





Título de la obra:
Encuentro
Autor:
David Londoño Mesa
Técnica:
Caseína
Año:
2021



*JUAN DIEGO
ARENAS BEDOYA
**DR. NICOLÁS FERNANDO
MOLINA SÁENZ
nicolas.molina@upb.edu.co
nicolasmolinasaez@hotmail.com

LAS ORGANIZACIONES SOCIOECONÓMICAS DE INICIATIVA COMUNITARIA COMO ACTORES ESTRATÉGICOS PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL

EL CASO DE LA “ORGANIZACIÓN
CAMPEÑOS CONSTRUYENDO FUTURO”
DEL MUNICIPIO DE JARDÍN, ANTIOQUIA



-
- * Poblador del municipio de Jardín. Estudiante de Comunicación Social en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, y guianza turística del SENA. Representante legal de la organización “Campesinos construyendo futuro” del municipio de Jardín. Emprendedor del sector turístico. Líder convencido de la necesidad de los procesos de articulación que posibiliten el desarrollo territorial.
 - ** Filósofo de la Universidad de Antioquia. Especialista en Gobierno y Cultura Política de la misma Universidad en asocio con el Colegio Altos Estudios de Quirama. Doctor del Programa Paz, Conflictos y Democracia del Departamento de Historia Contemporánea de la Universidad de Granada, España, con la tesis “Empresa, Desarrollo y Paz”. Pasantía postdoctoral “La Responsabilidad social de las organizaciones sociales como factor estratégico para el desarrollo y la paz”. Docente e investigador en la Universidad Pontificia Bolivariana. Conferencista y asesor en los temas de desarrollo sostenible, sostenibilidad corporativa y generación de valor compartido en especial de las organizaciones socioeconómicas de iniciativa comunitaria que se orientan por el desarrollo rural integrado con un enfoque territorial.

Resumen

Las organizaciones socioeconómicas de iniciativa comunitaria, en adelante OSEIC, se han convertido en importantes actores de las dinámicas regionales¹. A la vez que son creadoras de riqueza financiera que bien pueden contribuir al bienestar de personas y familias, impactan el desarrollo social y ambiental de sus territorios. Sin ellas, el cumplimiento del gran referente actual de la sostenibilidad, la Agenda 2030, no será posible. Cada una se ha especializado en la producción y comercialización de determinados productos y servicios, lo que las ha convertido en proveedores de diversas corporaciones, muchas de ellas, de reconocida trayectoria nacional e internacional. Los liderazgos individuales y grupales han sido un factor fundamental para su propia sostenibilidad, ya que gracias a ellos se han movilizad las capacidades, competencias y recursos de sus integrantes para la consecución colectiva de los propósitos superiores con los que se han comprometido ante sus grupos de interés. El acompañamiento que han recibido de otras organizaciones con el propósito de instalar capacidades es una de las aristas más interesantes para analizar y profundizar. El objetivo de este artículo es incentivar el conocimiento de los impactos y externalidades que estas organizaciones desencadenan, gracias a gobernanza, en cada una de las dimensiones de la sostenibilidad -social, económica y ambiental- lo que les podría otorgar su reconocimiento y legitimidad. Para su desarrollo se presentará el caso de la “Organización Campesinos Construyendo Futuro”, ubicada en el municipio de Jardín, suroeste antioqueño, conformada por hombres y mujeres que implementaron la decisión de aprovechar las potencialidades de un territorio que ofrece grandes oportunidades para el turismo y los productos hortofrutícolas. Para conocer mejor esta organización y a sus líderes no basta con las palabras, por lo que es necesario conocer su accionar en su propio territorio, caracterizado por una gran belleza natural y unos desafíos sociales que no dan espera para ser abordados.

Palabras clave:

Organizaciones socioeconómicas, empoderamiento, fortalecimiento organizacional, desarrollo territorial, liderazgos.

Introducción

“Es necesario que los campesinos entiendan que su finca es el mayor tesoro que tienen y que será la pensión que tendrán en unos años”.

Juan Diego Bedoya Arenas.
Representante de la “Organización Campesinos Construyendo Futuro”.

