona o un grupo empresarial de carácter privado, dado el carácter exclusivo de producción de bienes y/o servicios, estas empresas logran surgir rápidamente, situación que no sucede con frecuencia en las empresas comunitarias, donde la toma de decisiones y las garantías para llegar a ser sostenibles toman algo más de tiempo.

Evolución/Desarrollo de empresas comunitarias: riesgos y debilidades

6. Pregunta No 7: Teniendo como empresas comunitarias a las de naturaleza solidaria, es común encontrarse con comentarios como que este tipo de organizaciones no han logrado emerger, ¿Considera que esto se debe principalmente a qué?



Con un porcentaje del 67% los encuestados logran determinar que la causa más común en cuanto a riesgos y debilidades de las empresas comunitarias se debe a los problemas internos entre los asociados. Los conflictos siempre están acompañados de hostilidad, resentimientos y desconfianza, estos sentimientos surgidos de un grupo comunitario hacen que el cumplimiento de metas y objetivos se torne difícil para su manejo, y es que esta situación desencadena otros escenarios como la falta de compromiso,

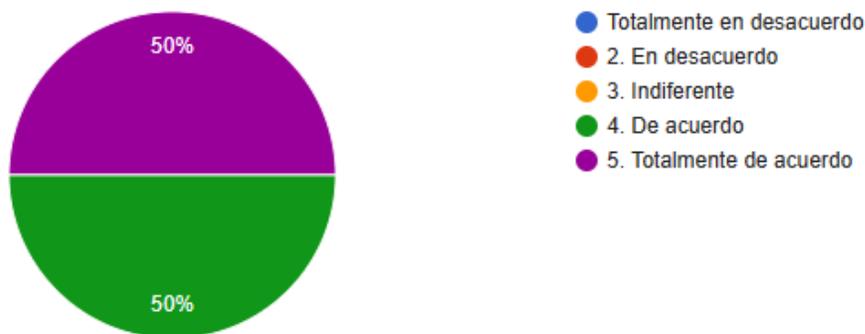
el desapego, rechazo hacia la organización y rompimiento de la cadena de confianza y solidaridad que hace mantener a un grupo unido. (Casales, 1995).

Una vez la organización inicia operaciones para su desarrollo y estas son exitosas, crece el interés de otros miembros de pertenecer a ella, se cree que al vincular mayor número de asociados van a tener mayores oportunidades en la gestión de proyectos, resultando complejo poder generar confianza entre asociados, parte vital para el éxito de una organización es tener un máximo de 30 personas como miembros. (PENROSE, 2007)

Los problemas internos entre asociados guardan relación con un resultado expuesto en el siguiente capítulo, relacionado con construir una visión compartida, en el entendido que una situación interna de conflicto puede romper el desarrollo de la visión compartida inherente a mayores beneficios en la organización comunitaria (IICA, 2018).

Enfoque comercial

8. ¿Usted estaría de acuerdo/desacuerdo en que las empresas comunitarias tuviesen un enfoque comercial similar al de las empresas comerciales / privadas?



Evidentemente las personas encuestadas coinciden en estar de acuerdo con que las empresas comunitarias tengan un enfoque comercial, pero yendo un poco más allá se considera que esta evolución es necesaria no solo en Colombia si no en América latina, empezando por la necesidad de tener un sistema legislativo unificado que permita definir una hoja de ruta para la conformación y reconocimiento de las organizaciones de la sociedad civil.

Por otro lado, las empresas comunitarias deben desarrollar capacidades y ser percibidas como un modelo económico que en espiral busca inspirar a otros sectores urbanos y rurales especialmente para promover transformaciones que permitan catalizar las dinámicas sociales, económicas y ambientales de un determinado territorio.

5.3. Resultados de revisión de bibliografía

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) en el 2018 desarrolló un manual titulado "Fortalecimiento Socio-organizacional y Desarrollo de Servicios". Este documento aborda detalladamente el proceso de fortalecimiento organizativo, proponiendo estrategias que buscan inducir a

los líderes de las organizaciones a adoptar un pensamiento sistemático y una perspectiva de largo plazo. Entre los aspectos recomendados para profundizar se encuentran la reflexión estratégica y el desarrollo de habilidades de liderazgo.