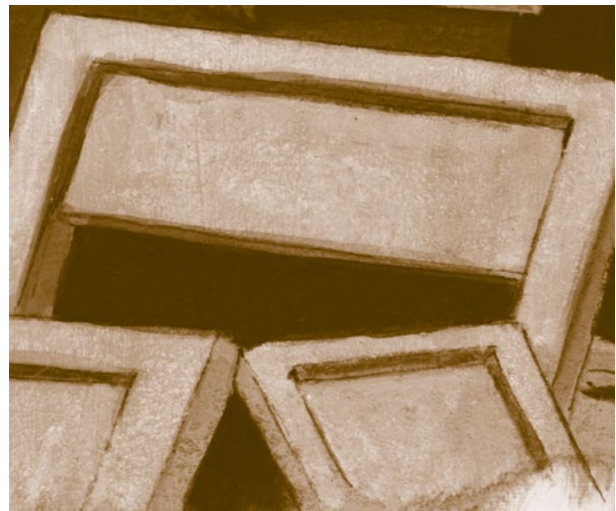
En Colombia se presenta un buen número de OSEIC que, gracias a su accionar, contribuyen a la consolidación de las condiciones que hacen posible el desarrollo regional en las diversas dimensiones en la que se desenvuelve la vida en todas sus formas.

En las nueve subregiones del departamento de Antioquia se presentan este tipo de organizaciones, cada una de ellas dedicada a una actividad productiva en especial, lo que ha sido posible gracias al aprovechamiento que han hecho de las características que les ofrecen sus territorios: al cultivo y comercialización del café; a la producción de la panela; otras, al sector de las confecciones; unas, a la siembra de frutas como la mora, la gulupa y los aguacates, entre otras.

En su accionar intervienen diversos elementos que no se pueden perder de vista so pena de empobrecer su comprensión: vocaciones del territorio; tenencia de la tierra o medios de producción; formas productivas tradicionales;

la innovación en todas sus formas, en especial, la social; esquemas asociativos; ecosistemas organizacionales; prácticas de inclusión, por ejemplo, de género; producción sostenible; participación en las agendas y políticas públicas; propuestas creativas de marketing; liderazgos; pensamiento estratégico de acuerdo con su naturaleza; ejercicios de visibilización, entre otros.

Son actores regionales clave para la consecución, debido a su articulación, de los objetivos que persiguen las diversas agendas de desarrollo que diseñan en lo global y local. Esta es una de las razones por las que es conveniente estudiar el tipo de gerencia que realizan, los acompañamientos que requieren y los impactos que desencadenan².



¹ Este artículo se construye dentro el proyecto de investigación “Gobernanza para la sostenibilidad territorial” matriculado desde la Escuela de “Economía, administración y negocios” en el Centro de Investigación para el Desarrollo y la Investigación, CIDI, de la UPB, desarrollado en convenio con Proantioquia y la Federación Antioqueña de ONG, Faong. Uno de sus objetivos es estudiar la gobernanza e impactos de las organizaciones sociales con el fin de cualificar los procesos de docencia, investigación, transferencia y proyección social que realiza en los distintos territorios del país.

² Cualquier tipo de organización requiere de acompañamientos con miras a la cualificación de sus desempeños organizacionales. Los grandes grupos empresariales, por ejemplo, lo adquieren con procesos de consultorías que contratan para tal fin.



1. Marco teórico

Legitimidad de las OSEIC como iniciativa de los pobladores de los territorios

Antes de cualquier tematización es necesario explicitar que las OSEIC nacen como respuesta a la necesidad de brindar empleo y recursos financieros para sus integrantes o asociados. Es común pensar que son las grandes empresas o grupos empresariales los que deben proveer la ocupación laboral que requiere la población apta para hacerlo, pero el número de personas que lo requieren excede con creces su capacidad para incluirlos.

Su estructura será la siguiente: en (1) se expondrá el marco teórico y conceptual que orientará su construcción; en (2) se presentarán los hallazgos que se obtuvieron del análisis de la organización que se asumió como estudio de caso; finalmente, las conclusiones y las referencias bibliográficas.

La metodología que se usó en su construcción fue de corte cualitativo, para lo que se realizaron narrativas con los líderes de la organización en su propio territorio; con el rastreo bibliográfico se indagó por la peculiaridad de las OSEIC en autores que han estudiado las organizaciones de la sociedad civil y los liderazgos que las hacen posibles; finalmente, se consultó y utilizó la documentación entregada por la “Organización Campesinos Construyendo Futuro” que presentaron en la rendición de cuentas en el año 2020.

Pero en lo urbano y rural hay un alto número de líderes que se niegan a esperar que otros vengán a emplearlos y empleando esquemas de asociatividad, convocan a los pobladores para darle inicio a lo que será su organización, empresa o emprendimiento. El camino no es fácil y muchas sucumben, pero otras ganan la sostenibilidad financiera y la legitimidad social que les permite seguir en el tejido organizacional desencadenando los impactos que se espera de su accionar cotidiano (Bornstein, 2005):

“La iniciativa social está exhibiendo en todo el mundo nuevas aproximaciones a muchos males sociales y nuevos modelos para crear riqueza, promover el bienestar social y recuperar el medio ambiente. El sector ciudadano está liderando notoriamente el empuje para reformar el libre mercado y los sistemas políticos” (30).

Es común pensar que la riqueza financiera se realiza solo con el accionar de las grandes y famosas corporaciones. Ampliando la mirada, se constata que en los barrios, campos y veredas, de la mano de las OSEIC, se producen recursos económicos que impactan considerablemente el Producto Interno Bruto nacional, PIB. Como se verá, su incidencia trasciende este indicador en tanto que su legitimidad radica en que no se dedican solamente a propiciar la satisfacción de las necesidades básicas de quienes las conforman, sino que también se constituyen en una escuela formadora en capacidades en la medida en la que trabajan con sus integrantes asuntos tan relevantes como el respeto por la naturaleza, la convivencia armónica, la participación en los destinos políticos, el autocuidado, el cuidado de los otros, de las cosas y el territorio.

El territorio como escenario vital para el pensamiento y la actuación de las OSEIC

El territorio es uno de los conceptos que más se ha posicionado en el lenguaje de los teóricos que investigan el tema del desarrollo. Hoy ha ganado diversos apellidos: territorios inteligentes, incluyentes, resilientes, sostenibles, entre otros. Pero, ¿cómo concebir este concepto? ¿Qué sentido tiene en los diversos discursos?

En primer lugar, es preciso afirmar que el territorio es más que el lugar físico en el que se desenvuelve la vida. Comprende la cultura, los referentes históricos, su economía, naturaleza, formas de entender a los otros y a lo otro que se presenta en su devenir; en segundo lugar, el concepto no está exento de una enorme car-

ga política e ideológica que lo ha acompañado, incluso en su origen, como bien lo anota Alban (2020, 26) citando a Porto (2002): "... el término territorio surge en los ochenta y en los noventa, gracias a los grupos y movimientos indígenas, afrodescendientes y campesinos de Brasil, Colombia, Bolivia y Perú, quienes lo introdujeron en los debates políticos y posteriormente académicos, lo que dio lugar a una nueva comprensión de los discursos de las tierras y el territorio en el continente".

En el territorio tiene cabida todo lo que le da sentido a la vida de sus pobladores y que no se puede dejar perder de vista con el fin de tener una perspectiva global. La mirada de cada uno se constituye en un factor decisivo para entender cómo se ve y se vive, por lo que no es de extrañar que cuando se le pregunta a alguien por su territorio y si está en un lugar abierto, lo primero que hace es recorrerlo con los ojos antes de pronunciar alguna palabra.

Pero no hay una sola mirada, hay tantas miradas como pobladores haya: unos lo priorizan desde el género, otros a partir de sus creencias religiosas, espirituales, políticas y vivencias de exclusión o inclusión que hayan sufrido o disfrutado. Lo esencial es la integración de todas ellas para tener una visión más amplia de ese lugar que debe ser habitado³, vivido, creado, recreado, danzado, disfrutado, cuidado y legado en buenas condiciones a quienes ya existen, llegan y vendrán más adelante.

.....

³ El programa de Desarrollo y Paz, Prodepaz, en el año 2007 les entregó a 23 jóvenes del oriente antioqueño un número igual de cámaras fotográficas para que plasmaran lo que veían al caminar por las calles, caminos y campos de sus municipios. El resultado se puede apreciar en el libro "Ojos que ven, corazones que sienten. 23 miradas, 23 relatos del oriente antioqueño".

El desarrollo territorial

El desarrollo territorial se asume en clave de la armonía de las dimensiones económicas, sociales y ambientales de la sostenibilidad, para lo que se requiere de buenas gobernanzas, entendidas como los principios que rigen la gerencia de todo tipo de organizaciones: la confianza que posibilita la coherencia entre la promesa de valor ofrecida y su concreción; el respeto frente a los intereses de las partes involucradas; la transparencia en la información entregada sobre su misión y cómo la concreta; el involucramiento de los grupos de interés; participación en las instancias en las que se toman las decisiones territoriales; la responsabilidad frente a las decisiones tomadas e implementadas; la reparación de cualquier daño que pueda provocar, entre otras.