En diciembre de 2009, en Bogotá, un grupo de expertos convocados por RedEAmérica, con la participación de profesionales de destacadas organizaciones como la Federación Nacional de Cafeteros (FEDECAFÉ), AVINA, Fundación DIS y el Ministerio de Agricultura de Colombia, decidieron publicar una guía enfocada en analizar los factores críticos para el éxito de iniciativas comunitarias. Estos esfuerzos colectivos resaltan la importancia de abordar de manera integral los desafíos locales y fomentar el desarrollo sostenible en el ámbito agrícola. Sus principales desafíos se describen a continuación:

- 1) **Desarrollo de capacidades empresariales en los líderes:** A medida que progresa un proceso de formación intensiva, se observan cambios significativos en individuos sin preparación previa, con un bajo nivel de autoestima y timidez. Estos cambios les permiten ampliar su horizonte de visión y considerar nuevas alternativas, como buscar información para tomar decisiones, desarrollar un pensamiento creativo e innovador, identificar oportunidades, definir necesidades y deseos, valores y objetivos, establecer metas claras, realizar diagnósticos, determinar prioridades, planificar e implementar planes y proyectos, profundizar en el trabajo en equipo, comunicarse con los colaboradores, darse a conocer y relacionarse con las instituciones del entorno, ganar legitimidad mediante la rendición de cuentas y la transparencia, y evaluar riesgos y negociar. (IICA, 2018)
- 2) **Construir una visión compartida:** los integrantes de una organización deben entender cuál es su situación competitiva en relación con su competencia, es decir qué características los hace especiales y cuál sería la razón por la que los clientes los elegirían. En todo caso, la elaboración de una visión compartida trae beneficios a la organización por las siguientes razones: desenvuelve los intereses y las motivaciones personales e individuales; facilita lograr acuerdos o consensos para la construcción de una visión común; es un modo de hacer que los productores piensen sobre la realidad; contribuye con la determinación de objetivos comunes en las empresas, así mismo con los asociados; ayudando a tener una visión que aproveche y potencie la diversidad; y el aporte que desde su capacidad podría maximizar y a la vez sensibilizar al grupo sobre la necesidad de diseñar sus acciones colectivas con base a las expectativas reales, y ayuda a mantener el dinamismo del proyecto y a que los miembros definan un plan de actividades realista. (IICA, 2018)
- 3) **Desarrollo de los servicios de la organización:** Con ello se busca satisfacer las necesidades de los asociados convirtiéndose en la razón de ser de la organización, en algunos casos las organizaciones representan para sus asociados el único medio para lograr economías de escala que les permitan mejorar su competitividad en los mercados, con esto se ratifica la necesidad de que las organizaciones tengan los siguientes servicios:
 - a. Servicios de apoyo a la producción: se trata de los servicios que se encuentran directamente vinculados al proceso productivo.