Tomando como inspiración la Agenda 2030 (2015), un territorio es sostenible cuando se consolida un ecosistema de alianzas -asunto de gobernanza- que permita avanzar en el cumplimiento de las 169 metas que harán posible los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, que facilitarán caminar en pos de los objetivos que establece el documento: la prosperidad, la paz en su sentido más integral, el bienestar de las personas y un planeta en el que la vida sea posible en todas sus formas.

En los territorios en los que se logra la sostenibilidad, se facilita la consecución del desarrollo sostenible, entendido como el que las personas puedan disfrutar, en el presente y el futuro, de las libertades (Sen, 2006): políticas, económicas, sociales, de información, de movilidad; y el ejercicio efectivo de las capacidades humanas (Nussbaum, 2012): vida; salud física;

integridad física; sentidos, imaginación y pensamiento; emociones; razón práctica; afiliación; cuidado por la naturaleza y juego (2012).

El fortalecimiento para el empoderamiento organizacional y el desarrollo territorial

La instalación de capacidades es crucial para que las organizaciones permanezcan en el tejido organizacional y cumplan con sus resultados clave. El proceso de incorporación de aquellas es lo que les permite empoderarse de su propio direccionamiento. Con respecto a este último concepto, Bacqué y Biewener (2016, 14) anotan que: "El empoderamiento articula dos dimensiones, la del poder, que constituye la raíz de la palabra, y la del proceso de aprendizaje para acceder a este. Puede designar tanto un estado (estar empoderado... como un proceso; este estado y proceso son a la vez individuales, colectivos y sociales o políticos... Esto implica un recorrido de autorrealización y de emancipación de los individuos, de reconocimiento de los grupos o de las comunidades y de transformación social".



El fortalecimiento se produce en las dimensiones clave para la viabilidad organizacional:

- Dimensión técnica: en relación con la eficiencia y la eficacia con las que se producen los productos o servicios que ofrecen a sus clientes, usuarios o consumidores.
- Dimensión administrativa: en la que se lleva a cabo el circuito de planear, hacer, verificar y actuar. En esta se encuentran los estilos gerenciales; los marcos estratégicos -misión, visión, principios, estrategias y tácticas-; la gestión de los aliados; el mapa de planes, programas, proyectos; y los diversos resultados que se esperan de la gestión.
- Dimensión de comunicación: fundamental para estar en contacto con los grupos de interés y para la visibilización de los logros organizacionales. La presencia en las redes sociales, elaboración y entrega de los informes de gestión se convierten en elementos clave para garantizar el reconocimiento y legitimidad social.
- Dimensión de sistematización: permite que sus propios integrantes expliciten aprendizajes que le pueden ser útiles a la propia organización y a otras que, al igual que ellas, iniciaron el viaje en procura de su propia viabilidad organizacional.
- Dimensión de relacionamiento: clave para establecer alianzas de valor y la participación de sus integrantes en otras instancias desde las que se propicia el desarrollo territorial.



El acompañamiento se constituye en la gran estrategia para facilitar el fortalecimiento organizacional que conduce al empoderamiento. Este es definido creativamente por los profesionales que lo hacen posible como el “yo lo hago y tú miras; tú lo haces y yo miro; tú lo haces y yo ya estoy lejos”.

El modelo de David Brown puede ser un punto de partida para analizar la instalación de las capacidades organizacionales. En él se abordan conceptos clave que se muestran en la siguiente gráfica (2005, 3): visión social a la que se articula la organización; misión; estrategia (legitimidad y apoyo, creación de valor, capacidad operativa); estructura (programas, actividades, arquitectura, aliados externos); resultados de la organización; impactos; y el sistema de aprendizaje que alimenta su misión, estrategia y estructura.

Modelo de David Brown

En su obra reconoce la necesidad de “formar a los líderes de las pequeñas y nuevas organizaciones de la sociedad civil (OSC) en los conceptos básicos del pensamiento estratégico y el aprendizaje organizacional” (1, 2005) que les permita conocer y maximizar los impactos que provocan en los territorios. En ese sentido, uno de los llamados más interesantes que realiza, que a su vez se constituye en un desafío aún

para el momento actual, es realizar ejercicios formativos creativos e innovadores con aquellos gestores que no tienen la formación y el conocimiento en los temas de la técnica estratégica y gerencial en general⁴ (1).

A partir de su modelo define los conceptos clave que orientan la formación que propone (Brown, 2005):

Concepto	Definición
Social visión	The desired future or the reality that the CSO seeks to create. Social vision are often important to understanding CSO behavior, while the concept is largely irrelevant to many market-focused organizations ⁷ .
Mission	The organization´s purpose or reason for existence.
Strategy	Concepts to guide resource allocations and program choices.
Organizational learning	Capacity of organizations to build new awareness, strategies and capacities on the basis of their own and other experience. It implies more than learning by individuals or leaders; for organizational learning the new knowledge and capacities must become part of the organizational repertoire of interpretations, systems and actions.