- b. Servicios de apoyo a la comercialización: se trata de los servicios que vincula directamente las ventas de la producción de los asociados en un mercado.
 - c. Servicios de agregado de valor a través de la agroindustria: los productos requieren agregar valor para su comercialización, especialmente los primarios, gracias al procesamiento, limpieza, selección, empaque; diferentes tipos de transformación de la materia prima; sistemas de envasado y etiquetado.
 - d. Servicios de apoyo al desarrollo social: con estos servicios de apoyo al desarrollo social se busca mejorar el bienestar de las familias de los asociados y las capacidades organizacionales; y son: educativos; para la construcción o mejora de viviendas; de salud; culturales, recreativos o deportivos; para formar líderes o establecer redes; servicios fúnebres; transporte de personas y carga a centros urbanos cercanos; cobertura de apoyo legal para resolver temas de tenencia de tierras. (IICA, 2018)
- 4) **El enfoque de mercados:** Posee una estrecha relación entre lo que significa conocer las características de un mercado y a partir de allí querer ir hacia atrás indagando que sucede en cada etapa y como prepararse para atender estos requerimientos, enfocándose en la demanda y en las capacidades existentes en la organización para producir bajo condiciones de calidad el volumen requerido para suplir la demanda. Conocer el mercado y sus requerimientos supone un punto a favor porque se pueden realizar una planificación de todas las etapas en la cadena y atender las eventualidades que puedan suceder, además de que permite hacer un uso eficiente de los recursos y enfocarse desde el inicio en temas de sostenibilidad. (REDEAMERICA, 2009)
- 5) **Calidad y cantidad en los productos y servicios:** analizado el mercado, es indispensable definir la estrategia de mejora continua para asegurarle al cliente un estándar de producto que cumpla con sus requerimientos, pasando a programar producción escalonada, procesos productivos eficientes, inmersión en desarrollos tecnológicos, entre otras. De otro lado, se tiene la percepción que el éxito de una iniciativa comunitaria consiste en poner un mayor número de unidades en el mercado, pero no se están considerando las cualidades que ese producto posee y que pueden potencializarse para llegar a tener mejores rendimientos y satisfacciones a nivel grupal, destacar un aspecto de fondo de un producto o servicio puede llegar a convertirse en el catalizador que solidifica la relación entre un producto y sus clientes. Por ejemplo, un aspecto a destacar en una organización como ASOCHIP sería el compromiso que estas comunidades tienen con la preservación y conservación del bosque y como esta iniciativa respalda su producción dentro del territorio ya que esta es realizada bajo un enfoque de producción limpia. (IICA, 2018)
- 6) **Acceso a recursos financieros y no financieros:** siendo este aspecto uno de los más relevantes para avanzar con el cumplimiento de objetivos de la organización. En una iniciativa comunitaria los créditos y donaciones se convierten en posibilidades para acceder a recursos económicos que permitan desarrollar el plan de trabajo y ofertar los productos y servicios que la organización proyecte, de otro lado están una serie de recursos no financieros como capacitación, asistencia técnica, acompañamiento, información, etc., que igualmente contribuyen a cumplir con los fines de la organización, pero sucede que en ocasiones las iniciativas comunitarias no encuentran en

su área de acción condiciones o instituciones adecuadas para este tipo de servicios, el desarrollo de capacidades en las empresas comunitarias busca garantizar un tema de autogestión, fundamentándose en que sean las mismas organizaciones las partícipes en la decisión sobre el tipo de asesoría, capacitación o apoyo que requieren y estas a su vez puedan contratarlo y evaluarlo. (REDEAMERICA, 2009)

- 7) **Realidades del entorno:** Partiendo de las características internas de la organización comunitaria su objeto, valores, recursos, capacidades, estructura y sistema de gobierno y a partir de allí revisar que se podría encontrar en el entorno que pueda ser visto como una oportunidad por aprovechar y que refuerce aspectos como formación del talento humano, relacionamiento y reconocimiento institucional, investigación, desarrollo e innovación, infraestructura y dotación, entre otros. (IICA, 2018)

6. MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA CONSERVACIÓN DE LOS BOSQUES EN UN CONTEXTO DE REDD+

Las empresas de base comunitaria comprometidas con la conservación de bosques deben cimentar su misión en la gestión sostenible de los recursos naturales, incorporando de manera fundamental la participación activa de las comunidades locales. En el contexto de proyectos REDD+, la responsabilidad de implementar acciones sostenibles se intensifica, ya que se espera que todas las iniciativas estén orientadas a preservar la biodiversidad y asegurar la continuidad de los servicios ecosistémicos.

Aunque existen ejemplos inspiradores como la iniciativa liderada por ASOCHIP, las organizaciones comunitarias deben emprender una transición para ser reconocidas y percibidas como auténticas empresas comunitarias. Esta transición no solo implica una evolución en la denominación, sino también una transformación profunda en la manera en que operan, integrando prácticas comerciales que conlleven productos ambientalmente sostenibles que no solo resguarden los bosques, sino que también contribuyan al desarrollo socioeconómico de las comunidades locales.

Los aspectos identificados en el modelo de operación de ASOCHIP son inspiradores y permiten establecer 3 pilares fundamentales sobre los que se cimienta y construye el éxito de las empresas comunitarias en Colombia cuyo propósito sea la conservación de ecosistemas estratégicos, permitiendo ampliar su enfoque a otras organizaciones de base comunitaria. Estos pilares se presentarán bajo un esquema en forma de pirámide, que se divide en 3 partes, siendo cada parte necesaria y conectada al desarrollo de la organización, como se observa en el siguiente gráfico:

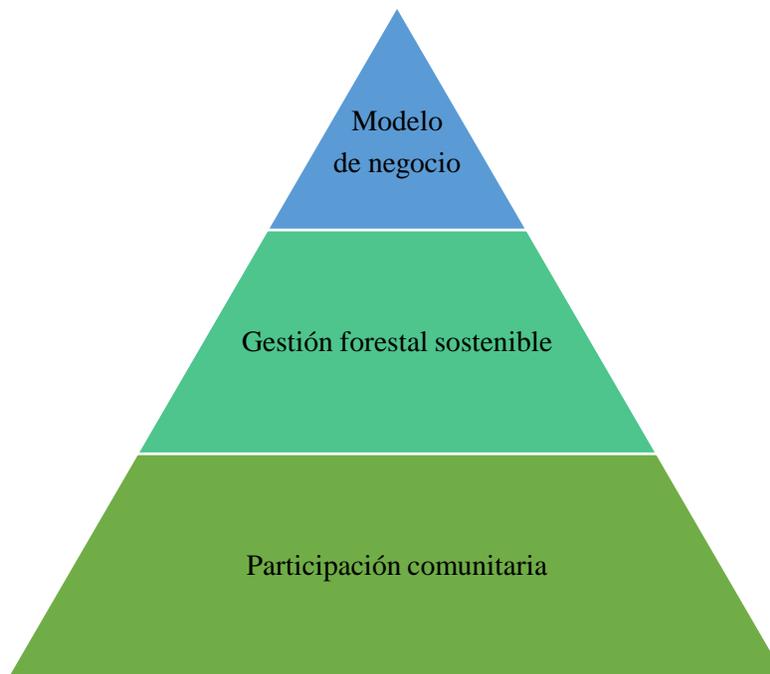


Figura No 10: Pilares de las empresas comunitarias

La base que sostiene un modelo organizacional de éxito es la participación comunitaria, entendida como la forma en que se realiza la planificación, se toman las decisiones y estas a su vez son comunicadas de manera efectiva, esto conlleva a empoderar la base comunitaria que entiende, visibiliza y gestiona soluciones a los problemas, generando con ello cohesión, colaboración y solidaridad entre los miembros de una comunidad u organización, siendo este un criterio jurídico determinante en las empresas comunitarias.

Abordada la participación comunitaria, se tiene como segundo pilar la gestión forestal sostenible, de esta manera se conecta el modelo de éxito organizacional con una serie de acciones que dan continuidad a la participación comunitaria, visibilizando principalmente la estrategia de uso sostenible de los recursos naturales y su preservación en el largo plazo; empezando por la comprensión del entorno y sus potencialidades, las comunidades rurales respaldadas por las acciones del estado son las llamadas a asumir la defensa de los territorios. Acto seguido, deben ejercer labores de gobernanza que permitan ratificar entre propios y externos el acuerdo comunitario de conservación, para que al final tenga sentido la lógica del equilibrio entre la utilización de los recursos que brinda el ecosistema y el desarrollo económico a nivel local.

En la cima de la representación gráfica se encuentra el modelo de negocio; como resultado de los ejercicios de planificación participativa y de responsabilidad ambiental asumida por el grupo comunitario. De allí parte la necesidad de no solo ser amigables con el medio ambiente si no que paulatinamente se deben implementar prácticas éticas y sostenibles en las diferentes etapas del modelo de negocio. Como lección aprendida del caso de ASOCHIP se tiene a un grupo de productores que abordan las soluciones desde un enfoque integral y holístico, entendiendo que el éxito en el desarrollo de una cadena de suministro parte de ser eficientes en el uso de recursos, minimizando el impacto ambiental lo que representaría una reducción significativa de costos de producción y comercialización. Al final lo que se busca es que la empresa comunitaria desarrolle su negocio bajo un marco de responsabilidad

ambiental y social, se tengan procesos administrativos claros, las finanzas se establezcan de acuerdo a la normativa legal, se cumplan los marcos jurídicos aplicables, y coexista un entendimiento del territorio y sus potencialidades, resaltando la biodiversidad, las cuencas hidrográficas y las diferentes especies que allí habitan; encontrar el equilibrio entre el desarrollo de un negocio y la relación que guarda este con el entorno que lo rodea es el verdadero éxito de una empresa comunitaria.