⁴ En el caso colombiano, es importante resaltar que gracias al trabajo de acompañamiento de un amplio número de organizaciones de segundo y tercer nivel iniciado en la última década del siglo anterior y primera del actual, hoy existe un alto número de integrantes de organizaciones de primer nivel que han recibido una amplia formación en temas gerenciales, no violencia, desarrollo sostenible, entre otros, lo que ha contribuido a la consolidación de capacidades que les ha facilitado su viabilidad y maximización de impactos.

El ruta formativa que propone para aterrizar su modelo dentro de las organizaciones de la sociedad civil comprende los siguientes componentes:

- Trabajar los conceptos básicos del pensamiento estratégico que orientan su gerencia.
- Usar la clásica herramienta conocida como la matriz DOFA -hoy más conocida como FODA para privilegiar los puntos positivos sobre los negativos- con sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Analizar los conceptos fundamentales del aprendizaje organizacional que les es propio y aterrizarlos a la realidad diaria de la organización.
- Reflexionar sobre estudios de casos de organizaciones similares que permitan aprender de otras.
- Iniciar la implementación de pensamiento y aprendizajes organizacionales con el propósito de potenciar los impactos de la organización.

Uno de los aportes de Brown fue que contribuyó a posicionar conceptos clave dentro de las organizaciones de la sociedad civil: creación de valor (creating value), gestión de los grupos de interés para este último (stakeholders for “value creation”), capacidades (capacities), empoderamiento (empowerment), entre otros⁵.

⁵ Estos conceptos arraigaron, a manera de ejemplo, en los Programas de Desarrollo y Paz que, mediante la estrategia del acompañamiento comunitario, trabajaron con diversas organizaciones en los territorios colombianos.

Los liderazgos de las OSIC

Los líderes son las personas que motivan a los integrantes de las organizaciones para que alcancen los propósitos que colectivamente se han establecido. En las OSEIC se constata que provienen del mismo territorio en el que surge la organización, lo que les da una mayor legitimidad frente a sus compañeros. Una de sus características es la pasión y disciplina con la que buscan los resultados e impactos, entre los que están el de consolidar las oportunidades, que bien aprovechadas, les permitirá lograr a los asociados acercarse a los distintos niveles del bien-estar, lo que los convierte, en su acción cotidiana, en verdaderos expertos del desarrollo territorial.

Bornstein (2005, 385) evidencia que:

“Ninguno de los emprendedores sociales... manifestó deseo alguno de retirarse; nunca, aunque algunos de ellos se quejaban de las presiones económicas a las que ellos mismos y sus familias estaban sometidos en su vida personal. Las afirmaciones que oí reiteradamente eran ‘me encanta este trabajo’, ‘no podría vivir sin él’, o ‘moriré haciendo esto’”.

Un tema pendiente es el del bienestar de estos líderes, puesto que, por su empeño o interés de consolidar las organizaciones que dirigen, pueden frenar sus trayectorias formativas, no atender su salud e inclusive descuidar sus relaciones familiares. Es de vital importancia que entiendan que la viabilidad organizacional no puede ir contravía de su ser, hacer, tener y conocer.

2. “Organización campesinos construyendo futuro”

“A mí la organización me ha enseñado que me gusta trabajar con comunidad y a tener mucha paciencia. Siempre he sabido que todos somos diferentes, pero hay veces que uno se llena de impaciencia. Entonces me animo y acudo a la paciencia para relacionarme mucho con las personas”.

Luz Adielá Jaramillo Correa. Tesorera.

El municipio de Jardín se encuentra en la región del suroeste antioqueño a 135 kilómetros de la ciudad de Medellín. En el año de 1985 fue declarado patrimonio nacional por la belleza de sus paisajes, lo colorido de las viviendas y la defensa que los pobladores hacen de su idiosincrasia. Lo anterior ha hecho que sea conocido como “el pueblo más lindo de Antioquia”. Su economía se encuentra diversificada en el turismo, la producción de café, plátano, frutales como la gulupa y el aguacate, entre otros.