6.2. Criterios para valorar una empresa comunitaria que promueva la conservación del bosque.

Partiendo del gráfico que establecen los pilares sobre los que se cimienta el éxito de las empresas comunitarias que promuevan la conservación del bosque. Se buscó determinar mediante un esquema competitivo que premie las acciones a nivel organizativo de un grupo comunitario, llegando a proponer una escalera del éxito empresarial, que funciona mediante 5 niveles, de acuerdo a una valoración interna realizada por la empresa comunitaria resulta viable ubicar la organización dentro de uno de estos escalones, siendo el nivel No 5 “Estabilización” donde se cumplirían todos los criterios de éxito en el modelo organizacional, tal como se indica en el siguiente gráfico:

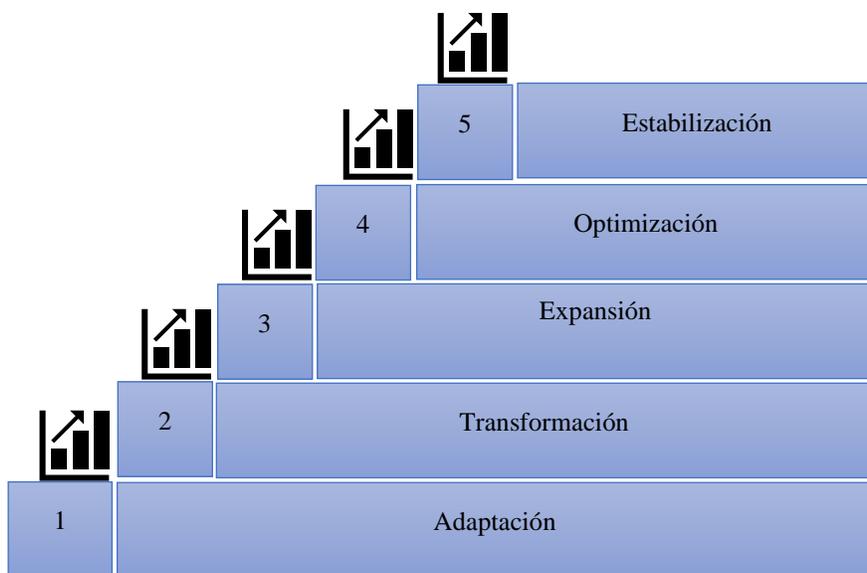


Figura No 11: Escalera de éxito empresarial (Fuente: Elaboración propia)

En el enfoque de valoración de empresas existen diversos mecanismos o herramientas que permiten medir la capacidad de la organización. Por su parte, las empresas comunitarias varían en su contexto de acuerdo a la dinámica cultural e idiosincrasia del territorio donde se ubiquen geográficamente, de ahí parte la necesidad de tener una herramienta que permita identificar previamente los factores claves que permitan el éxito empresarial del tipo de organizaciones como es ASOCHIP y a partir de allí hacer un paralelo entre estos factores y la realidad actual de la empresa, además de poder tener un plan de fortalecimiento que permita afrontar la ausencia de estos factores y su incorporación acertada en la organización. En la cotidianidad, la figura piramidal o en escalera indica subir, escalar, remontar, por lo que es preciso tener este esquema para ser aplicado en ASOCHIP, subir un escalón brinda la certeza de

estar haciendo las cosas bien y sensibiliza al grupo comunitario sobre el cumplimiento de actividades y protocolos que indican un desarrollo organizacional propicio.

Los criterios definidos para determinar el nivel en el que se encuentra la empresa comunitaria se fundamentan en los pilares del modelo de empresa comunitaria visualizado en el gráfico No 9, se plantean cinco preguntas orientadoras por cada pilar con un valor de un punto, de acuerdo con el siguiente cuadro:

Tabla No 5: Criterios y niveles de la herramienta de éxito empresarial.

Nivel	Puntaje	Participación comunitaria	Gestión Forestal sostenible	Modelo de negocio
1	3	¿La comunidad se prepara para afrontar los desafíos de la empresa comunitaria?	¿Existe un modelo organizativo que incorpore mecanismos de participación en la implementación de prácticas forestales?	¿La empresa comunitaria identifica un modelo de negocio que genere sostenibilidad a largo plazo?
2	3	¿La comunidad desarrolla capacidades para liderar la empresa comunitaria?	¿La empresa comunitaria realiza acciones para contribuir con la administración de los recursos naturales del territorio?	¿La empresa comunitaria concreta una propuesta de valor para fidelizar a sus clientes?
3	3	¿La empresa comunitaria lidera una teoría de cambio y le apunta a unos resultados e impactos?	¿Se implementan sistemas de monitoreo y gobernanza que permitan implementar prácticas sostenibles?	¿La empresa comunitaria cuenta con una estructura organizativa que responda a la ejecución del modelo de negocio?
4	3	¿La comunidad asume un rol participativo y de control en la empresa comunitaria?	¿Existe un incentivo económico a nivel de territorio para las prácticas responsables con el medio ambiente?	¿La empresa comunitaria tiene un plan que es ajustable al entorno empresarial y su variabilidad?
5	3	¿La empresa comunitaria es un modelo de participación y toma de decisiones?	¿El modelo organizativo de la empresa comunitaria incorpora una eficiente gestión forestal sostenible?	¿El modelo organizativo de la empresa comunitaria es eficiente y retribuye al grupo comunitario mejores condiciones económicas y sociales?

Fuente: Elaboración propia

6.3. Metodología para la aplicación práctica

Para la aplicación de la herramienta se realiza una sesión donde participe la junta directiva de la organización principalmente, también podrá invitarse a líderes y al equipo de trabajo si existiere, es necesario tener la evidencia de las actividades que se describen en cada pregunta, esto para realizar el análisis. Es importante asegurar que la medición representa la realidad actual de la organización, y aclarar a los participantes que la medición se realiza para abordar de forma integral las principales dificultades que la organización presente, para ello se adoptará un plan de fortalecimiento de capacidades lo que

conlleva a unos cambios internos en la cultura organizacional y a adoptar políticas y procedimientos de mejora para lograr escalar hacia el éxito empresarial.

Para determinar el nivel de éxito de una empresa comunitaria que se dedique a la conservación de áreas estratégicas se fundamentará en la evaluación de los tres pilares que se vieron en la figura No 9 y son: Participación comunitaria, gestión forestal sostenible y modelo de negocio, a través de una serie de preguntas que serán resueltas en una sesión de trabajo con los directivos y líderes y mediante la confirmación de los documentos que lo soporten, las organizaciones irán ubicándose en un nivel dentro de la escalera del éxito empresarial.

Cada nivel en la escalera del éxito empresarial tiene un número y un nombre, por cada nivel escalado la organización suma tres puntos, al realizar la línea base o aplicar la herramienta por primera vez en una organización es posible que esta quede en el nivel uno o incluso el dos, en todo caso, el nivel de desarrollo se establecerá de acuerdo a la calificación que se visualiza en el siguiente cuadro:

Tabla No 6. Niveles de desarrollo

Puntaje	Nivel	Nombre del nivel
Entre 0 y 3 puntos	1	Adaptación
Entre 4 y 6 puntos	2	Transformación
Entre 7 y 9 puntos	3	Expansión
Entre 10 y 12 puntos	4	Optimización
Entre 13 y 15 puntos	5	Estabilización

Fuente: Elaboración propia

Una vez aplicada la herramienta, se tendrá un espacio de reflexión entre los participantes, así mismo, se hará un espacio de lluvia de ideas que permitirá interiorizar el reto organizativo que se tiene y que buscará llevar la organización al siguiente nivel. Al final se realiza un cronograma de actividades para que en un corto plazo se vayan abordando la construcción e implementación del plan de fortalecimiento de capacidades.

7. CONCLUSIONES

Las empresas de base comunitaria en Colombia afrontan muchas dificultades para su desarrollo, una de ellas es que no poseen un modelo de negocio estructurado que les permita avanzar en la consolidación de una línea de trabajo que genere sostenibilidad y apropiación. Esto conlleva a que la organización considere que su única oportunidad estaría en aplicar a proyectos y/o gestión con el Estado para percibir algún tipo de auxilio o donación, sin descubrir la gran riqueza existente al interior de la organización, sus asociados y su territorio.

Cuando se trata de organizaciones que asumen la defensa de los recursos ecosistémicos, bien sea porque buscan preservar determinada área de bosque, realizan actividades meritorias relacionadas con la reforestación o el rescate de especies en vía de extinción, la sostenibilidad se complica aún más, pues es escasa la oferta en términos de incentivos económicos para las familias asociadas, siendo necesario promover a nivel institucional alternativas en medios de vida para las organizaciones que cumplen estos

roles, pues la conservación de áreas estratégicas debe ir de la mano de una oferta de bienes y servicios que deben canalizarse y catalizarse a través de la empresa comunitaria.