La “Organización Campesinos Construyendo Futuro”, cuyo lema es “Trabajando por el bienestar de las comunidades”, tiene su sede en este municipio. Los acompañamientos que ha recibido por parte de otras instancias impactando su direccionamiento, se inscriben en lo que se ha denominado “Desarrollo rural integrado con enfoque territorial”, definido por la Fundación Aurelio Llano Posada como un “modelo de intervención (que) busca que las personas y familias campesinas construyan un camino al desarrollo rural sostenible a través de un proceso de planeación participativa y análisis colectivo del territorio, identificando sus capacidades endógenas y atendiendo sus debilidades. La metodología se centra en talleres participativos, he-



rramienta donde la comunidad hace el análisis de su situación, de sus formas de organización, de sus sistemas productivos y de su entorno, y donde las personas manifiestan su sentir acerca del proceso”⁶.

Si bien es cierto que sus caras visibles son el actual representante legal, Juan Diego Bedoya Arenas, y la tesorera Luz Adielá Jaramillo Correa, el liderazgo es colectivo, puesto que cada uno de sus integrantes se asume como un motivador para los demás.

Territorialmente la organización se encuentra distribuida en las veredas que se reseñan a continuación:

⁶ Tomado de: <https://www.aureliollano.org.co/desarrollo-rural-integrado-con-enfoque-territorial-driet/>

Tabla 1. Presencia veredal.

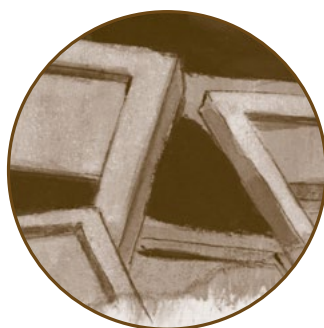
Vereda	Asociados
Alto del Indio	04
Arboleda	44
Gibraltar	12
Macanas	30
Río Claro	30
Verdún	12
Total asociados	132

Fuente: presentación de Juan Diego Bedoya Arenas.

Tabla 2. Identidad de la organización:

Misión	Visión	Principios
Somos una organización sin ánimo de lucro que promueve y mejora permanentemente las condiciones económicas, sociales, culturales y ambientales, procurando el beneficio del asociado, los miembros de las familias y el desarrollo de las comunidades donde tenemos incidencia.	En el 2029, la Organización Campesinos Construyendo Futuro será líder en promover proyectos sostenibles y comprometidos con el desarrollo económico, social y defensores de nuestros recursos; siendo reconocidos en los ámbitos municipal, departamental, nacional e internacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Respeto. • Sentido de pertenencia. • Comunicación asertiva. • Trabajo en equipo. • Equidad. • Transparencia. • Solidaridad. • Liderazgo. • Asertividad.

Fuente: presentación de Juan Diego Bedoya Arenas.



La estructura de la organización comprende la Asamblea General, la Junta Directiva, el fiscal y los comités de trabajo:

Estructura de la organización

En la Asociación hacen presencia más mujeres (77) que hombres (55), lo que la muestra como una iniciativa que no presenta obstáculos para que la mujer despliegue toda su potencialidad a través de la asociatividad.

Las líneas de trabajo con las que despliega sus objetivos y que están en sintonía con las diversas agendas globales y locales, son:

- Fortalecimiento comunitario: inclusión social de mujeres, jóvenes y niños; personas con discapacidad con el ánimo de atender la infraestructura familiar y social.
- Protección del agua: legalización de fuentes; mejoramiento de bocatomas; potabilización, reforestación y campañas de sensibilización frente a este importante recurso natural.
- Producción agroecológica y sostenible: fondo de crédito rotatorio; infraestructura productiva; turismo rural comunitario; circuitos cortos de comercialización.

En una de las rendiciones de cuentas del año 2020 comunicaron los siguientes resultados:

Para su gobernanza:

- Fortalecimiento de capacidades administrativas y operacionales.



En lo social:

- Formación de líderes comunitarios, nuevos asociados y 60 jóvenes.
- Consecución de becas para 13 jóvenes.
- Mejoramiento de espacios comunitarios, viviendas, unidades sanitarias y pozos sépticos.
- Acompañamiento a 25 personas con discapacidad.
- En alianza con la FALLP y Universidad CES se consiguió un practicante de fisioterapeuta y un nutricionista.

En lo ambiental:

- Caracterización de fuentes de agua.
- Reforestación de nacimientos.
- Sistemas de potabilización de agua.

- Jornadas de sensibilización ambiental.
- Construcción de 4 casetas para almacenar residuos sólidos en escuelas.
- Recolección de 24 toneladas de inservibles y de 12 toneladas de material apto para el reciclaje.
- Censo para prestación del servicio de aseo en zona rural.