Paralelo a ello, las organizaciones locales de base deben convertirse en verdaderas empresas comunitarias, y avanzar en el desarrollo de capacidades y fortalecimiento. Herramientas como la escalera del éxito empresarial se convierten en mecanismos que promueven e impulsan a las empresas para afrontar los retos que deban asumir en un escenario de modernidad y avances tecnológicos, buscando siempre garantizar un equilibrio entre el trabajo con la comunidad, el medio ambiente y sus recursos y la sostenibilidad de un modelo de negocio que les permita continuar realizando acciones de preservación y conservación de áreas estratégicas que brindan servicios ecosistémicos no solo a Colombia si no al mundo entero.

8. RECOMENDACIONES

ASOCHIP deben continuar con su desarrollo organizativo, para caminar hacia el éxito empresarial debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

Estructura organizativa: ASOCHIP debe transitar hacia un modelo de gobierno corporativo que sea capaz de realizar una administración eficiente del negocio, para ello sus directivos deben pasar por un proceso formativo que les permita adquirir habilidades.

Desarrollo del negocio: ASOCHIP debe destacar el valor de su producto y promocionarlo de tal forma que el público pueda conocer la historia de muchas personas que por años han estado acompañando el desarrollo comercial del producto AFROCHIP, esto conlleva a generar una identidad y un simbolismo para la organización de cara a sus clientes, aperturando mayores oportunidades en el mercado. Esto permite continuar con las actividades internas de cuidado y conservación de la biodiversidad y genera mayores oportunidades en medios de vida.

Gestión de oportunidades: ASOCHIP debe aprovechar la oportunidad de usar las tecnologías de la información para llegar a captar mayores clientes y dar a conocer las bondades de su producto, además de poder canalizar la oferta institucional para sus asociados.

9. LECCIONES APRENDIDAS

Como principal lección aprendida del proceso de ASOCHIP se tiene la capacidad de resiliencia, este grupo de mujeres la poseen y es una de sus principales características, pues desarrollar un modelo de negocio en medio de la adversidad que conlleva todo el conflicto armado interno que se vive en Buenaventura es una muestra de lo capaces que son, pues para ellas ir a trabajar a ASOCHIP es no solamente la oportunidad de generar ingresos si no de demostrar su tenacidad como empresa comunitaria.

Las organizaciones de base comunitaria requieren urgentemente un compendio normativo que sea claro y preciso, y que les permita avanzar hacia su desarrollo y que este brinde respuestas efectivas a los

interrogantes sobre aspectos organizacionales que suelen tener, legislar sobre organizaciones ESAL en Colombia es una deuda que la rama legislativa ha tenido por años.

Evidentemente, las acciones de conservación del bosque cuando son realizadas por organizaciones de base o grupos comunitarios, requiere mayor planificación y estas acciones deben ser compensadas mediante incentivos económicos que se conviertan en alternativas de ingresos a las familias que desarrollan esta actividad.

10. LITERATURA CITADA

Eco Partners (Ecological Carbon Offsets Partners, LLC, Colombia). 2014. Resumen Proyecto REDD+BCBM. Bogotá, Colombia. p 39.

Riascos de la peña, JC. Insumos para la política de lucha contra la deforestación. Artículo 171 Ley 1753, Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018-. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Programa ONU-REDD Colombia. Bogotá, 2018. p 167.

IDEAM (Instituto de hidrología, meteorología y estudios ambientales) MINAMBIENTE (Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible). 2020. PROPUESTA DE NIVEL DE REFERENCIA DE LAS EMISIONES FORESTALES POR DEFORESTACIÓN EN COLOMBIA PARA PAGO POR RESULTADOS DE REDD+ BAJO LA CMNUCC. Bogotá, Colombia. p 56.

DAFP (Departamento administrativo de la función pública). 2021. Concepto 058711 de 2021 Inhabilidades e incompatibilidades de un funcionario público. Bogotá, Colombia.

Ley de reforma social agraria No 135. Congreso de la república de Colombia. 15 dic. 1961

Ribero Tobar, LJ, CCB (Cámara de comercio de Bogotá). 2018. Manual básico sobre entidades sin ánimo de lucro. Bogotá. p 236.