- **Proyectos especiales:** se realizó un piloto de cultivo de Orellana; tres de cultivo de aromáticas; 8 cables vía construidos; se impactaron 40 familias con la iniciativa de turismo rural; se otorgaron créditos bajo la modalidad del rotatorio; se firmó una alianza para impactar 37 familias con el cultivo del plátano.
- **Tienda Campesina El Jardín:** se contó con 96 productores que pusieron a disposición de los compradores 129 productos; se produjeron ventas por 18 millones de pesos.

En lo económico:

- **Soberanía alimentaria:** 90 familias se beneficiaron con huertas agroecológicas con 11.394 plántulas; se entregaron 1.180 pollitos a 91 familias y 782 gallinas a 63; se brindó acompañamiento técnico a los asociados.

Una de las grandes responsabilidades de toda organización es establecer escenarios futuros a corto, mediano y largo plazo. Para el año 2021 establecieron las siguientes metas que ya son objeto de seguimiento:

Tabla 3. Metas para 2021.

Gobernanza	Social	Económico	Ambiental
Fortalecimiento de capacidades administrativas y operativas.	Continuar con la gestión de proyectos. Fortalecer los programas de juventud. Acompañar a las personas en situación de discapacidad. Formar líderes. Continuar con el Fondo de especies menores.	Ejecutar la alianza productiva del plátano. Continuar con el proyecto de cultivo de Orellana. Fortalecer los circuitos cortos de comercialización (Tienda Campesina El Jardín). Gestionar los proyectos de mejoramiento de infraestructuras productivas (cable vías). Poner en marcha los circuitos turísticos comunitarios.	Gestionar los trámites para incluir a la zona en el servicio de aseo (recolección y disposición de residuos sólidos). Realizar jornadas de reforestación como fuente de agua. Establecer el "Vivero Forestal Verde Jardín".

Tabla de elaboración propia.

El ingreso de las OSEICO a diversas redes es una estrategia clave para su fortalecimiento, lo que hace obligatorio que sus líderes salgan a establecer diálogos colaborativos entre la organización y otras pertenecientes a los sectores privados, económicos, sociales y académicos. En otras palabras, es necesario que trasciendan sus paredes y tejan redes porque, como bien lo dice Coyle (2018): “Cuando las arañas tejen juntas pueden atar a un león”.



Los líderes de la organización que se reseñan han visto la necesidad de establecer diálogos y alianzas con diversos sectores, lo que ha redundado en la consolidación de un ecosistema de colaboración robusto:

Tabla 4. Ecosistema organizacional.

Organizaciones
Agecosur: Asociación gestora y constructora de sueños rurales. Jericó-Antioquia.
Agrosavia: Corporación colombiana de investigación agropecuaria.
Asociación campesina comunidad en acción. Pueblo Rico-Antioquia.
Asociación Campesina Manos Unidas-Tierras Productivas. Veredas La María, El Zancudo y El Calvario. Fredonia-Antioquia.
Asohofrucol: Asociación hortofrutícola de Colombia.
Buppe: Banco Universitario de Programas y Proyectos de extensión.
CEFF: Centros de Formación Familiar. Medellín.
CFA: Cooperativa Financiera de Antioquia.
Colegio I.T.D. Julio Flórez.
Comerbanc: Comercializadora de Banano Criollo.
Corpoemprende.
Agencia Cueva del Esplendor. Jardín-Antioquia.
Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola.
Fundación Aurelio Llano Posada.
Fundación Sofía Pérez de Soto.
Gamma: Grupo de investigación universidad de Antioquia.
Gobernación de Antioquia.
ILLA: Organizzazione internazionale italo-latino americana.
Microempresas de Colombia.
Minagricultura: Ministerio de Agricultura de Colombia.
OMCE: Organización Multisectorial Campesinos Emprendedores. Támesis-Antioquia.
Por Amor a Jardín. Bienestar para todos. Alcaldía de Jardín.
ProAves.
Renthabilidad.
Uniminuto. Corporación Universitaria Minuto de Dios.
Universidad CES.
Universidad de Antioquia.



Organización y ODS

Si bien a la organización le espera la tarea de priorizar los ODS en los que incide vía impacto o externalidad, en la investigación que hizo posible este artículo se identificaron los siguientes, con la salvedad que la alineación entre los ob-

jetivos organizacionales, los temas materiales y los objetivos es un trabajo que le compete al colectivo organizacional, y lo que se presenta en la siguiente tabla no pretende suplirlo:

Tabla 4. ODS presentes en la organización.

Gobernanza	ODS	Social	ODS	Económico	ODS	Ambiental	ODS
Fortalecimiento de capacidades administrativas y operacionales.		Formación de líderes comunitarios, nuevos asociados y 60 jóvenes. Consecución de becas para 13 jóvenes.	 	Proyectos integrales sostenibles (pollos, cultivos, orellanas, aromáticas turismo rural, plátanos, café).	 	Caracterización de fuentes de agua. Reforestación de nacimientos. Sistemas de potabilización de agua.	
En alianza con la FALLP y Universidad CES se consiguió un practicante de fisioterapeuta y un nutricionista.		Mejoramiento de espacios comunitarios, viviendas, unidades sanitarias y pozos sépticos.		Tienda Campesina El Jardín.		Jornadas de sensibilización ambiental. Construcción de 4 casetas para almacenar residuos sólidos en escuelas. Recolección de 24 toneladas de inservibles y de 12 toneladas de material apto para el reciclaje. Censo para prestación del servicio de aseo en zona rural.	
		Acompañamiento a 25 personas con discapacidad.					

Conclusiones

Las OSEIC que han sido gerenciadas de manera racional, razonable y con pasión se convierten en actores del desarrollo territorial. Los impactos y externalidades que desencadenan se inscriben en las dimensiones económicas, sociales y ambientales de la sostenibilidad. Pero para que lo anterior se produzca, deben reflexionar sobre su propia gobernanza, para lo cual es necesario que sus líderes se formen en este tema. En este sentido, son actores fundamentales para la consolidación de las agendas globales y locales que orientan el destino de los territorios.

Las facultades de administración, economía y negocios deben dirigir sus ojos al estudio de estas organizaciones ya que son fuentes de aprendizajes gerenciales que pueden ser llevados a las aulas de clase para la formación de los futuros gerentes. Igualmente, se han convertido en oportunidades para las prácticas profesionales de los estudiantes de las carreras de gestión.

Con su voluntariado las grandes corporaciones, incluso las universidades, pueden acompañar a estas organizaciones, para que fortalezcan las capacidades que les son necesarias para continuar su viaje en el tejido organizacional. Ellas requieren de ingenieros especialistas en infraestructuras, médicos, nutricionistas, administradores, economistas que les consolide la idea de la economía circular, trabajadores sociales, expertos en datos, comunicadores que les enseñen el manejo estratégico de las redes sociales,

filósofos que les propicien reflexiones sobre la necesidad de valorar lo que no tiene fines de lucro como los momentos de ocio y artísticos.

Pero la anterior conclusión no puede conducir a la idea que ellas únicamente están para recibir. Por el contrario, tienen grandes aprendizajes que pueden compartir a quienes las acompañen. En sí mismas son verdaderas universidades que integran diversos saberes, los ancestrales con los actuales o contemporáneos.

Es necesario visibilizar el accionar de los líderes de las OSEIC como verdaderos “expertos del desarrollo” quienes con gestión hacen posible la viabilidad territorial. Una de las tareas urgentes es hacer posible que se conviertan en narradores de los propios procesos que han liderado y de lo que ha sido el devenir de sus organizaciones.

Un tema fundamental que se presenta como una oportunidad para ellas mismas es establecer su política de sostenibilidad corporativa o de generación de valor compartido para que sus grupos de interés fortalezcan su relacionamiento puesto que lo percibirán como un esquema colaborativo cada vez más interesante.

La sociedad en general está llamada a conocer y apoyar a las OSEIC que se encuentran dinamizando el desarrollo de los territorios. En este sentido, la compra responsable y local se convierte en una acción decisiva referente de esta iniciativa.

Referencias

- Bacqué, M. Biewener, C. (2013). *El empoderamiento. Una acción progresiva que ha revolucionado la política y la sociedad*. Barcelona: Gedisa.
- Bornstein, D. (2005). *Cómo cambiar el mundo. Los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas*. Barcelona: Debate.
- Brown, D. (2005). *Introduction to strategy and organizational learning for civil society organizations*. Harvard University.
- Corporación Programa Desarrollo para la Paz-Prodepaz. (2008). *Ojos que ven, corazones que sienten. 23 miradas, 23 relatos del oriente antioqueño*. Rionegro.
- Coyle, D. (2018). *Cuando las arañas tejen juntas pueden atar a un león*. Barcelona: Conecta.
- Machuca, V. Orrego, I. (2020). *Territorios, conflictos y resistencias*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Nussbaum, M. (2012) *Crear capacidades*. Barcelona: Paidós.
- ONU, (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.
- Sen, (2006). *Desarrollo y libertad*. Bogotá: Planeta.