Tovar Barreto, JG. 2010. Estudio de un proceso de retorno y de la resistencia que realiza una comunidad afrodescendiente desplazada forzosamente por el conflicto armado interno Cuenca baja del Río Calima, Municipio de Buenaventura, Departamento del Valle del Cauca, Colombia. Revistas IIDH. 51.

USAID (Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo internacional). 2010. Manual del VEO - Una herramienta de diagnóstico para el fortalecimiento de organizaciones de productores. Huanuco, Perú. p 62.

Caja de herramientas comunitaria. (02 de noviembre de 2022). Sección 8. Algunas lecciones aprendidas acerca de la organización y el cambio climático. <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/vision-general/modelo-de-cambio-y-mejora-comunitaria/lecciones-aprendidas/principal>

Sánchez, Sith. 2021. Nuestro futuro común... una responsabilidad compartida. Documento de análisis situacional publicado digitalmente. San José, Costa Rica. 42 p.

Penrose-Bukley Chris. 2007. Organizaciones de productores, Guía para el desarrollo de empresas rurales colectivas, Cuadernos de cooperación, Intermon Oxfam.

USAID. 2021. Entendiendo REDD+. Folleto informativo REDD+. Wildlife Works.

Casales, JC. 1995. El conflicto en las organizaciones y las técnicas de mediación como estrategias de solución, Colombia. Revista Cubana de psicología. Vol. 12 No 1-2.

Barrera Duque, E. 2007. La empresa social y su responsabilidad social. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales INNOVAR. Vol. 17 núm. 30. pp. 59-75

11. ANEXOS

Encuesta de percepción

Nombre y apellido: _____

Sector al que se encuentra vinculado(a)

- a) Sector público
- b) Sector privado (empresas)
- c) Agencia de cooperación
- d) Organización de la sociedad civil OSC
- e) Otros

1. ¿Para usted qué es una empresa comunitaria? _____
2. ¿Cuál debe ser el propósito de una empresa comunitaria? _____
3. ¿Cuáles cree que son los factores de éxito organizacional de una empresa comunitaria? Puede seleccionar varias opciones o puede indicar la opción 6 si está de acuerdo en todas.
 - a) Que promueva la participación de todos los asociados (Promoción del liderazgo)
 - b) Que posea un sistema de planificación eficaz
 - c) Que exista un alto sentido de pertenencia
 - d) Que tenga un mecanismo eficiente de rendición de cuentas y manejo de las finanzas
 - e) Que exista una visión compartida entre asociados para sostener la empresa a largo plazo

- f) Todos los anteriores
 - g) Otros. ¿cuál?
4. ¿Considera que una empresa comunitaria puede convertirse en una alternativa de sostenibilidad de un proyecto REDD+?
- a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Indiferente
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo
5. ¿Sobre qué aspectos fundamentaría una empresa comunitaria para que se convierta en la alternativa de sostenibilidad de un proyecto REDD+? Puede seleccionar varias opciones o puede indicar la opción 6 si está de acuerdo en todas.
- a) Propósito de la organización (misión, visión, objetivos, valores)
 - b) Número y cualidades de los asociados
 - c) Negocio a desarrollar
 - d) Estructura organizacional
 - e) Impacto social
 - f) Todas las anteriores
 - g) Otros
6. Según su criterio, ¿Cuál de los dos tipos de empresas puede llegar con mayor agilidad a mejores resultados frente a la sostenibilidad?
- a) Empresa comercial/privada
 - b) Empresa comunitaria
7. Teniendo como empresas comunitarias a las de naturaleza solidaria, es común encontrarse con comentarios como que este tipo de organizaciones no han logrado emerger, ¿Considera que esto se debe principalmente a qué?
- a) Falta una política estatal efectiva de apoyo
 - b) Existen muchos vacíos legales-falta de regulación
 - c) Problemas internos entre asociados
 - d) Deficiente orientación en los proyectos y/o programas
 - e) Fracasos en sus sistemas de planificación
 - f) Otros
8. ¿Usted estaría de acuerdo/desacuerdo en que las empresas comunitarias tuviesen un enfoque comercial similar al de las empresas comerciales/privadas?
- a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Indiferente
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo