

**Propuesta de competencias laborales para Cargos Directivos de Asociaciones agropecuarias
campesinas.**

Hebe Esperanza López Zambrano y Jose Luis Valle Benedetti

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD
Escuela Ciencias de ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios -ECACEN
Maestría en Administración de Organizaciones
Julio 2022

Dedicatoria

Mis más sinceros agradecimientos a DIOS por bendecirme con tan esperado triunfo.

A la memoria de mi Madre por la huella que sembró de sabiduría, me enseñó a perseverar y amar, fue mi apoyo incondicional.

A mi esposo e hijos por ser la motivación constante de mi esfuerzo y el motivo de mi existir.

A mis Maestros por su orientación y transmisión de sus conocimientos

A mi Compañero de tesis por su calidad humana y por permitirme ser parte su equipo.

Y a todos lo que han contribuido al desarrollo de mi formación profesional.

Hebe Esperanza

El presente trabajo está dedicado a mi madre Gladys Benedetti, cuyo ejemplo de servicio y dedicación me inspira cada día a ser mejor.

También quiero agradecer a los expertos consultados y por supuesto a mi compañera Hebe Esperanza por estar a mi lado en este proceso compartiendo la carga, brindando entusiasmo y compromiso con la investigación, así como a nuestra directora Luz Dary Castellanos Duque por su orientación y apoyo.

Jose Luis Valle Benedetti

Tabla de contenido

Resumen.....	3
Palabras claves.....	3
Abstract.....	4
Keywords.....	4
Marco de referencia.....	8
Justificación de la Investigación	8
Planteamiento del Problema.....	12
Objetivos	14
Objetivo General.....	14
Objetivos específicos	14
Marco Teórico	15
Organizaciones solidarias y tipos en Colombia.....	15
Asociaciones Agropecuarias campesinas en Colombia	17
Cargos de administración y control.....	21
Competencias laborales	22
Decretos y leyes:	25
Metodología.....	27
Funciones de los cargos directivos en Asociaciones campesinas	30
Trabajo de campo	38
Aplicación de encuesta a expertos	38
Resultados primera ronda.....	40
Segunda ronda de validación	49
Estadísticas y Análisis de cada cargo	56
Conclusiones y recomendaciones	61
Conclusiones	61
Recomendaciones	63
Bibliografía	64
Anexos	67

Lista de Figuras

Figura 1. Tipo de organizaciones	19
Figura 2 Fases del método Delphi	28

Lista de tablas

Tabla 1. Competencias de cargos directivos de Asociaciones campesinas.....	46
Tabla 2. Análisis de la segunda ronda de entrevistas a los Expertos.....	53
Tabla 3 Presidente y vicepresidente	56
Tabla 4 Director Ejecutivo	57
Tabla 5 presidente y director ejecutivo ser personas diferentes	57
Tabla 6 secretario	58
Tabla 7 Tesorero.....	58
Tabla 8 Fiscal	59
Tabla 9 Directivo de Área y Departamento	59

Resumen

La situación de los campesinos en el país, con pobreza, bajos niveles de asociatividad y deficientes competencias laborales, lleva al interrogante: ¿Cómo establecer competencias laborales de los diferentes cargos directivos a ocupar en las asociaciones campesinas para ayudarles a fortalecerlas, mejorar la eficiencia y eficacia de dichas asociaciones, así como optimizar el apoyo que reciben de diferentes entidades? Por consiguiente, el objetivo general de esta investigación es proponer normas de competencias laborales para los cargos directivos de dichas asociaciones, lo cual conlleva a los objetivos específicos: Identificar las funciones de los cargos directivos; explorar con expertos en el campo la necesidad de fortalecerlas definiendo competencias laborales afines a cada cargo. Mediante la utilización del método Delphi a través del cual se realizó una investigación cualitativa, aplicando dos rondas de entrevistas a expertos. Además, se comparan estatutos de diversas asociaciones, dando como resultado un listado de competencias para cada uno de los roles estudiados: presidente, vicepresidente, director ejecutivo (representante legal), secretario, tesorero, fiscal, vocal y directores de área/Comité. Se consultó si el presidente y el director ejecutivo deben ser la misma persona. Se resalta que la validación va del 90 % al 99 % de confirmación, y se recomienda que este material sea insumo para enfocar las capacitaciones y ayudas concretas que se les brindan y que puedan aplicarse en otro tipo de organizaciones de economía solidaria, como las juntas de acción comunal, cooperativas, y similares.

Palabras claves: Economía solidaria, Asociación Campesina, Competencia laboral y educación.

Abstract

The situation of the farmers in the country regarding poverty, low associativity levels, and deficient work competencies, leads to the question: How to establish the correct work competences of different directive position that need to be occupied in the farmers associations by make them stronger, improve their efficiency and efficacy, as well as to optimize the support given by different entities? Therefore, the general objective of this investigation is to propose the standard work competencies required to fulfill a directive position in such associations, which leads to the following specific objectives: To Identify the functions of the directive position; explore with experts in the field the need to strengthen them by defining the work competencies for each position. By the usage of the Delphi method it was performed a qualitative research, by applying two round interviews to experts. In addition, different associations statutes are compared giving as a result a list of competences for each of the roles studied: president, vice-president, executive director (Legal Holder), secretary, treasurer, inspector, member and area/committee directors. It was consulted if the president and the executive director should be the same person. it is emphasized that the validation ranges from 90% to 99 % confirmation, and it is recommended that this material be an input to focus on the training and concrete assistance provided to and that it can be applied in other types of solidarity economy, organizations such as community action boards, cooperatives, and similar.

Keywords: solidarity economy, farmers associations, work competences, and education

Marco de referencia

Justificación de la Investigación

Generalmente el agricultor, campesino marginado actúan en forma dispersa y manifiestan escaso desarrollo organizativo. Estadísticas indican que sólo alrededor del 10% de los productores están asociados a cooperativas agrícolas o a formas asociativas similares (Poveda Olarte 2019, p. 2). Esta situación les impide participar en las actividades de desarrollo rural y combatir su marginalidad.

La limitación más evidente es la escasa organización de los campesinos y su falta de interés en la formación de asociaciones que los representen según (Galán Beatriz 1994, p. 5) se debe entre otros factores a:

- falta de legislación adecuada;
- falta de incentivos y de acceso a recursos del sector público;
- centralización administrativa excesiva;
- falta de dirigentes verdaderamente representativos y auténticos, sin interferencias políticas o de ventajas personales (la llamada “ley de hierro de la oligarquía”)
- escasez de recursos para remunerar a los extensionistas agrícolas, que, por lo tanto, no pueden dedicarse por completo a las tareas de extensión.

Con base en lo anterior, el enfoque de desarrollo rural, busca responder a las necesidades reales en términos de población, dado que, “cuatro de cada cinco de los más de 172 millones de niños sin escolarizar en el mundo, viven en áreas rurales, con fuertes

discriminaciones hacia las niñas; y que la gran mayoría de los cerca de 800 millones de analfabetos, jóvenes o adultos, pertenecen al mundo rural (...) La mayoría de los pobres del mundo son campesinos y analfabetos que trabajan en una agricultura de subsistencia. (...)” (Vilches, 2017, p. 48).

Fajardo (2000) plantea que “las normas existentes y las experiencias logradas hasta ahora en las ZRC han generado un componente estratégico como es el reconocimiento y fortalecimiento de las **organizaciones campesinas** como gestoras de las zonas, lo cual no solamente da coherencia a la propuesta que ellas hicieron al Estado con lo avanzado hasta ahora en su desarrollo, sino que también les otorga una perspectiva válida como instrumento para estabilizar a las comunidades de colonos”

Por medio de la resolución 000467 del 29 de diciembre 2017 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural; por la cual se adoptan los lineamientos Estratégicos de política pública para la Agricultura Campesina y comunitaria. Resuelve que la estrategia para la Transformación de agricultura familiar del campo establece la necesidad de fortalecer los sistemas productivos donde **la Asociatividad es la principal herramienta para generar capital social**, fortalecer la producción, transformación, financiación y comercialización de los productos y servicios de la **Agricultura Campesina Familiar y Comunitaria ACFC** y para estimularlos conocimientos y prácticas de protección del medio ambiente **donde se promoverán las formas asociativas solidarias** como el principal modelo de Asociatividad entre ellos se destacan los mercados campesinos comunitarios.

capital social, fortalecer la producción, transformación, financiación y comercialización de los productos y servicios de la **Agricultura Campesina Familiar y Comunitaria ACFC** y para estimular los conocimientos y prácticas de protección del medio ambiente **donde se promoverán las formas asociativas solidarias** como el principal modelo de asociatividad entre ellos se destacan los mercados campesinos comunitarios.

Según la Encuesta de Cultura Política (ECP) Identificación subjetiva de la población campesina 2019 del DANE (24 de marzo de 2020), Los campesinos representan el 43,6% de la población nacional, vitales en este momento para mantener la autosuficiencia alimentaria, los cuales presentan bajos niveles educativos **39,4% de los 14,8 millones de campesinos del país terminaron la básica primaria, 24,2% el bachillerato y solo 10,9% son técnicos o profesionales**. Además, 9,3% no tiene ninguna formación. En todo caso, 91,6% sabe leer y escribir. **Allí encontraron también que para 41,5% de los campesinos es muy difícil organizarse con otros miembros de la comunidad para trabajar en una causa común**. Principalmente, los campesinos de Bogotá tienen esa sensación, mientras los de la región Caribe consideran más fácil asociarse.

En el documento ABC DEL SECTOR SOLIDARIO editado por la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, UAEOS, *las organizaciones del Sector Solidarios surgen por iniciativa de una comunidad que decide asociarse a través de la solidaridad, la cooperación y la ayuda mutua. Unen recursos humanos y económicos como herramientas para resolver sus problemas y necesidades o para desarrollar proyectos productivos comunes para el bienestar del colectivo. A su vez permiten experimentar y fortalecer la participación igualitaria,*

democrática y equitativa de las comunidades en procesos de desarrollo local y territorial. Estas organizaciones privilegian a las personas y a las comunidades frente a la lógica de las organizaciones económicas tradicionales que buscan la maximización de ganancias para unos pocos (2017).

El sector solidario agrupa las organizaciones de carácter asociativo y solidario auto gestionadas y sin ánimo de lucro que a través de sus acciones buscan el bien común y satisfacer las necesidades humanas y fundamentan su quehacer en la solidaridad y el trabajo colectivo. El sector solidario promueve la generación de diferentes formas empresariales y de estrategias de desarrollo pensadas desde lo comunitario y el fortalecimiento de los grupos sociales. Por esto las manifestaciones asociativas de grupos étnicos e indígenas hacen parte de esta nueva forma de pensar lo económico. Las organizaciones solidarias se agrupan en dos grandes subsectores: el de las organizaciones de economía solidaria y el de las organizaciones solidarias de desarrollo.

Las asociaciones agropecuarias campesinas en Colombia, su éxito y subsistencia es relativo, a pesar del gran potencial como dinamizador y catalizador de los programas sociales en el país y muchos colombianos necesitan, es por este motivo que entidades gubernamentales de nivel regional (alcaldías y gobernaciones), de nivel central y entidades no gubernamentales canalizan apoyos y programas a través de este tipo de organizaciones.

Se considera la importancia fortalecer este tipo de organizaciones que les permita a campesinos mejorar su capacidad de gestión y calidad de vida a través de un funcionamiento más eficiente y eficaz de las asociaciones que los agrupan y representan, es por ello que esta investigación estará enfocada en averiguar, definir y proponer las competencias a desarrollar en los cargos claves de dichas asociaciones.

Planteamiento del Problema

La necesidad de comercializar los productos agrícolas que cosechan las comunidades campesinas en Colombia conlleva a conformar asociaciones, dirigidas por los mismos campesinos con escasa idoneidad para ejercer los roles directivos, como son presidente, vicepresidente, secretario, fiscal y tesorero, a los cuales la falta de competencias hace que los procesos se vuelvan lentos, y que algunas ocasiones se frustren la evolución de los mismos en un escenario de pobreza rural, que ve en las asociaciones campesinas un medio para optimizar la gestión y mejorar la calidad de vida de los asociados.

Existen entidades que apoyan a las asociaciones campesinas, como son las alcaldías, las gobernaciones y/o entidades sin ánimo de lucro con proyectos dirigidos a fortalecer a estas asociaciones especialmente en lo referido a la producción de los asociados, pero no necesariamente en su funcionamiento como organización, debido también a las limitaciones de los equipos de gobierno departamentales y municipales que tienen las intenciones para ayudarlas pero con pocos recursos que no tienen continuidad, con un enfoque limitado en el tiempo que se deben encauzar de la mejor manera, esto nos lleva a preguntar:

¿Cómo establecer competencias laborales de los diferentes cargos directivos a ocupar en las Asociaciones campesinas para ayudarles a fortalecerlas, mejorar la eficiencia y eficacia de dichas asociaciones, así como optimizar el apoyo que reciben de diferentes entidades?

Objetivos

Objetivo General

Proponer normas de competencias laborales para los cargos directivos de **Asociaciones de campesinos**

Objetivos específicos

Identificar las funciones de los cargos directivos en Asociaciones campesinas

Explorar con expertos en organizaciones de economía solidarias y/o en Asociaciones Campesina la necesidad de fortalecer las competencias laborales de los cargos de dichas Asociaciones a través del diseño Normas de competencias Laboral

Definir las competencias laborales afines a cada cargo de dirección y control en una Asociación Campesina.

Marco Teórico

Organizaciones solidarias y tipos en Colombia

Economía Solidaria: es el sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía” LEY 454 de 1998 artículo 2

La Economía solidaria es reconocida como el tercer sector, es decir se tiene el sector estatal, el mayor empleador en el país, responsable de generar las condiciones para que las necesidades de los colombianos sean satisfechas, el segundo sector es el sector privado, las empresas y los empleados, en una economía de libre mercado, es el medio que usan los individuos para satisfacer las necesidades, en ese sentido el tercer sector tiene un poco de ambos, la economía solidaria, es decir, las asociaciones, corporaciones, cooperativas y organizaciones similares, busca de manera colaborativa satisfacer necesidades comunitarias, en algunos casos a través de la asistencia, en otros a través del emprendimiento, con la diferencia de la propiedad de los factores de producción, es decir, que no hay unos pocos dueños, si no que todos los asociados son dueños en igual proporción, se caracterizan por el trabajo asociativo y redistribución de sus excedentes en beneficio de sus asociados con prácticas basadas en la solidaridad, se agrupan en el sector solidario.

Tercer Sector de Acción Social. Está formado por entidades privadas de carácter voluntario, solidario y sin ánimo de lucro que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana, funcionan de forma autónoma, y tratan, por medio de acciones de interés general y particular, de impulsar el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales, bienestar social, de lograr la cohesión y la inclusión social en todas sus dimensiones, y de evitar que determinados colectivos sociales queden excluidos de unos niveles suficientes de bienestar. Las organizaciones solidarias se agrupan en dos grandes subsectores: el de las organizaciones de Economía solidaria y el de las organizaciones solidarias de desarrollo.

Organizaciones solidarias de desarrollo Son aquellas formas de asociatividad Solidaria sin ánimo de lucro, que, empleando bienes y servicios privados o gubernamentales, construyen y prestan bienes y servicios para el beneficio social, dirigiendo su accionar principalmente hacia terceros, comunidades y la sociedad en general. La finalidad de la constitución es ejercer la solidaridad principalmente de adentro hacia afuera. Se encuentran las siguientes formas jurídicas: Corporaciones, asociaciones, fundaciones, grupos de voluntariados y organismos de Acción Comunal; las tres primeras son conocidas como las formas jurídicas en las que se puede constituir una Organización No gubernamental -ONG, teniendo en cuenta que las leyes colombianas NO contemplan la figura de la ONG.

Organizaciones de economía solidaria: presentan las siguientes características, Organizarse como empresa que contemple en su objeto social el ejercicio de una actividad socioeconómica, tendiente a satisfacer necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de

servicio comunitario; establecer un vínculo asociativo fundado en los principios y fines de la economía solidaria; incluir en sus estatutos o reglas básicas de funcionamiento la ausencia de ánimo de lucro movida por la solidaridad y el servicio social o comunitario, garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros sin consideración a sus aportes, establecer en sus estatutos un monto mínimo de aportes sociales no reducibles durante su existencia y debidamente pagados, integrarse social y económicamente, sin perjuicio de sus vínculos, con otras entidades sin ánimo de lucro que tengan por fin promover el desarrollo integral del ser humano.

En las organizaciones de Economía Solidaria se encuentra las siguientes formas jurídicas: Cooperativas y pre cooperativas, Fondos de empleados, Asociaciones Mutuales y Asociaciones Agropecuarias Campesinas, estas últimas es en las que se concentra la siguiente investigación.

Asociaciones Agropecuarias campesinas en Colombia

Según página de la **ANUC, (Asociación Nacional de Usuarios Campesinos)** es una asociación de tercer grado, de derecho privado, sin ánimo de lucro, con carácter de confederación a través de la cual se agremian los campesinos de Colombia y se confederan las diferentes formas organizativas integradas por ellos; dando merito a su objetivo general el cual es “organizar, capacitar y representar a los campesinos de Colombia y actuar como su interlocutor válido, como órgano asesor y consultor ante el gobierno y la sociedad para gestionar, defender y reivindicar sus derechos económicos, políticos, sociales y culturales asegurando el total respeto y cumplimiento de las garantías que le otorgan la constitución y la ley”.

Asociación de Mujeres Campesinas de San José de Miranda, SEMILLAS DE ESPERANZA.

Asociación de pequeños y medianos productores de Soata, Boyacá, ASPROSOATÁ

Asociación de Mujeres Campesinas de Confines, ASOMUC

Asociación de Mujeres y Familias de Guapotá, ASOAMIGAS

Asociación de mujeres Campesinas de Guadalupe AMAR

Debido a que las organizaciones tienen como una de sus principales funciones sacar adelante los proyectos productivos de las comunidades rurales, sus tipologías responden a la necesidad de desarrollar capacidades organizacionales a través de bases solidarias.

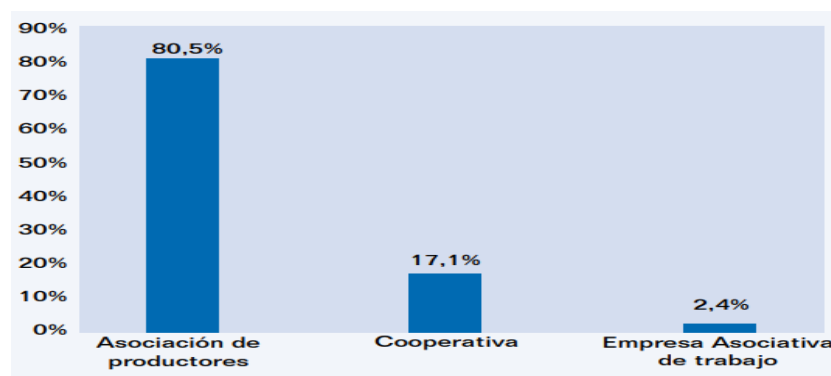
El primer modelo organizacional lo forman las asociaciones de productores, que representan un 80,5%. Estas empresas están formadas por un grupo de asociados que se organizan para el crecimiento de una actividad productiva de forma estable, sin ánimo de lucro y con una gestión democrática. usualmente, esta tipología tiene personería jurídica y su propio patrimonio en un principio proporcionado por los socios, del que puede disponer para buscar los fines productivos que se recogen en sus estatutos. En un segundo puesto con un 17,1% se encuentran las cooperativas que son también entidades asociativas sin ánimo de lucro, en las que los miembros son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de fabricar o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para complacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general. Como se observa en la gráfica 1. Las cooperativas no pueden transformarse en una sociedad comercial. En tercer lugar, con un 2,4% están las empresas asociativas de trabajo que son

organizaciones económicas productivas, sus asociados aportan su competencia laboral por tiempo indefinido y algunos, de la misma manera, entregan al servicio de la organización una tecnología o destreza, u otros activos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Sus principales objetivos la producción, comercialización y distribución de bienes básicos de consumo familiar o la prestación de servicios individuales o conjuntos a sus miembros. Los asociados tienen una relación de carácter comercial, por lo que los aportes de carácter laboral no se rigen por las disposiciones del Código Sustantivo del Trabajo, sino por las normas del derecho comercial.

Figura 1.

Tipo de organizaciones



Nota: Organizaciones productivas que hacen posible el desarrollo en Colombia P. 17

Fuente: https://www.unodc.org/documents/colombia/2013/Agosto/DA2013/Organizaciones_DA_Colombia.pdf

La gran mayoría de las organizaciones son formales o de derecho, es decir, su estructura organizacional implica la creación de una forma jurídica particular, para la que es importante contar con un número de identificación: Número de Identificación Tributaria (NIT) o Registro Único Tributario (RUT), El 75,6% de las organizaciones cuenta con el RUT y el 6,1% está

tramitándolo. Las restantes organizaciones (18,3%) no cuentan con RUT y tampoco tienen NIT. En consecuencia, se consideran organizaciones informales o, de hecho, es decir, las que no se ajustan a una forma jurídica reglamentada por el Estado. (Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional, 2004, p. 17).

Dentro de la caracterización de las organizaciones productivas, es importante señalar que todas responden a modelos democráticos, por ello cuentan con juntas directivas que se encargan de representar las opiniones de los asociados y tomar decisiones en su nombre. El 100% de las juntas directivas de las organizaciones cuenta con presidente, el 91,5% con secretario, el 90,2% con vicepresidente, el 80,5% con tesorero, el 72% con un vocal y el 42,7% con dos o más vocales.

En el interior de las características de la **Agricultura Campesina Familiar y Comunitaria** ACFC se destaca lo siguiente:

- Tiene una relación heterogénea en cuanto al tamaño y tipo de tenencia de la tierra, aunque en el caso de las propiedades de tipo individual o familiar predominan los predios de pequeña escala.
- Es diversa y abarca distintas categorías o tipologías, es decir, existen distintas agriculturas campesinas, familiares y comunitarias dependiendo de las particularidades territoriales (sistemas productivos predominantes, aspectos culturales o socioeconómicos, entre otras).
- Las actividades agropecuarias suelen complementarse con actividades no

agropecuarias como el aprovechamiento de la biodiversidad, las artesanías, el turismo rural y el desarrollo de empleos temporales, entre otras.

- Las familias y comunidades rurales cubren parcialmente sus necesidades de autoconsumo y generan ingresos a través de múltiples formas y grados de articulación con los mercados de productos, servicios y factores a nivel territorial, nacional e internacional.
- Las actividades se realizan a través de emprendimientos familiares, asociativos o solidarios.
- Las redes y organizaciones de la ACFC tienen un rol importante en los procesos de gestión territorial e incidencia política.
- La tierra y el trabajo rural representan no solo un medio de producción, sino de reproducción social.
- Contribuye a la seguridad y soberanía alimentaria del país, fortalece el tejido social de los territorios rurales, y en general dinamiza el desarrollo territorial

Cargos de administración y control

Los estatutos de las entidades sin ánimo de lucro, son las disposiciones internas que conforman el marco de acción, funcionamiento y desarrollo de los objetivos de la entidad que está constituyéndose y sobre los cuales se basan su existencia, toma de decisiones, designación de administradores y órganos de fiscalización, su disolución y liquidación.

Entre los elementos que deben tener unos estatutos están Los órganos de administración, indicando su composición, designación, funciones, quórum de liberatorio y decisorio y las facultades del representante legal. (Normalmente son: la Asamblea de asociados, la Junta Directiva, el Representante Legal). Las facultades y obligaciones del Revisor Fiscal (es opcional para las asociaciones). - Las facultades y obligaciones del Fiscal (es obligatorio para las Asociaciones).

Competencias laborales

La habilidad: Es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.

Destreza: capacidad o habilidad para realizar algún trabajo, relacionado con trabajos físicos o manuales.

Competencia: Las competencias se refieren a la capacidad de un individuo para desenvolverse en muchos ámbitos de la vida personal, intelectual, social, ciudadana y laboral se halla frente a un fenómeno tanto individual como social cultural, pues es la sociedad la que da sentido y legitima cuáles son las competencia esperadas y de mayor reconocimiento; la competencia es una aptitud que posee una persona; es decir, las capacidades, habilidades y destreza con las que cuenta para realizar una actividad determinada o para tratar un tema específico de la mejor manera posible.

Sagi-Vela (p.86) define la competencia laboral como el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro.

Vargas, Casanova y Montanaro (p.30) señalan que competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo.

Boyatzis y Spencer y Spencer, las competencias hacen referencia a cualquier característica individual que pueda medirse con fiabilidad y que permita pronosticar el desempeño excelente de una persona en un puesto de trabajo.

Concepto de competencia laboral: Se tiene como referencia las funciones productivas, la competencia laboral se describe como la capacidad de una persona para aplicar conocimientos habilidades, valores y comportamientos en el desempeño laboral, en diferentes contextos, con base en las normas establecidas por el sector productivo.

Concepto de norma nacional de competencia laboral: Las competencias laborales consignadas en una norma, describen el resultado de calidad esperados en el desempeño de una función productiva de una persona, los ambientes en los que éstos deben ocurrir, los

requisitos de conocimiento y comprensión y las evidencias que deben recogerse para definir que posee un desempeño competente. El carácter de norma nacional de competencia laboral se lo otorga el organismo normalizador

La evaluación de competencia: Concepto de evaluación y certificación: La evaluación y certificación basada en competencias laborales, se concibe como el proceso por medio del cual un organismo de tercera parte, reconoce y certifica que una persona ha demostrado ser competente para desempeñar una función productiva determinada, con base en una norma nacional de competencia laboral. El proceso se centra en los resultados, sobre los cuales el evaluador debe emitir juicios de "competente" o "aún no competente", La evaluación por competencias laborales, no se centra en contenidos, ni en las potencialidades de las personas, sino en el desempeño real, soportado por evidencias válidas y confiables

Función productiva: Conjunto de actividades laborales, necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis. (Guía para la elaboración de Unidades de Competencia y Titulaciones -SENA). Nivel de cualificación: Medida del grado de competencia requerido en las funciones de un área ocupacional, obtenida como combinación de factores que determinan la complejidad, la autonomía, la responsabilidad y los conocimientos propios del desempeño idóneo de esas funciones (Clasificación Nacional de Ocupaciones, C.N.O-SENA)

Titulación: Conjunto de normas nacionales de competencia laboral, que describen los desempeños esperados en un área ocupacional.

Decretos y leyes:

Ley 454 DE 1998: por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.

Ley 1819 de 2016: Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones.

Decreto 2150 de 2017: Donde se aplica lo dispuesto en la ley 1819 de 2016 y se adopta una reforma tributaria estructural y se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, realizó modificaciones al tratamiento tributario aplicable a las donaciones efectuadas a entidades sin ánimo de lucro pertenecientes al Régimen Tributario Especial y a las entidades no contribuyentes de que tratan los artículos 22 y 23 del Estatuto Tributario.

Las principales leyes y decretos sobre el sector cooperativo y solidario son las que se nombran a continuación:

Ley 79 de diciembre 23 de 1988 Por la cual se actualiza la legislación cooperativa

Ley 454 de agosto 4 de 1998 Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.

Ley 1233 de julio 22 de 2008 Por la cual se precisan los elementos estructurales de las contribuciones a la seguridad social, se crean las contribuciones especiales a cargo de las Cooperativas y Pre cooperativas de Trabajo Asociado con destino al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF, y a las Cajas de Compensación Familiar; se fortalece el control concurrente y se dictan otras disposiciones.

Ley 1391 de junio 18 de 2010 Por la cual se modifica el decreto ley 1481 de 1989 y se dictan otras disposiciones.

Decreto 4588 de diciembre 27 de 2006 Por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Pre cooperativas de Trabajo Asociado.

Decreto 3553 de septiembre 16 de 2008 Por el cual se reglamenta la Ley 1233 de 2008

Decreto 1333 de junio 21 de 1989 Por el cual se establece el régimen de constitución, reconocimiento y funcionamiento de las pre cooperativas.

Resolución 1525 de 2017, MINISTERIO DEL TRABAJO implementa la certificación de competencias ocupacionales por competencias laborales

Metodología

Esta investigación que se realizó es de tipo cualitativo donde se utilizó el Método Delphi, el cual fue creado en 1951 en Santa Mónica Estados Unidos para investigar el impacto en la tecnología de la guerra, es una metodología estructurada que tiene propósitos como, recolectar sistemáticamente juicios de expertos sobre un problema, procesar la información a través de recursos estadísticos, construir un acuerdo general de grupo”, según (García Valdés & Suárez Marín, 2013).

Para respectivo estudio y mediante el Método Delphi, se elaboró un cuestionario que indagó las dificultades que se presentan al ocupar los cargos directivos de la asociaciones campesinas; seguidamente se tomó una muestra entrevistando a 9 expertos en el tema de Asociaciones agropecuarias campesinas en Colombia; se procedió a indagar fuentes secundarias para establecer los factores que influyen dichas asociaciones; luego de ver los resultados de primera ronda se procedió a su análisis y conclusiones, las cuales fueron validadas con un segundo cuestionario cualitativo para la calificación de los factores que afectan el desempeño idóneo de los cargos directivos de las asociaciones; donde participaron 24 expertos. Finalmente se analizaron los resultados para hacer la respectiva propuesta de las competencias en cargos directivos de las asociaciones campesinas en Colombia.

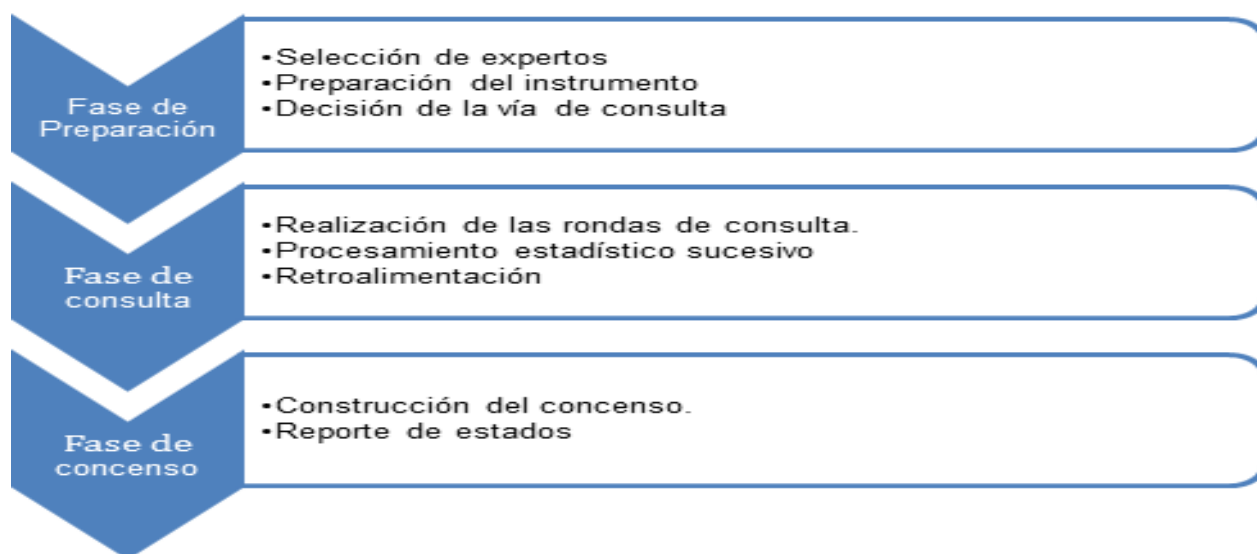
Se entiende como experto a aquella persona que por su formación y experiencia previas ha alcanzado un dominio frente al tema y tienen la capacidad de emitir juicios sobre el asunto, los cuales son utilizados como conclusivos para a investigación.

Los principios básicos del método Delphi son:

1. Proceso interactivo, el cual consiste en realizar varias rondas de consultas con los expertos.
2. Requiere retroalimentación: los expertos reciben las valoraciones de todos los participantes antes de cada ronda, para contrastar sus criterios con los del resto del grupo y ofrecer nuevamente su juicio.
3. Requiere del anonimato para las respuestas individuales.
4. Tiene como propósito la construcción de un consenso: este es un acuerdo general de grupo a partir del procesamiento estadístico de las diferencias y coincidencias entre las apreciaciones individuales y sus modificaciones a través de las rondas.

Figura 2.

Fases del método Delphi.



Fuente. Sistematización del método Delphi, según (García Valdés & Suárez Marín, 2013).

Fase de preparación

Selección de expertos: Se seleccionaron a nivel nacional 9 expertos en Asociaciones Campesinas, se tuvo en cuenta la profesión, cargo, años de experiencia, grado científico y capacitación específica del tema a estudiar, también la disposición para atender la investigación.

Preparación del instrumento: El instrumento se construyó con la participación de los expertos a través de entrevistas individuales.

Decisión de la vía de consulta: El cuestionario fue elaborado en un formulario compartido a través de correo y la red social WhatsApp por este medio fue respondido por los expertos.

Fase de consulta

Realización de las rondas de consulta: Se realizó una **primera consulta** con los expertos para explicar los objetivos de la investigación, se entregaron las preguntas a más de 30 expertos, de los cuales 9 apoyaron con sus aportes.

La segunda ronda: se compartió nuevamente con los expertos el cuestionario con las respuestas y los resultados del análisis de la primera ronda, se construyó un formulario en la plataforma de Google, se presentó a un número mayor de expertos para validar los resultados propuestos, de los cuales 24 respondieron clasificando las competencias propuestas para cada cargo.

Fase de consenso

Construcción del consenso: se revisaron los resultados, los cuales se anexan y se presentan en el documento de la investigación.

Funciones de los cargos directivos en Asociaciones campesinas

En este capítulo se presenta un análisis de estatutos de seis diferentes Asociaciones campesinas para comparar la descripción y funciones asignadas a los cargos administrativos y de control, como insumo para tener proponer las competencias laborales para esos cargos. Ver Anexo 1.

Las asociaciones campesinas investigadas son:

- ASOCIACIÓN CAMPESINA AGROECOLÓGICA CAMPO VIVO
- ASOCIACION DE MUJERES CAMPESINAS E INDIGENAS DE COLOMBIA ANMUCIC
- ASOCIACIÓN CAMPESINA DE ANTIOQUIA A.C.A
- ASOCIACION CAMPESINA DEL VALLE DEL RIO CIMITARRA
- ASOCIACION DE MUJERES CAMPESINAS "SEMILLAS DE MARIA"
- ASOCIACION DE PEQUEÑOS CAFICULTORES DELCORREGIMIENTO DE LA MARINA "ASOPECAM"

Los elementos que comparados fueron: Asamblea General, Junta directiva, presidente, vicepresidente, director ejecutivo (representante legal), se revisó si el presidente y el director ejecutivo son la misma persona, secretario, Tesorero, Fiscal, Vocal y directores de área/Comité.

Como era de esperarse, se encontró elementos comunes en todas las asociaciones, algunas cuentan con estatutos más detallados y otros más sencillos, procediendo a presentar las conclusiones de este punto.

En la Asamblea se encuentran los mismos elementos, en orden diferente y algunas tienen más funciones que otras, en aras de cubrir la mayor cantidad de las mismas, se tendrá en cuenta como ejemplo la ASOCIACION DE MUJERES CAMPESINAS E INDIGENAS DE COLOMBIA ANMUCIC, al ser la más completa y que contempla lo siguiente:

ARTICULO 19. Son funciones de la Asamblea General: a) Aprobar y reformar los Estatutos y los Reglamentos de la organización. b) Establecer las políticas y directrices generales de la Asociación para el cumplimiento de su objeto social. c) Aprobar el presupuesto, examinar los balances y demás estados financieros dándole su aprobación u objetarlos si fuere el caso. d) Decidir en segunda instancia, la admisión o exclusión de sus afiliadas. e) Decretar la liquidación de la Asociación, nombrar liquidadora de acuerdo a los Estatutos y normas vigentes. f) Confirmar, modificar o revocar las sanciones impuestas por la Junta Directiva de acuerdo a los Estatutos, reglamentos y a la Ley. g) Elegir las Dignatarias a la Junta Directiva. h) Elegir la Fiscal o Revisor Fiscal (si fuere el caso). i) Adoptar las medidas necesarias para el cumplimiento del interés común y de igual manera, cuando se ponga en riesgo la estabilidad económica y social de la Asociación. j) Autorizar a la Representante Legal para celebrar contratos, suscribir convenios por montos superiores a los DOS MIL (2.000) S.M.M.L.V. k) Autorizar a la Representante legal para conformar consorcios uniones

temporales u otras figuras jurídicas de carácter temporal para la celebración de contratos convenios por un monto superior a MIL (2.000) S.M.M.L.V.; siempre y cuando no se afecte el objeto social ni los principios de ANMUCIC. l) Las demás que señale la Ley, los Estatutos o que le corresponda como organismo supremo de la Asociación. m) Elaborar y aprobar el plan decenal de la Asociación.

En cuanto a las juntas directivas, el más completo es el de la ASOCIACIÓN CAMPESINA AGROECOLÓGICA CAMPO VIVO que dice:

Artículo 24º. Son funciones de la Junta Directiva: - Velar y responder por la adecuada administración de los recursos y bienes de la organización - Autorizar al representante legal a firmar contratos a partir de los 30 SMMLV. - Presentar propuestas a la Asamblea general de asociados y asociadas - Estudia medidas disciplinarias en los casos donde se compruebe el incumplimiento de los estatutos y el reglamento interno por parte de los asociados/as. - Presentar informes de actividades realizadas ante la asamblea. - Estudiar y elaborar el proyecto de presupuesto anual y supervisar la ejecución del mismo, una vez aprobado por la Asamblea. - Estudiar las solicitudes de ingreso de nuevos Asociados de la Asociación Campesina. - Crear y reglamentar los comités o comisiones operativos que considere necesarios para la buena marcha de la Asociación

En lo relacionado al presidente, se destaca por lo que manifiesta sus estatutos la ASOCIACION CAMPESINA DEL VALLE DEL RIO CIMITARRA los cuales se consideran muy completos y cubre a los otros.

ARTICULO 19. Funciones del presidente: Son funciones del presidente.

a) Presidir las sesiones de la Junta Directiva y la Asamblea General. b) Representar legalmente a la ACVC en todos los actos públicos y privados en los casos contemplados en los Estatutos y la ley. c) Exigir la asistencia puntual de los afiliados a la Asamblea General y aplicar las sanciones disciplinarias de acuerdo al reglamento. d) Celebrar contratos y convenios cuya cuantía sea igual o inferior a cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes y hacer seguimiento a su cumplimiento. e) Celebrar convenios de cooperación sin límite de cuantía. f) Conservar y controlar las chequeras, libretas de ahorros y títulos valores de la entidad. g) Presentar Informes de Gestión de acuerdo a la ley, a la Junta Directiva, para su aprobación antes de ser presentados a la Asamblea General. h) Velar por el cumplimiento de lo dispuesto por Asamblea General y la Junta Directiva. i) Coordinar, en asocio con el tesorero o tesorera, las labores contables y financieras en cumplimiento de la ley. j) Las demás que le sean asignadas por la Asamblea General y que se encuentren de acuerdo con los estatutos.

Sobre la vicepresidencia todos definen la función de reemplazar al presidente en ausencias temporales o definitivas, algunos estatutos detallan algunas más que otras; las que se resaltan es la estar informado de todos los procesos administrativos, técnicos, financieros y comerciales de la asociación.

La Representación legal queda en cabeza del presidente, en eso coinciden, aunque es uno de los puntos que se revisó con los expertos como se observa en los resultados de las entrevistas.

Un cargo que se consideró de gran importancia es la secretaría de la Asociación, se halló bastante coincidencia entre las investigadas, eligiendo la ASOCIACION DE MUJERES CAMPESINAS “SEMILLAS DE MARIA al considerar que refleja lo que las demás proponen.

ARTICULO 29. SON FUNCIONES DEL SECRETARIO: a) Actuar como secretario de la Junta Directiva y de la Asamblea de Asociados y Elaborar las Actas de las reuniones b) Atender la correspondencia y los Archivos de la Asociación c) Mantener Actualizado el libro de Registros de Asociados d) Hacer las convocatorias de la Asamblea General o de la Junta Directiva e) Informar a la Junta Directiva de los reclamos y peticiones que hagan los Asociados 10 f) Las demás funciones que sean propias de su cargo y que le señale la Asamblea de Asociados, la Junta Directiva y la Presidencia.

Para el cargo del tesorero se utilizó la de la ASOCIACION DE PEQUEÑOS CAFICULTORES DELCORREGIMIENTO DE LA MARINA "ASOPECAM" que en las otras funciones es más concreta, pero curiosamente para este rol detalla las funciones más que las demás.

ARTICULO 38. SERÁN FUNCIONES DEL TESORERO: a) Constituir el fondo de caja menor y realizar los reintegros previa legalización por parte de la secretaría auxiliar contable cada que se agote en un 80% del valor establecido. c) Realizar control sobre el manejo los recursos de la caja menor. d) Rendir informe mensual a la Junta Directiva sobre el manejo económico, según el formato del manual de tesorería; detallando los pagos y los recaudos efectuados dentro de cada mes. e) Llevar un control estricto de caja y bancos y demás documentos de valor. Responder por su seguridad. f) Llevar el control de los documentos equivalentes a las facturas. g) Llevar el control del flujo de caja de forma mensual, en formatos previamente aprobados por junta directiva. h) Programar los pagos semanales de acuerdo con los requerimientos de las ejecuciones de los programas y proyectos. i) Revisar los soportes de las legalizaciones para su registro. j) Llevar el control de los anticipos para gastos. k) Hacer seguimiento al consecutivo de los cheques y comprobantes de los bancos. l) Coordinar la compra de café. m) Responsable del inventario de café pergamino y tostado

La importancia que le dan al cargo del fiscal se refleja en lo detallado de sus funciones, se escogió para su ilustración la de la ASOCIACIÓN CAMPESINA AGROECOLÓGICA CAMPO VIVO que dice.

Artículo 32º. Son funciones del o la Fiscal: a. Asegurar que las operaciones de la Asociación se ejecuten de conformidad con las decisiones de la Asamblea General, la Junta directiva, la ley, los estatutos y los reglamentos. b. Verificar que los actos de los órganos de Dirección y Administración se ajusten a las prescripciones legales, a los Estatutos y a los reglamentos. c. Exigir que se lleve regularmente la contabilidad, las actas y los registros de los/as asociados/as d. Inspeccionar los bienes de la Asociación y exigir que se tomen oportunamente las medidas que tiendan a su conservación y seguridad. e. Convocar a la Asamblea General Extraordinaria en los casos previstos en la ley, los Estatutos o reglamentos y velar por el cumplimiento estricto de las normas y procedimientos de convocatoria, quórum, y habilidades en las reuniones de Asamblea General. f. Verificar arqueo de valores en tesorería por lo menos una vez por trimestre. g. Verificar que el quórum de las Asambleas, el sistema de votación y que los mecanismos de decisión se ciñan a los presentes Estatutos. h. Dar oportuna cuenta por escrito a la Asamblea General, a la Junta Directiva o al o la representante legal, según el caso de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de

la Asociación. i. Todas las demás que le señale la ley, los estatutos y los reglamentos.

El rol de vocal no se encuentra en algunas asociaciones, es más una figura de “repuesto” y apoyo, para reemplazar las vacancias o faltas de algún cargo de la Junta de Administración, esto se reflejó también en los resultados de las entrevistas, así mismo, no se encuentra el rol de Directores de área/Comité, se cree que al ser cargos operativos no se incluyen en los estatutos por la rigidez de los mismos, pero en la operación de las asociaciones si están presentes, es decir, no hacen parte de los órganos de dirección y control.

Trabajo de campo

Aplicación de encuesta a expertos

La entrevista está dirigida a un grupo de expertos seleccionados los cuales conocen la situación que se presenta en las organizaciones de economía solidarias y/o en Asociaciones Campesinas; razón por la cual pueden contribuir a percibir un panorama claro de la necesidad de fortalecer las competencias laborales de los cargos de dichas Asociaciones a través del diseño Normas de competencias Laboral; propósito de la investigación.

El objetivo de esta primera Entrevista es establecer el impacto de contar con personas competentes en los cargos claves de una asociación campesina, así como los perfiles funcionales de dichos cargos para avanzar en el diseño de las normas de competencias laborales que se deben aplicar a los cargos de las Asociaciones Campesinas en el país en un segundo ciclo de entrevistas, en el cual se espera el acompañamiento por parte de los expertos.

Información personal del experto:

Ciudad y fecha:

Nombres y Apellidos:

Profesión:

Institución:

Ciudad:

Teléfono de contacto (no se incluyen en el informe por manejo de datos personales)

Correo Electrónico:

Observaciones: Sus aportes y recomendaciones son indispensable para identificar y proponer normas de competencias laborales, para ejercer en los cargos directivos dentro de las asociaciones Campesinas en Colombia.

Preguntas

1. En aras de comprender su experticia ¿nos puede contar cual ha sido su trabajo, experiencia y/o formación en relación a las Organizaciones solidarias en general y las asociaciones campesinas en particular?
2. En su experiencia ¿Cuál cree que es la importancia para el éxito o fracaso de una asociación campesina las competencias de los asociados que ejercen los diversos cargos de la misma?
3. ¿Cuáles cree que son los cargos principales y con mayor impacto en el desempeño de las organizaciones campesinas? En su opinión ¿qué tan competentes son las personas que ocupan los cargos directivos de las asociaciones de campesinos en Colombia?
4. En su experiencia ¿Cuál es el impacto en el rol de representante legal y presidente de asociación campesina? ¿cree que deben ser personas diferentes? ¿Qué tan común o frecuente cree que esos roles sean ejercidos por la misma persona y cuál es el impacto de eso?
5. A continuación, presentamos una lista de los cargos más comunes en una asociación campesina, le pedimos que en su experiencia y conocimiento nos cuente cuales cree que deberían ser las competencias más importantes que deben tener las personas que ejercen dichos cargos para el éxito de la asociación campesina (puede repetir competencias si lo considera pertinente)

Cargo
Presidente
Vicepresidente
Secretario
Tesorero
Fiscal
Vocal
Director ejecutivo (representante legal)
Director de área o departamento (Educación, técnico, etc.)

6. En su experiencia, ¿conoce si existen actualmente Normas de Competencia Laboral que para cargos dentro de las asociaciones campesinas? ¿puede profundizar?
7. ¿Cómo considera usted que se puede mejorar el perfil de los titulares de los cargos directivos de las asociaciones Campesinas en Colombia?

En una segunda etapa, de acuerdo a los resultados de estas entrevistas se pediremos revisar los perfiles de cargos y las normas de competencias laborales propuestas en la investigación, muchas gracias por su tiempo y dedicación, esperamos que este ejercicio pueda ayudar a las asociaciones de campesinos colombianas a mejorar su desempeño para el bienestar de sus miles de asociados.

Resultados primera ronda

Se presenta el perfil de los expertos que colaboraron en la primera ronda, y las conclusiones de sus respuestas, las respuestas completas se encuentran en el anexo 2.

Pregunta 1. En aras de comprender su experticia ¿nos puede contar cual ha sido su trabajo, experiencia y/o formación en relación a las Organizaciones solidarias en general y las asociaciones campesinas en particular?

1. Ciudad y fecha: Bogotá, mayo 8 de 2021

Nombres y Apellidos: Juan Fernando Álvarez

Profesión: Economista, profesor

Institución: Universidad Javeriana

Ciudad: Bogotá

Correo Electrónico: alvarez_juan@javeriana.edu.co

juanfernandoalvarez@gmail.com

2 ciudad y fecha: BOGOTA, 25 de mayo 2021

Nombres y Apellidos: Horacio Gamba Barrera

Profesión: Administrador de empresas

Institución: UCC (Universidad Cooperativa de Colombia)

Ciudad: BOGOTA

Correo Electrónico: horaciogamba@yahoo.es

3 ciudad y fecha: Bogotá, mayo 14 de 2021

Nombres y Apellidos: Marisol López Zambrano

Profesión: Economista, Especialista en Gestión de empresas Asociativas

Institución: Universidad La gran Colombia

Ciudad: Bogotá

Correo Electrónico: maloza500@yahoo.com

4 ciudad y fecha: Bogotá 20 de julio del 2021

Nombres y Apellidos: Visnio Posada Molina

Profesión: Ingeniero Ambiental

Institución: Coordinación de sostenibilidad de la Universidad EAN

Ciudad: Bogotá

Correo Electrónico: uvposadam@universidadean.edu.co.

5 ciudad y fecha: Pereira Risaralda 22 julio 2021

Nombres y Apellidos: Análida Diaz Orozco

Profesión: administradora de empresas Universidad Nacional de Colombia; especialista en administración de recursos humanos Universidad de Manizales; master en ciencias de la educación superior Universidad de la Habana Cuba; Magister en gerencia del talento Humano Universidad de Manizales.

Institución: Investigadora de Ciriec Colombia, docente Pensionada Universidad de Manizales.

Ciudad: Pereira

Correo Electrónico: email:anadiazorozco58@gmail.com

6 Ciudad y fecha: José del Guaviare 20/07/2021

Nombres y Apellidos: Héctor Fernando Cuesta Hernández

Profesión: administrador de empresas

Institución: Servicio Nacional de aprendizaje Sena

Ciudad: San José del Guaviare

Correo Electrónico: Fernandoc18@hotmail.com

7 Ciudad y fecha: Bogotá 21/07/2021

Nombres y Apellidos: Claudia Buitrago

Profesión: Zootecnista, con 2 maestría

Institución: Agro sabia (investigación para el sector agropecuario)

Ciudad: Bogotá

Correo Electrónico: cpubuitrago@agrosabia.co

8 Ciudad y fecha Fomeque 12 de agosto de 2021

Nombres y Apellidos: Maiier Enrique Vanegas Hernández

Profesión: Ingeniero Agrónomo

Institución: Agropecor

Ciudad: Fomeque

Correo Electrónico: mvanegas23@hotmail.com

9 Ciudad y fecha: Bogotá, 13 de agosto de 2021

Nombres y Apellidos: Héctor Enrique Ariza

Profesión: Zootecnista, Magister en Desarrollo Rural

Institución: Universidad Nacional

Ciudad: Bogotá

Correo Electrónico: earizah@gmail.com

Pregunta 2. En su experiencia ¿Cuál cree que es la importancia para el éxito o fracaso de una asociación campesina de las competencias de los asociados que ejercen los diversos cargos de la misma?

La clave de las respuestas está ligadas al concepto de éxito en una Asociación, algunos creen que el solo sobrevivir en el contexto de Colombia ya se puede considerar un éxito, se pueden separar los logros a nivel de representatividad de los asociados y otros los logros comerciales o empresariales, se infiere que la primera parte es importante y se reconoce el peso de las asociaciones en esto, con relativo éxito al existir y mantenerse en el tiempo, pero identifican que les faltan competencia a sus líderes en el componente empresarial o

gerencial, como dice Maier Vanegas “El éxito de una Asociación es tener una meta clara un proyecto bien elaborado q sea viable desde el punto de vista económico, ambiental y q beneficie a la mayoría de la gente (impacto social)” en lo que coincide con Claudia Buitrago y Fernando cuesta, también señala Marisol López “debe ser una persona idónea para que proyecte planee, ejecute, los proyectos”, pero sin recargar todo en el líder, pues se requiere que haya más participación de los otros miembros.

También señalaron que muchas se beneficiaron de proyectos o programas estatales, algo positivo, pero que no siempre continúan después, de ahí la importancia de la representatividad,

para gestionar proyectos, a la vez de la falta de competencias empresariales para continuar, como dice el profesor Horacio Gamba “en una asociación los asociados no poseen las capacidades para ejercer cargos de gestión de administración, por falta de capacitación y formación”

Pregunta 3 ¿Cuáles cree que son los cargos principales y con mayor impacto en el desempeño de las organizaciones campesinas? En su opinión ¿qué tan competentes son las personas que ocupan los cargos directivos de las asociaciones de campesinos en Colombia?

Algunos de los entrevistados opinan que todos los cargos son importantes, y otros reconocen algunos con más impacto como el presidente, el gerente (representante Legal) figuras que se traslapan, se unen o se unifican en muchos casos, tema que se retomara en la siguiente pregunta, el otro cargo con reconocida importancia es el Tesorero, también incluyen al secretario.

Se reconocen altas competencias interrelacionales, es decir el liderazgo del presidente y/o Representante, lo que se infiere es que se recarga mucha importancia en el líder, a la vez que señalan las bajas competencias en temas empresariales y que falta educar y formar para cada cargo y en Economía solidaria, también en temas como resolución de conflictos (ver pregunta #5).

Pregunta 4: En su experiencia ¿Cuál es el impacto en el rol de representante legal y presidente de asociación campesina? ¿cree que deben ser personas diferentes? ¿Qué tan común o frecuente cree que esos roles sean ejercidos por la misma persona y cuál es el impacto de eso?

Efectivamente son dos roles diferentes y es común que sean ejercidos por la misma persona, con los pro y contras de esta situación, pues los asociados descargan mucha responsabilidad en ese líder, generando concentración de poder, los expertos recomiendan que sean ejercidos por diferentes personas, uno dirige y el otro ejecuta, uno con un rol más social y el otro con un rol más empresarial, debe ser cargos individuales con competencias diferentes, pues el representante lo hace ante los diferentes organismos, y ejerce las veces de funciones empresariales, en cambio el presidente ejerce un liderazgo social, como dice nuestro experto Juan Fernando Álvarez “ El presidente de la asociación campesina tiene que ver con la capacidad de orientar, inducir, transformaciones de la organización campesina en la vida de los asociados, en la vida de la organización, de la comunidad e incluso del medio ambiente” a la vez que la experta Analinda recuerda que es frecuente recomendar la separación de los roles en las asociaciones que ha venido acompañando.

Pregunta 5. A continuación, presentamos una lista de los cargos más comunes en una asociación campesina, le pedimos que en su experiencia y conocimiento nos cuente cuales cree que deberían ser las competencias más importantes que deben tener las personas que ejercen dichos cargos para el éxito de la asociación campesina (puede repetir competencias si lo considera pertinente), se pueden ver las propuestas en la tabla 1.

Tabla 1.*Competencias de cargos directivos de Asociaciones campesinas.*

Cargo	Análisis de las competencias
Presidente	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y organizar, tomar decisiones, adquiriendo compromiso comunitario. - Líder comunicativo, con empatía empoderamiento y ejecutor -Dirigir procesos de planeación, proyección, con el fin influir en la transformación del entorno de los asociados, sus familias y la comunidad
Vicepresidente	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y organizar, tomar decisiones, adquiriendo compromiso comunitario. - Líder comunicativo, con empatía empoderamiento y ejecutor - Dirigir procesos de planeación, proyección, ejecutor, con el fin influir en la transformación del entorno de los asociados, sus familias y la comunidad
secretario	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque organizativo de documentación, Archivo y sistematización. - Capacidad y habilidad para almacenar información para una comunicación asertiva. - Registrar y Revisar correspondencia, convocar asambleas, según estatutos de la asociación - comunicación asertiva, compromiso, redacción y trabajo en equipo - Sentido de cooperación, pertenencia, generar confianza, organización canal de información con los asociados
Secretario	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque organizativo de documentación, archivo, sistematización y seguridad. - Capacidad de convocatoria, medios y canales de comunicación (redes) - Comunicación asertiva, oral y escrita (redacción) - Sentido de cooperación, trabajo en equipo, pertenencia, generar confianza, - Comunicación de doble vía: canal de información con los asociados con confidencialidad.
Tesorero	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de análisis financiero así misma capacidad para resolver e identificar problemas contables - Dirigir, organizar y custodiar los recursos financieros de la asociación - control lealtad y sentido de pertenencia y aplicación de normas contables. - habilidad para desarrollar estrategias que proporcionen el mejoramiento continuo de la utilización de los recursos financieros
Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> - Control, vigilancia y auditoria de los recursos de la asociación -Capacidad de análisis financiero así misma capacidad para identificar y resolver problemas - Autonomía y poder de decisión en innovación proactiva -Análisis estratégico y capacidad de mejoramiento continuo
Director ejecutivo (Representante Legal)	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad tomar decisiones - Habilidad para estructuración comercial de la organización y el mercadeo. - Capacidad de innovación, generar confianza - Ejecutar programas de índole directivo, liderazgo poder de planeación y ejecutor, capacidad de dirección, trabajo en equipo
Director de área o departamento (Educación, técnico, etc..)	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad y habilidad para transmitir conocimientos, trabajo en equipo, coordinar, planificar las actividades pedagógicas a desarrollar - Capacidad motivar la asistencia a capacitaciones

Fuente. Los autores

6. En su experiencia, ¿conoce si existen actualmente Normas de Competencia Laboral que para cargos dentro de las asociaciones campesinas? ¿puede profundizar?

Los expertos confirman que no conocen de competencias laborales específicas para la gestión de asociaciones campesinas, cuando hay contratos deben cumplir la legislación laboral para los que tienen vínculos laborales, que el SENA tiene competencias técnicas y cursos de formación para la operación en la industria en particular, en los temas en que los campesinos son competentes ya que es su trabajo, pero el reto está en darle un enfoque empresarial a las asociaciones, algunos expertos como Juan Fernando Álvarez y Análinda Díaz

Reconocen la importancia de esta investigación, así como de llevarlas a las bases, dan ejemplos como alcaldías u otras entidades que apoyan a este tipo de asociaciones, se puede profundizar la propuesta en la siguiente pregunta, donde se hablara de alternativas como unas guías para fortalecer los perfiles empresariales de los asociados en temas como mercadeo, administración y economía solidaria.

Pregunta 7. ¿Cómo considera usted que se puede mejorar el perfil de los titulares de los cargos directivos de las asociaciones Campesinas en Colombia?

Todos los expertos hablan de educación, capacitación y formación, pero ¿educar o formar en qué? Y ¿cómo? Algunos separan el rol de representación ante el estado, es decir el liderazgo social, separando de la gestión empresarial, se retomara la propuesta de que el representante legal, director ejecutivo o gerente, sea una persona diferente al presidente, asumiendo este último un rol más social y de representación ante el estado o entidades y el gerente una más gerencial de funcionamiento y comercialización, y que cada uno debe fortalecer su rol a través

del compartir con pares y el acompañamiento estatal (a nivel nacional, departamental, municipal o institucional) o de Entidades no gubernamentales que los quieran apoyar, gremios y demás.

La propuesta es no depender necesariamente de la educación formal, que es la ideal, es decir, contratar o vincular profesionales especializados en la industria y en la gestión social, pero no es la única alternativa, existen talleres y/o la opción de la educación informal, a través de guías orientadoras y material explícito para los diferentes roles, hay que recordar las condiciones de tiempo y desplazamiento en el campo colombiano, así como el acceso a tecnología y conectividad en la Colombia profunda, elementos a tener en cuenta por aquellas entidades como el SENA, las gobernaciones e instituciones educativas como la misma UNAD que podría implementar prácticas en las regiones donde sus estudiantes acompañen a estas asociaciones, toda vez que la UNAD tiene presencia en esos municipios.

Segunda ronda de validación

Se elabora un cuestionario en formato Google que se compartió con los mismos expertos de la primera ronda y con otros más, para un total de 24 personas consultadas.

Propuesta de competencias laborales para Cargos Directivos de Asociaciones agropecuarias campesinas.

Dirigido a personas con conocimiento sobre Asociaciones Campesinas que puedan validar la propuesta de competencias laborales en este tipo de organización.

A continuación, se presenta una lista de las competencias laborales propuestas para cada uno de los cargos, por favor califique de 1 a 5 donde 1 es nada relevante o nada pertinente y 5 es completamente pertinente e indispensable para ejercer el cargo

Nombre y datos de contacto (teléfono, WhatsApp y/o correo)

Por favor puede contarnos brevemente sus conocimientos y/o experiencia relacionada con Asociaciones campesinas

Para el cargo de presidente y vicepresidente

Como líder en formación consideramos que deben tener las mismas competencias

Liderazgo (Dirigir, inspirar y motivar)

1	2	3	4	5
No pertinente				Indispensable

Tomar decisiones, planear, organizar, gestionar, ejecutar y controlar.

1	2	3	4	5
No pertinente				Indispensable

Comunicación oral, con empatía y empoderamiento

1	2	3	4	5
No pertinente				Indispensable

Generar confianza y cumplimiento de compromisos

1	2	3	4	5
No pertinente				Indispensable

Director/a ejecutivo/Gerente

Tomar decisiones, planear, organizar, gestionar, ejecutar y controlar.

1	2	3	4	5
No pertinente				Indispensable

Generar confianza y cumplimiento de compromisos

1	2	3	4	5
No pertinente				Indispensable

Capacidad Gerencial y ejecutiva

1	2	3	4	5
No pertinente				Indispensable

Gestión comercial / vendedor

1	2	3	4	5
No pertinente				Indispensable

Manejo técnico de la industria de la asociación (modelo de negocios)

1	2	3	4	5
No pertinente				Indispensable

Cree que el presidente de la asociación y el director ejecutivo deben ser personas diferentes o pueden ser ejercidos por la misma persona

1	2	3	4	5
La misma persona				Personas diferentes

Secretario/a

Organizar, archivar y sistematizar con seguridad la documentación.

1	2	3	4	5
No pertinente				Indispensable

Capacidad de convocatoria, medios y canales de comunicación (redes)

1	2	3	4	5
No pertinente				Indispensable

Comunicación asertiva, oral y escrita (redacción)

1	2	3	4	5
No pertinente				Indispensable

Sentido de cooperación, trabajo en equipo, pertenencia, generar confianza

1	2	3	4	5
No pertinente				Indispensable

Comunicación de doble vía: canal de información con los asociados con confidencialidad.

1	2	3	4	5
No pertinente				Indispensable

TESORERO

Dirigir, organizar y custodiar los recursos financieros de la asociación

1	2	3	4	5
No pertinente				Indispensable

Confiabilidad, lealtad y sentido de pertenencia

1	2	3	4	5
No pertinente				Indispensable

Aplicación de normas contables y registros, capacidad técnica

1	2	3	4	5
No pertinente				Indispensable

FISCAL

Control, vigilancia y auditoria de los recursos de la asociación

1	2	3	4	5
No pertinente				Indispensable

Capacidad de análisis financiero

1	2	3	4	5
No pertinente				Indispensable

Análisis estratégico y capacidad de mejoramiento continuo

1	2	3	4	5
No pertinente				Indispensable

Medir resultados e impacto a nivel asociativo y empresarial

1	2	3	4	5
No pertinente				Indispensable

DIRECTIVO DE AREA Y DEPARTAMENTO

Tomar decisiones, planear, organizar, gestionar, ejecutar y controlar

1	2	3	4	5
No pertinente				Indispensable

Manejo técnico del área asignada

1	2	3	4	5
No pertinente				Indispensable

Capacidad Gerencial y ejecutiva a nivel operativo

1	2	3	4	5
No pertinente				Indispensable

¿Puede sugerir algún consejo puntual para mejorar el funcionamiento de Asociaciones campesinas?

(pregunta de respuesta abierta)

Muchas gracias por su valiosa colaboración

A continuación, presentamos la tabla 2 con el análisis de la segunda ronda de entrevistas a expertos

Tabla 2.*Análisis de la segunda ronda de entrevistas a los Expertos.*

Nombre y datos de contacto (teléfono, WhatsApp y/o correo)	conocimientos y/o experiencia con Asociaciones campesinas	promedio	¿Puede sugerir algún consejo puntual para mejorar el funcionamiento de Asociaciones campesinas?
Javier Pérez	Ingeniero agrónomo con Maestría en Desarrollo Empresarial Agropecuario, Más de 10 años de experiencia en conformación, fortalecimiento y acompañamiento de Asociaciones campesinas	4,8	
Héctor Fernando Cuesta Hernández,	Administrador de Empresas, Especializado en finanzas y marketing más de 4 años acompañando a las ESAL del departamento del Guaviare en temas contables y organizaciones.	4,8	Es Importante que los cargos que se estén ejecutando tengan personas idóneas, ya que muchas veces están ahí gente que no sabe ni sumar o leer, igualmente el presidente confíe y aprenda delegar
Víctor Eduardo Forigua Hincapié.,	Director de proyectos en Fedepapa Ingeniero Agrónomo, Proyectos productivos de muchas de ellas, en busca de mejorar su conocimiento productivo y su nivel de organización y autogestión.	4,5	Debe evitarse el protagonismo y manejo de cargos directivos a líderes negativos que pertenezcan a la organización. Este tipo de personas desde estos cargos generan mucho daño al correcto funcionamiento de la organización y terminan dañando la cohesión del grupo.
María Consuelo Sarmiento García	Desarrollo de proyectos productivos con gobierno, capacitación en emprendimiento rural, habilidades blandas facilitadora en procesos de coaching para población campesina víctima del conflicto armado	4,8	
Luis Luna Villalobos	Asesor Empresarial de ESALES Agropecuarias en la Cámara de Comercio de la Guajira	4,7	Que antes de constituir formalmente la asociación realicen la construcción concertada de sus reglamentos internos y que existan funciones que se realicen realmente por roles.
Ángela Patricia Bernal Guzmán	Abogada "Cum Laude", Magíster en Derecho Público para la Gestión Administrativa y en Derecho Procesal Penal, Experiencia en justicia transicional.	4,9	Tienen la capacidad de trabajar por la comunidad. Por ende, deben esforzarse por mejorar para sus competencias
Alexander Polanía	He trabajado con población perteneciente a municipios PDET (Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial)	4,8	
Enrique Ariza,	Zootecnista: Universidad Nacional de Colombia, Magister en Desarrollo Rural: Pontificia Universidad Javeriana Experiencia en diagnóstico, formulación, evaluación, seguimiento y verificación en campo de proyectos productivos agropecuarios, trabajo con organizaciones productivas, indígenas, campesinos y población vulnerable. Sólida fundamentación teórica y práctica en los	4,6	Informar sobre todos los aspectos a realizar por la asociación, rendir cuentas y formar un fondo rotativo, gestionar y articular con las diversas entidades de cada sector.

	diferentes sistemas de producción pecuarios. Trabajo con asociaciones campesinas 8 años aproximadamente		
Luz Hayda Soler Gámez /	He estado vinculada en lo laboral en el departamento del Meta, en municipios como Uribe, Vistahermosa, Mesetas, Puerto Rico y La Macarena, con organismos de cooperación internacional alrededor de 10 años, apoyando y acompañando a diversas Asociaciones de productores.	4,6	La formación debe ser un proceso dinámico y continuo para generar la sostenibilidad es las organizaciones.
Elizabeth Gamboa Torres;	Nuestra organización está conformada por 36 mujeres de la Vereda San Francisco del municipio San José del Guaviare desde el 2017 estamos constituidas y desde entonces vengo liderando los diferentes procesos en ella al igual en representación de las mujeres en algunos escenarios de participación ciudadana y social. Mi objetivo principal ha sido promover el liderazgo de la mujer rural y el empoderamiento político social y económico dentro del territorio en el marco de la eliminación de violencia basadas en género	5,0	Compromiso estatal y de los asociados desde la parte humana y de motivación.
Claudia Buitrago ,	Zootecnista, MBA dirección de empresas tecnológicas Consolidar y estructurar modelo de gobernanza y modelo de negocio	5,0	Importante generar grupos o espacios de discusión participativa para fortalecer la comunicación
Jesús Alberto Orozco Castiblanco,	Administrador público con especialización en proyectos de desarrollo, 2 años en creación y fortalecimiento de asociaciones campesinas	5,0	Que tenga clara la estrategia de ventas
Paula Echeverry	He acompañado iniciativas emprendedoras en el agro, Diseñadora industrial con maestría en innovación, docente de emprendimiento de la EAN	4,5	Confianza entre agremiados. Llevar a cabo procesos de innovación abierta
Jose Yesid Gutiérrez	Trabajo como capacitador y asesor de organizaciones solidarias agropecuarias	4,1	
Luis Fernando Acosta.	He tenido experiencia con asociaciones campesinas en el marco del proyecto de cambio climático y sus efectos en la producción agropecuaria en los municipios de la zona norte, Río, Centro y Sur del Departamento del Magdalena. Además, con otras asociaciones campesinas del Municipio de San Benito Abad (Sucre).	4,4	Que se tenga un mayor fortalecimiento organizativo
Sergio silva	Más de 1000 asociaciones ayudadas a crear en 20 años	4,2	Entender que son campesinos y ellos ya vienen trabajando desde las juntas de acción comunal, por lo que hay unas competencias que tienen y otras que son específicas.
Joan Sebastián Bahos	Dicte talleres de economía solidaria a grupos de mujeres víctimas con la UEAOS	4,8	

Walter Smith Castillo Romero	Trabajo en fortalecimiento empresarial a organizaciones sector cacao y café	4,5	Identificar liderazgos y potenciar existentes para consolidar procesos de la Asociación. Propiciar continuamente espacios de articulación con aliados estratégicos.
Marisol López,	Especialista en Economía solidaria, Constituyendo Asociaciones campesinas para el cultivo de frijol en Cundinamarca, es una experiencia fabulosa ya que contamos con el min agricultura quienes donaron las semillas.	4,5	Capacitar al campesino para trabajar en equipo.
Visnu Posada,	Ingeniero Ambiental, Especialista en. Derecho del medio ambiente, con experiencia en enfoque Territorial, Asesor en territorios rurales de EAN en la ciudad Neiva Huila, trabajo en el PENUD Colombia	3,7	
Delio Franco	Es presidente de asociación de juntas de acción comunal de La Macarena, con 37 años de trabajo con las comunidades, ha ayudado a crear 4 asociaciones que funcionan y fue concejal 3 periodos	4,8	Capacitarse para aprovechar la coyuntura de construcción de paz del país, municipios Pedet, ministerio de desarrollo, etc.
Angie Katherine Ramírez Sánchez	Enlace municipal con las Asociaciones, apoyando, articulando cada proyecto que llegan al municipio de La Macarena, funcionaria de Azmeta, Asociación de municipios del Meta	5,0	Capacitación de los miembros de cada Asociación campesinas de cada uno de los municipios.
Maier Enrique Vanegas Hernández	Ingeniero Agrónomo, Las asociaciones agropecuarias, se crearon con la finalidad de canalizar los recursos estatales para. Beneficiar a un grupo de productores al igual q la asistencia técnica, Capacitación y comercialización de la producción	4,7	Las asociaciones deben estar en permanente capacitación a sus integrantes, bien sea de forma teórica o práctica para poder obtener los resultados deseados y cumplimiento de los objetivos
Análida Díaz Orozco.	Docente Universitaria por más de 27 años; asesora de empresas de organizaciones solidarias por más de 18 años; gestora proyectos agropecuarios con asociaciones y cooperativas del agro. autora de más 6 libros de economía solidaria.	3,8	En las asociaciones los cargos que realmente se usan son los del Presidente, Secretario y Tesorero, el Fiscal no tiene funciones de desempeño, es más una persona de control y al no estar organizadas como empresas, las asociaciones no cuentan con director de área o depto.; esto se debe tener en cuenta ya que las asociaciones campesinas no tienen el carácter de empresa, la ley los plantea como organismos de representación ante el Estado. los cargos que en este estudio se analizan diferentes a los que acabo de enunciar, son para organizaciones que cumplen funciones empresariales y desarrollan la producción, distribución y consumo de sus productos.
Promedios Completos		4,6	

Fuente. Los autores

Los datos personales suministrados por los expertos fueron omitidos para dar cumplimiento a ley Habeas Data.

Los resultados por cargos fueron los siguientes

Estadísticas y Análisis de cada cargo

A continuación, presentamos el análisis de los diferentes cargos de acuerdo a las opiniones de la segunda ronda de expertos

Tabla 3.

Presidente y vicepresidente.

Pregunta	Promedio Total	Porcentaje
Liderazgo (Dirigir, inspirar y motivar)	4.7	94%
Tomar decisiones, planear, organizar, gestionar, ejecutar y controlar.	4.6	92%
Comunicación oral, con empatía y empoderamiento	4.8	95%
Generar confianza y cumplimiento de compromisos	4.9	99%
Total	4.7	95%

Fuente. Los autores

Para ocupar el cargo de presidente o vicepresidente, se considera que se requiere el mismo perfil, de acuerdo al porcentaje de cada pregunta se deduce que los expertos coinciden en 95% con un puntaje promedio de 4.7 sobre 5 en estar de acuerdo con las competencias presentadas, en la que hay más consenso como es el de Generar confianza y cumplimiento de compromisos con 4.9 y 99% y se cierra con 4.6 y 92% en la de Tomar decisiones, planear, organizar, gestionar, ejecutar y controlar, se concluye que si se fortalecen estas 4 competencias en el liderazgo de las asociaciones campesinas se tendrá un gran impacto positivo.

Tabla 4*Director Ejecutivo.*

Pregunta	Promedio Total	Porcentaje
Tomar decisiones, planear, organizar, gestionar, ejecutar y controlar.	4.7	94%
Generar confianza y cumplimiento de compromisos	4.7	94%
Capacidad Gerencial y ejecutiva	4.8	96%
Gestión comercial / vendedor	4.4	88%
Manejo técnico de la industria de la asociación (modelo de negocios)	4.5	89%
Total	4.6	92%

Fuente. Los autores

Se observa que los promedios arrojados en la investigación, para ocupar el cargo de Director ejecutivo es de mayor relevancia competencia que tenga el individuo que se refiere a la Capacidad gerencial y ejecutiva, la cual su promedio con un 96%, lo que refleja el rol que se espera que ejerza, pues precisamente debe ser el ejecutor y gerente de la Asociación campesina, de igual manera se resalta que el promedio de las 5 competencias propuestas está en 92% lo que nos permite validar dichas competencias.

Sobre la pregunta de si cree que el presidente de la asociación y el director ejecutivo deben ser personas diferentes o pueden ser ejercidos por la misma persona, los 24 expertos consultados respondieron así.

Tabla 5.*Presidente y director ejecutivo ser personas diferentes.*

Criterios	Expertos
Completamente en desacuerdo	2
Desacuerdo	0
Ni de acuerdo ni desacuerdo	2
De acuerdo	6
Completamente de acuerdo	14
Total	24

Fuente. Los autores

Donde 20 de 24 estuvieron completamente de acuerdo, para un puntaje de 4.3 y un 85% de validez, el porcentaje se vio afectado por 2 consultados que opinaron estar completamente

en desacuerdo y 2 ni de acuerdo ni en desacuerdo, en la opinión de los investigadores, esto refleja que en la práctica la mayoría funciona con una sola persona ejerciendo ambos roles, pero se considera que separarlos es una decisión inteligente y un factor de éxito para la asociación, en lo que coincide la mayoría de los consultados

Tabla 6.

Secretario.

Pregunta	Promedio Total	Porcentaje
Organizar, archivar y sistematizar con seguridad la documentación.	4.8	96%
Capacidad de convocatoria, medios y canales de comunicación (redes)	4.5	91%
Comunicación asertiva, oral y escrita (redacción)	4.7	94%
Sentido de cooperación, trabajo en equipo, pertenencia, generar confianza	4.7	94%
Comunicación de doble vía: canal de información con los asociados con confidencialidad.	4.5	91%
Total	4.7	93%

Fuente. Los autores

La investigación que se hace con respecto al cargo de secretario arroja un porcentaje del 93% en promedio de aprobación de las competencias propuestas, resaltando que la persona encargada debe de tener un alto nivel de competencia en “organizar archivar, sistematizar la información”, seguida de una “comunicación asertiva, oral y escrita (redacción)” y “Sentido de cooperación, trabajo en equipo, pertenencia, generar confianza”.

Tabla 7.

Tesorero.

Pregunta	Promedio Total	Porcentaje
Dirigir, organizar y custodiar los recursos financieros de la asociación	4.9	98%
Confiabilidad, lealtad y sentido de pertenencia	4.9	99.2%
Aplicación de normas contables y registros, capacidad técnica	4.6	92%
Total	4.8	96%

Fuente. Los autores

La competencia con mayor porcentaje del 99.2%, relacionada con la pregunta confiabilidad, lealtad y sentido de pertenencia es clave para el cargo de Tesorero, pues casi logra el consenso

de todos los entrevistados, así como la competencia de Dirigir, organizar y custodiar los recursos financieros de la Asociación, con resultado del 98% es indispensable para ejercer el cargo antes mencionado, la Aplicación de Normas contables y registros, capacidad técnica del individuo también se validó con un 92% de aprobación.

Tabla 8.

Fiscal.

Pregunta	Promedio Total	Porcentaje
Control, vigilancia y auditoria de los recursos de la asociación	4.8	96%
Capacidad de análisis financiero	4.7	94%
Análisis estratégico y capacidad de mejoramiento continuo	4.2	83%
Medir resultados e impacto a nivel asociativo y empresarial	4.3	86%
Total	4.5	90%

Fuente. Los autores

Los resultados de la investigación para ocupar el cargo de Fiscal , son fundamentales las competencias denominadas: Control, vigilancia y auditoria de los recursos de la asociación con un 96%, la competencia Capacidad de análisis financiero con 94%; por consiguiente el individuo que aspire a este cargo deberá desarrollar otras competencias como son la de Análisis estratégico y capacidad de mejoramiento continuo, de igual forma la competencia medir resultados e impacto a nivel asociativo y empresarial, lo que ocasiona en la asociación un inspección adecuada y continua para el buen desarrollo y manejo de los recursos.

Tabla 9

Directivo de Área y Departamento

Pregunta	Promedio Total	Porcentaje
Tomar decisiones, planear, organizar, gestionar, ejecutar y controlar	4,5	90%
Manejo técnico del área asignada	4,5	89%
Capacidad Gerencial y ejecutiva a nivel operativo	4.3	86%
Competencias pedagógicas y transmisión de conocimientos	4.5	90%
Total	4.4	89%

Fuente. Los autores

Para que un individuo pueda ocupar el cargo de Directivo de Área y Departamento dentro de la Asociaciones Campesinas, de acuerdo a la entrevista hecha a los expertos se deduce que es rol menos manejado, incluso las competencias propuestas son las que menor validación tienen, con un porcentaje del 89% que de igual manera refleja el estar de acuerdo con la propuesta, lo cual demuestra que tanto en el área del conocimiento como en la habilidad que tenga el aspirante deben de ser idóneas y específicas para ocupar dicho cargo.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Se puede concluir, que el objetivo general de proponer normas de competencias laborales para los cargos Directivos de Asociaciones de Campesinos se logró; pues se presentó una lista de las competencias relacionadas con cada uno de los principales cargos de dirección y control de las mismas, sobre los objetivos específicos los presentamos a continuación el alcance de los mismos.

Objetivo de Identificar las funciones de los cargos directivos en Asociaciones campesinas, para este fin se realizó un comparativo a través de la revisión de diversos estatutos donde hay gran coincidencia, algunos con más detalles que otros, y resaltamos los más completos.

Para el objetivo Se exploró con 9 expertos en organizaciones de economía solidarias y/o en Asociaciones Campesina a través de entrevistas, la necesidad de fortalecer las competencias laborales de los cargos de dichas Asociaciones a través del diseño Normas de competencias Laboral, consultando su importancia para el éxito o fracaso de una AC las competencias de los asociados que ejercen dichos cargos; su importancia e impacto en la gestión y desempeño, así como su opinión sobre la misma, la responsabilidad del presidente y la pertinencia en que sea el mismo representante legal, se recopilaron opiniones sobre cada uno de los cargos que se cruzaron para proponer las competencias requeridas; y se solicitaron consejos para

fortalecerlas, con ello se construyó una propuesta que se validó en la segunda ronda de validación.

En esta segunda ronda, se define las competencias laborales afines a cada cargo de dirección y control en una Asociación Campesina, con un gran conceso por parte de los 24 participantes en la ronda, lo que confirma que es una buena base o punto de partida para el diseño de programas de formación y fortalecimiento de estas organizaciones que con seguridad y confianza se podrán extrapolar a otro tipo de organizaciones sociales similares como son las cooperativas, juntas de acción comunal, asociaciones y similares, cumpliendo con el objetivo.

Según la investigación se concluye que las asociaciones campesinas en Colombia necesitan personas competentes idóneas para ocupar los cargos directivos, por tanto se sugiere las siguientes propuestas de competencias ya que en que en las entrevistas realizadas a los expertos arrojó como resultado que para ocupar el cargo de Presidente y Vicepresidente, se debe tener la competencia, Generar confianza y cumplimiento de compromisos con un total de 4.9 equivalente a un 99%; mientras que en el cargo de Directivo Ejecutivo se observa que la competencia más predominante es la capacidad gerencial y ejecutiva que puede llegar a tener un individuo donde se calcula el total de 4.8 equivalente al 96%; en el análisis de cargo de secretario se observa que la mayor concentración está en la propuesta competencia denominada Organizar, archivar y sistematizar con seguridad la documentación con un total del 4.8 y equivalente al 96% es la más sobresaliente para ocupar dicho cargo. En el cargo de Tesorero la competencia que se propone es la de Dirigir, organizar y custodiar los recursos

financieros de la asociación con un total 4.9 equivalente 98%; en el cargo del fiscal con un total de 4.8 equivalente al 96% la competencia a proponer es Control, vigilancia y auditoria de los recursos de la asociación, se analiza que para el cargo para Directivo de Área y Departamento se propone como competencia Tomar decisiones, planear, organizar, gestionar, ejecutar y controlar, y como segunda competencia Competencias pedagógicas y transmisión de conocimientos, ambas con un total de 4,5 equivalentes al 90%.

Recomendaciones

Se espera que esta investigación sirva de insumo para enfocar las capacitaciones y ayudas concretas que se les brindan a las Asociaciones campesinas y que pueda aplicarse en otro tipo de organizaciones sociales y de economía solidaria como las Juntas de Acción comunal, cooperativas, y similares, de tal manera que se construya un material de formación concreto y práctico, es un compromiso moral de los autores de la investigación trabajar hacia ese propósito, en el cual ya se venía desarrollando desde el humilde alcance profesional, se espera llevar esta investigación a un segundo nivel donde se puedan diseñar, probar y compartir material didáctico para el fortalecimiento de los perfiles a nivel municipal, departamental y regional para el beneficio de los campesinos colombianos y la economía del país.

Bibliografía

- Productores rurales y asociatividad: Evidencia empírica para Colombia Tesis de Maestría Escrita por: Andrea Paola Poveda Olarte* Dirigida por: Luis Ricardo Arguuello Cuervo Tesis presentada para la obtención del grado de Maestría en Economía en la Universidad del Rosario (Facultad de Economía) Marzo de 2019
file:///C:/Users/Dell/Documents/Maestr%C3%ADa%20MBA/Investigaci%C3%B3n%20Competencias%20ESAL/PovedaOlarte-AndreaPaola-2019.pdf
- Participación Campesina para una Agricultura Sostenible en Países de América Latina. PP 7
<https://www.fao.org/3/t3666s/t3666s00.htm>
- Participación campesina para una agricultura sostenible en países de América Latina / basado en el trabajo efectuado por Beatriz B. Galán.
<https://digitallibrary.un.org/record/195202?ln=es>
http://www.mamacoca.org/Compendio_regional/Dario_Fajardo%20.htm
- Agencia presidencial para acción social y cooperación Internacional (2013), Organizaciones Productivas que hacen posible el desarrollo alternativo en Colombia, página 17
https://www.unodc.org/documents/colombia/2013/Agosto/DA2013/Organizaciones_DA_Colombia.pdf
- Asociación Nacional de Usuarios Campesinos ANUC, Quienes somos
<http://www.anuc.co/quienes-somos.asp>
- Bernal, Cesar, Metodología de la Investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales, tercera Edición, editorial Pearson Educación, Colombia, 2010
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (S.F). Guía 36 Diferencias entre Asociaciones, Corporaciones y Fundaciones. Obtenido de
http://www.cccucuta.org.co/uploads_descarga/desc_4f23ffd2c4f02fa8774f1b74089126f7.pdf
- Cardenas Espinosa, R.D.: "Las organizaciones solidarias en Colombia una experiencia alternativa en la modernización del estado" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 130, 2010. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/co/>
- Congreso de Colombia. (4 de Agosto de 1998). LEY 454 DE 1998. Obtenido de
<https://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/archivos/Ley%20454%20DE%201998.pdf>
- El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200007
https://metodos-y-aplicaciones-de-la-prospectiva.fandom.com/es/wiki/el_estudio_delphi_y_su_aplicaci%C3%93n_en_prospectiva
- Guerreros Abogados, Cooperativas en Colombia obtenido de.
<https://www.guerreroabogados.com.co/cooperativas-en-colombia/>
- Ministerio de Agricultura y Unión Europea, Agricultura Campesina Familiar y comunitaria ACFC, Lineamientos estratégicos de política pública

<https://www.minagricultura.gov.co/Documents/lineamientos-acfc.pdf>

Min Agricultura, Junio 9 de 2018, Min Agricultura lanza Política Pública de Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria Obtenido de.

<https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/MinAgricultura-lanza-Pol%C3%ADtica-P%C3%ABblica-de-Agricultura-Campesina,-Familiar-y-Comunitaria.aspx>

NTC 6001: 2008 Sistema de Gestión de Micro y pequeñas empresas

Normalización de Competencias Laborales SENA, obtenido de: <http://www.sena.edu.co/es-co/Empresarios/Paginas/competenciasLaborales.aspx>

Portal Dian Dirección de Impuestos Nacionales DIAN. Entidades sin ánimo de lucro – régimen tributario especial. Obtenido de

<https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/ESAL/Paginas/default.aspx>

Ramírez L, Yaya C, Valbuena D, Acosta M, (Mayo 2017) Alcances y limitaciones de la ley de ordenamiento territorial en zonas de reserva campesinas desde un enfoque de desarrollo territorial, Universidad de la Salle

https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1118&context=maest_gestion_desarrollo

Resolución 000464 del 2017, Por la cual se adopta lineamientos estratégicos de política pública para la Agricultura Campesina, familiar y Comunitaria y se dictan otras disposiciones

<https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Resoluciones/Resoluci%C3%B3n%20No%2000464%20de%202017.pdf>

Roam, Dan, La clave es la servilleta: Resolver problemas y vender ideas mediante dibujos, Grupo editorial Norma, 2009

Supersolidaria Economía Solidaria, sus organizaciones y la supervisión-

http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/data/proyecto_modificacion_titulo_i_circular_basica_juridica.pdf

<http://www.revistaespacios.com/a15v36n17/15361711.html>

Min Agricultura, Junio 9 de 2018, Min Agricultura lanza Política Pública de Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria Obtenido de.

<https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/MinAgricultura-lanza-Pol%C3%ADtica-P%C3%ABblica-de-Agricultura-Campesina,-Familiar-y-Comunitaria.aspx>

UAEOS. (2019). Organizaciones de economía solidaria.

Barcena. A, Cimoli M, Garcia R y Perez R (2018 c). Prospectiva del Comercio Internacional de America y el Caribe, Las tensiones comerciales exigen una mayor integracion regional Usuar . Cepal Obtenido de

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44196/S1801070_es.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Dinero. (2015). Las 27 Multilatinas Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresia/caratula/articulo/las-27-multilatinas/211356>

- Equipo Editoria PY. ¿Su Empresa Vende por Internet ? Esta es la ley de comercio electronico que la regula Obtenido de <https://www.pymas.com.co/ideas-para-crecer/ecommerce/ley-comercio-electr%C3%B3nico>
- Finanzas Personales. (27 abril 2017). 10 consejos para implemetar su cana e-commerce. Obtenido de <https://www.finanzaspersonales.co/consumo-inteligente/articulo/como-implementar-un-comercio-electronico-en-su-negocio/72362>
- Gaya R. (2013). El comercio Electronico insercion internacional de America y el Caribe Obtenido de <http://conexionintal.iadb.org/2015/10/15/el-comercio-electronico-y-la-insercion-internacional-de-america-latina-y-el-caribe/>
- Izquierdo, A. (2017). www.enter.co. Obtenido de www.enter.co: <https://www.enter.co/especiales/empresas-del-futuro/comercio-electronico-en-colombi>
- La Republica . (14 septiembre 2018). Estas son las Empresas Lideres en el Comercio Electronico en el Pais. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/estas-son-las-empresas-lideres-en-ventas-del-comercio-electronico-en-el-pais-2770896>
- Lello L . (2019). Tendencias para el Comercio Elctronico durante el 2020 En Colombia Acis Obtenido de <https://acis.org.co/portal/content/NoticiaDelSector/tendencias-para-el-comercio-electr%C3%B3nico-durante-2020-en-colombia>
- Mañez Adrian (13de noviembre de 2015). Increta Los 5 comercios electronicos de Latinoamerica mas importantes Acuerdos Vigentes. Mincomercio, Industria y Turismo. Obtenido de <http://increta.com/es/blog/comercios-electronicos-de-latinoamerica-mas-importantes/>
- O'Connor y McDermott. (1998). Pensamiento estratégico.
- Paola Andrea Vargas Rubio. (4 de 05 de 2020). www.larepublica.co/. Obtenido de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/e-commerce-ha-crecido-mas-de-300-en-latinoamerica-en-medio-de-la-pandemia-3000424>
- Portafolio. (Diciembre 3 de 2019). Colombia una de las Estrellas en el comercio Electronico en America. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/colombia-una-de-las-estrellas-del-comercio-electronico-en-a-latina-536172>
- Portafolio. (Diciembre 10 2019). El pais realizaria 290millones de operaciones digitales en el 2022 Obtenido de <https://www.portafolio.co/tendencias/el-pais-realizaria-290-millones-de-operaciones-digitales-en-el-2022-536417>
- http://www.procolombia.co/sites/default/files/guia_de_requisitos_de_la_fda_para_exportar_alimentos_a_los_estados_unidos.pdf
- <http://www.reportur.com/colombia/2016/06/22/rincon-recuerda-a-empleados-de-avianca-el-codigo-de-etica-interno/>. (s.f.).
- Sosa, S. (12 de 01 de 2018). www.observatorioecommerce.com.co. Obtenido de <https://www.observatorioecommerce.com.co/5-problemas-del-ecommerce-y-como-resolverlos/>
- Urbano A. Actualidad eComerce 5 jemplos de Comercio electronico con Exito Obtenido de <https://www.actualidadecommerce.com/5-ejemplos-de-sitios-ecommerce-con-exito/>
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/ecpolitica/cp_ecp_poblacioncampesina_19.pdf

Anexo A.
Funciones de Junta según Estatutos

Anexo A1

Cargo	ESTATUTOS DE LA ASOCIACIÓN CAMPESINA AGROECOLÓGICA CAMPO VIVO https://www.campovivo.org/gallery/9.%20estatutos%20asociaci%C3%B3n%20campesina%20agroecol%C3%B3gica%20campo%20vivo..pdf
Asamblea General	Artículo 21º. Funciones de la Asamblea. La Asamblea General ejercerá las siguientes funciones: a. Establecer políticas y directrices acordes con el objeto social de la asociación y que contribuyan al avance y al bien común de la asociación b. Decidir la vinculación y desvinculación de asociados/as c. Elegir por máximo dos años a las personas integrantes de la Junta Directiva. d. Aprobar o desaprobar los informes de los estados financieros. e. Rendir informe de la gestión de la asociación y aprobar o desaprobar el informe f. Analizar necesidades de integrantes de la asociación y hacer propuestas para mejorar sus condiciones g. Renovar, revisar o hacer ajustes a estatutos y reglamento interno. h. Estudiar y aprobar proyectos si los hubiere y fijar las metas para el periodo siguiente i. Hacer propuestas para mejoramiento de la asociación. j. Estudiar el comportamiento indebido de algún asociado y tomar las decisiones pertinentes k. Decidir sobre el uso de los recursos obtenidos acorde con los presentes estatutos y los reglamentos l. Decidir la disolución de la organización y determinar la entidad encargada de recibir los bienes y nombrar liquidador m. Las demás que le corresponden como suprema autoridad de la Asociación Campesina.
Junta directiva	Artículo 24º. Son funciones de la Junta Directiva: - Velar y responder por la adecuada administración de los recursos y bienes de la organización - Autorizar al representante legal a firmar contratos a partir de los 30 SMMMLV. - Presentar propuestas a la Asamblea general de asociados y asociadas - Estudia medidas disciplinarias en los casos donde se compruebe el incumplimiento de los estatutos y el reglamento interno por parte de los asociados/as. - Presentar informes de actividades realizadas ante la asamblea. - Estudiar y elaborar el proyecto de presupuesto anual y supervisar la ejecución del mismo, una vez aprobado por la Asamblea. - Estudiar las solicitudes de ingreso de nuevos Asociados de la Asociación Campesina. - Crear y reglamentar los comités o comisiones operativos que considere necesarios para la buena marcha de la Asociación
Presidente	Artículo 26º. Son funciones del presidente o la presidenta: a. Presidir la asamblea de la asociación. b. Presidir las reuniones de la Junta Directiva c. Hacer propuestas conjuntamente con la Junta Directiva para que la Asamblea las apruebe. d. Ponerse de acuerdo con la Junta Directiva para convocar a una Asamblea. e. Firmar actas, informes y proyectos aprobados por la Asamblea. f. Convocar a las reuniones de la Junta Directiva en caso de que el secretario o la secretaria no lo puedan hacer g. Representar la organización en distintos espacios y hacer las veces de Representante Legal. h. Informar a la organización acerca de los proyectos y acciones que se estén desarrollando para la organización. i. Gestionar recursos para la organización.
Vicepresidente	Artículo 27º. Son funciones del vicepresidente o la vicepresidenta a. Reemplazar al presidente o la presidenta en caso de ausencia: por enfermedad, problemas personales. b. En caso de una ausencia del presidente o la presidenta, la vicepresidencia tomará las decisiones pertinentes, en compañía de la Junta Directiva. c. El presidente o la presidenta recibe consejos de la vicepresidencia y le ayuda a tomar decisiones. d. Si el presidente o la presidenta abandona el cargo o es destituido/a, el vicepresidente o la vicepresidenta asume la presidencia, hasta que la Asamblea elija nuevamente la persona encargada de la presidencia e. Estar dispuesto al momento de reemplazar al presidente o la presidenta f. Estar muy enterado de los proyectos y responsabilidades que desempeña la presidencia. g. Manejar una buena relación con el presidente o la presidenta. h. Acompañar al presidente o la presidenta en la toma de decisiones con la Junta directiva y llevarlas a la Asamblea si es necesario.
Director ejecutivo (representante legal)	Artículo 35º. Son funciones del o la Representante Legal: a. Ejercer la representación legal de la Asociación donde se requiera. b. Coordinar la Asociación de conformidad con lo dispuesto por la Asamblea General, la Junta Directiva y los presentes estatutos. c. Celebrar convenios, contratos, negocios, empréstitos, obligaciones con terceros y constitución de garantías, etc. nacionales e internacionales que sean propios de la Asociación y ordenar los pagos a cargo de la entidad, obteniendo autorización de la Junta Directiva cuando la cuantía sobrepase los treinta (30) salarios mínimos mensuales legales vigentes. d. Autorizar con su firma los cheques y demás documentos expedidos por la Asociación. e. Contratar el personal requerido por la Asociación,

	<p>con estricta sujeción a la planta de personal, los reglamentos y la escala salarial aprobada por la Junta Directiva; vigilar su desempeño y dar por terminado los contratos cuando sea necesario. f. Elaborar y presentar a la Junta Directiva el plan operativo anual de la Asociación. g. Coordinar y asesorar, con las demás personas integrantes de la Junta, la construcción y aplicación de los lineamientos metodológicos de los programas y proyectos. h. Elaborar conjuntamente con el tesorero o la tesorera el presupuesto anual de ingresos y gastos y someterlo a la aprobación de la Junta Directiva. i. Presentar anualmente, en conjunto con el tesorero o la tesorera los balances y estados financieros y someterlos a la aprobación de la Asamblea General. j. Rendir anualmente ante la Asamblea General, un informe sobre las actividades de administración de la Asociación. k. Velar por el cumplimiento del reglamento interno. l. Los demás propias de su cargo y las que le asigne la Junta Directiva.</p>
Presidente y director ejecutivo misma persona	Artículo 34º. Designación y Carácter: El o la presidente de la Asociación, ejercerá la representación legal de ésta, será designado(a) por la Asamblea General
Secretario,	Artículo 29º. Son funciones del secretario o la secretaria: a. Mantener las actas y la correspondencia de la asociación bien organizados 9 b. Llevar las actas de las reuniones de Junta Directiva y las Asambleas bien organizadas c. Convoca a la Asamblea y a las reuniones de Junta directiva. d. Recibe y entrega correspondencia dejando constancia de la misma e. Elaborar y firmar las actas y demás documentos producidos por la Junta Directiva y la Asamblea General.
Tesorero,	Artículo 28º. Son funciones del tesorero o la tesorera. a. Llevar organizadamente los libros de tesorería b. Dar los informes de entradas, salidas y saldos de dinero en la Asamblea c. Entregar oportunamente los libros de contabilidad al contador o la contadora para que realice el balance de la organización d. Velar por la buena administración de los recursos y el patrimonio de la organización e. Llevar adecuadamente el inventario de bienes y recursos f. Revisar la ejecución del presupuesto aprobado por la asamblea
Fiscal	Artículo 32º. Son funciones del o la Fiscal: a. Asegurar que las operaciones de la Asociación se ejecuten de conformidad con las decisiones de la Asamblea General, la Junta directiva, la ley, los estatutos y los reglamentos. b. Verificar que los actos de los órganos de Dirección y Administración se ajusten a las prescripciones legales, a los Estatutos y a los reglamentos. c. Exigir que se lleve regularmente la contabilidad, las actas y los registros de los/as asociados/as d. Inspeccionar los bienes de la Asociación y exigir que se tomen oportunamente las medidas que tiendan a su conservación y seguridad. e. Convocar a la Asamblea General Extraordinaria en los casos previstos en la ley, los Estatutos o reglamentos y velar por el cumplimiento estricto de las normas y procedimientos de convocatoria, quórum, y habilidades en las reuniones de Asamblea General. f. Verificar arqueo de valores en tesorería por lo menos una vez por trimestre. g. Verificar que el quórum de las Asambleas, el sistema de votación y que los mecanismos de decisión se ciñan a los presentes Estatutos. h. Dar oportuna cuenta por escrito a la Asamblea General, a la Junta Directiva o al o la representante legal, según el caso de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la Asociación. i. Todas las demás que le señale la ley, los estatutos y los reglamentos.
Vocal	Artículo 30º. Son funciones del o la Vocal: a. Apoyar y colaborar en las diferentes labores de la Junta Directiva y la Asamblea General de la Asociación. b. Puede representar la organización en diferentes espacios definidos por la Junta Directiva
Directores de área/Comité:	N/A

Fuente. Los autores

Anexo A2

Cargo	ESTATUTOS ASOCIACION DE MUJERES CAMPESINAS E INDIGENAS DE COLOMBIA ANMUCIC http://www.archivodelosddhh.gov.co/saia_release1/almacenamiento/ACTIVO/2019-11-05/522676/anexos/1572971377.pdf
Asamblea General	ARTICULO 19. Son funciones de la Asamblea General: a) Aprobar y reformar los Estatutos y los Reglamentos de la organización. b) Establecer las políticas y directrices generales de la Asociación para el cumplimiento de su objeto social. c) Aprobar el presupuesto, examinar los balances y demás estados financieros dándole su aprobación u objetarlos si fuere el caso. d) Decidir en segunda instancia, la admisión o exclusión de sus afiliadas. e) Decretar la liquidación de la Asociación, nombrar liquidadora de acuerdo a los Estatutos y normas vigentes. f) Confirmar, modificar o revocar las sanciones impuestas por la Junta Directiva de acuerdo a los Estatutos, reglamentos y a la Ley. g) Elegir las Dignatarias a la Junta Directiva. h) Elegir la Fiscal o Revisor Fiscal (si fuere el caso). i) Adoptar las medidas necesarias para el cumplimiento del interés común y de igual manera, cuando se ponga en riesgo la estabilidad económica y social de la Asociación. j) Autorizar a la Representante Legal para celebrar contratos, suscribir convenios por montos superiores a los DOS MIL (2.000) S.M.M.L.V. k) Autorizar a la Representante legal para conformar consorcios uniones temporales u otras figuras jurídicas de carácter temporal para la celebración de contratos convenios por un monto superior a MIL (2.000) S.M.M.L.V.; siempre y cuando no se afecte el objeto social ni los principios de ANMUCIC. l) Las demás que señale la Ley, los Estatutos o que le corresponda como organismo supremo de la Asociación. m) Elaborar y aprobar el plan decenal de la Asociación.
Junta directiva	ARTICULO 23. Son funciones de las de La Junta Directiva: 1) Elaborar planes de trabajo, con base en los programas presentados por cada Comité y en estrecha relación con las demás Afiliadas, por los medios más convenientes. 2) Nombrar los Comités de trabajo que crean convenientes para el plan propuesto y solicitar sus informes. 3) Elaborar anualmente el presupuesto de renta de la Asociación para su aprobación en la Asamblea General. 4) Abrir las cuentas bancarias necesarias a nombre de la Asociación la cual llevará las firmas de la Presidenta y Tesorera. 5) Coordinar con las Autoridades civiles y demás Instituciones Agropecuarias y del estado o privadas incluso Internacionales, programas, planes y Proyectos importantes para el mejoramiento cultural, social, organizativo y económico de la Asociación. 6) Constituir su propio reglamento interno. 7) Autorizar a la Representante Legal para celebrar contratos, suscribir convenios por montos superiores a CIEN (100) S.M.M.L.V. hasta DOS MIL (2.000) S.M.M.L.V. 8) Autorizar a la Representante legal para conformar consorcios uniones temporales u otras figuras jurídicas de carácter temporal para la celebración de contratos convenios hasta un monto de DOS MIL (2.000) S.M.M.L.V.; siempre y cuando no se afecte el objeto social ni los principios de ANMUCIC.9) Intervenir en las Asociaciones departamentales cuando la estabilidad, social, económica u organizacional que se vea afectada o cuando lo requiera la Departamental. 10) Las demás que le asigne la Asamblea general en relación a los objetivos de la Asociación
Presidente	ARTICULO 24. Son funciones de la Presidenta: 1) Llevar la representación Legal de ANMUCIC. 2) Convocar Asambleas ordinarias, extraordinarias y reuniones de la Junta Directiva, de acuerdo a las disposiciones estatutarias. 3) Elaborar los órdenes del día y presidir dichas Asambleas y reuniones. 4) Rendir informes de las labores desarrolladas inherentes a su cargo a la Junta Directiva y la Asamblea general en sus secciones ordinarias y extraordinarias, sometiéndolas a aprobación, al igual que los planes, programas y Proyectos a desarrollar. 5) Firmar conjuntamente con la Secretaria General las actas y demás documentos de la Asociación. 6) Celebrar contratos y suscribir convenios de manera autónoma hasta por MIL (100) S.M.M.L.V. y los autorizados por la Junta Directiva y la Asamblea General. 7) Conformar consorcios, uniones temporales u otras figuras jurídicas temporales en los términos autorizados en los presentes Estatutos. 8) Ejercer por sí mismo o por apoderado la defensa de los intereses de la Asociación de acuerdo a los objetivos de ésta. 9) Firmar junto con la tesorera los documentos contables y cheques de pagos autorizados legalmente por la Junta Directiva. 10) Autorizar con su firma, todos los documentos oficiales de la Asociación junto con la Secretaría General. 11) Autorizar los pagos de acuerdo al reglamento interno. 12) Constituir garantías y demás pólizas que se requieran para responder por el manejo de bienes y fondos de la organización. 13) Rendir informes técnicos, financieros y políticos a la Junta Directiva y a la Asamblea General. 14) Cumplir y hacer cumplir los fines de la

	Asociación. 15) Participar con voz y voto en las reuniones a la Junta Directiva. 16) Las demás que le asigne la Junta directiva y la Asamblea General.
Vicepresidente	ARTICULO 25. Son funciones de la Vicepresidencia: 1) Reemplazar a la Presidenta en sus ausencias temporales o definitivas. 2) Colaborar con la Presidenta, para la ejecución y desarrollo de las tareas, laborales y actividades 3) Participar con derecho a voz y voto en las reuniones de la Junta Directiva.
Director ejecutivo (representante legal)	
Presidente y director ejecutivo misma persona	
Secretario,	ARTICULO 26. Son funciones de la Secretaria General: 1) Convocar a reuniones la Junta Directiva y Asamblea General cuando lo acuerden con la Presidencia, la Fiscal o las dos terceras (2/3) partes de las afiliadas. 2) Registrar y llevar al día los libros de inscripción de las afiliadas. 3) Mantener al día los libros de Actas de reuniones la Junta Directiva, de Asamblea General y demás libros y documentos que se encuentren bajo su cargo. 4) Informar a la Junta Directiva de las solicitudes de afiliación o de retiro. 5) Tramitar y despachar la correspondencia de la Asociación. 6) Mantener el archivo al día de todos los documentos que Correspondan a la vida de la Asociación. 7) Elaborar con la Tesorera y la Fiscal un inventario de los bienes De la Asociación. 8) Participar con voz y voto en las reuniones de la Junta Directiva. 9) Las demás que le asigne el Comité Ejecutivo y la Asamblea General.
Tesorero,	ARTICULO 27. Son funciones de la Tesorera. 1) Manejar los bienes que constituyen el Patrimonio de la Asociación. 2) Revisar los libros de contabilidad e inventarios de la Asociación. 3) Constituir garantías y demás fianzas que requieran para responder por el manejo de fondos y bienes. 4) Firmar conjuntamente con la Presidenta los cheques y demás documentos que impliquen manejo de bienes o de dineros de la Asociación. 5) Rendir la Junta Directo y a la Asamblea General, el informe económico debidamente visado por la fiscalía del movimiento de tesorería. 6) Permitir a las Afiliadas, los libros de contabilidad para su examen, previa autorización del Comité Ejecutivo. 7) Informar a la Presidenta y Fiscal de las afiliadas que no están a paz y salvo con las cuotas de sostenimiento 20 días antes de la Asamblea. 8) Expedir paz y salvos a las Afiliadas. 9) Asistir a Reuniones y Asambleas de la Asociación. 10) Participar con voz y voto en las reuniones de La Junta Directiva 11) Las demás que le asignen la Junta Directiva y la Asamblea General.
Fiscal	ARTICULO 29. Son funciones de la Fiscal: 1) Es el órgano de supervisión y control de la Asociación. Esta a cargo de la Fiscal y su respectivo suplente elegida en Asamblea General para un periodo igual a la Junta Directiva. 2) Examinara y revisara las cuentas permanentes de las operaciones, existencias, documentos, garantías y libros propios de la Institución. 3) Velara por el cumplimiento estricto de los Estatutos y reglamento. 4) Participara en las reuniones la Junta Directiva con derecho a voz pero no a voto. 5) Emitirá conceptos en los casos de expulsión de una Afiliada, este concepto hará parte de las respectivas acusaciones, cargos, descargos que se presenten la Junta Directiva y a la Asamblea General. 6) Convocara a reuniones extraordinarias cuando la Junta Directiva no cumpla con sus funciones encomendadas, según lo previsto en el decreto 2716 de 1.994 del Ministerio de agricultura y de los presentes Estatutos. 7) Refrendara las cuentas que debe rendir la Tesorera la Junta Directiva, y a la Asamblea General, si las encuentra correctas o las objetara si es del caso. 8) Cumplir con las demás atribuciones que fije la Asamblea General, la Ley, los Reglamentos y los presentes Estatutos.
Vocal	ARTICULO 28. Son funciones de las demás Ejecutivas Directivas: 1) Suplir la vacancia por abandono o renuncia del cargo asignado. 2) Ser directiva de los Departamentos de trabajo y de los Comités creados. 3) Asistir a todas las reuniones del Comité Ejecutivo la Junta Directiva, con voz y voto. 4) Cooperar con las demás Afiliadas en la buena marcha de la Asociación. 5) Las demás que le asigne el Comité Ejecutivo y la Asamblea General.
Directores de área/Comité:	ARTICULO 31. La Junta Directiva y la Asamblea General podrán crear transitoria o permanentemente Departamentos de Trabajo y Comités Especiales que Se requieran para la buena marcha de la Organización en ejecución de los planes, proyectos y programas de la Asociación. Estos Comités serán coordinados por las Directivas.

Fuente. Los autores

Anexo A3

Cargo	ASOCIACIÓN CAMPESINA DE ANTIOQUIA A.C.A. http://acantioquia.org/images/pdf/5._ESTATUTOS_ACA_Nit._811007446-5.pdf
Asamblea General	Artículo 16. Atribuciones de la asamblea de la Asociación Campesina De Antioquia: a) Elegir a los miembros de la junta directiva. b) Estudiar y aprobar las reformas estatutarias. 5 c) Traza los planes a desarrollar para que sean ejecutados por la Junta Directiva. d) Aprobar e improbar los informes que la junta directiva presente. e) Determinar la expulsión de cualquiera de sus miembros. f) Decidir cuando sea el caso la disolución de la asociación. g) Aprobar la constitución o impulso de nuevos ejes de trabajo de acuerdo los cambios que amerite la plataforma institucional. h) Aprobar o improbar los informes financieros de la institución.
Junta directiva	Artículo 17. El órgano de dirección de la asociación campesina de Antioquia será la junta directiva. La junta directiva tendrá un periodo de dos años. Artículo 24. Funciones de la junta directiva: a) Velar por el cumplimiento de los objetivos y funciones de la Asociación. b) Presentar a la asamblea general informes sobre el desarrollo de las actividades y procesos que se estén llevando a cabo. c) Ejecutar los planes emanados de la asamblea general. d) Elegir al equipo de administración y designar los cargos respectivos para la ejecución de los programas y proyectos de la asociación.
Presidente	Artículo 19. Funciones del Presidente: a) Será el representante legal de la Asociación. b) Impulsará, y propondrá estrategias que permitan materializar los objetivos planteados por la Asociación. c) Convoca a reuniones y pone a consideración el orden del día. d) Convoca a las asambleas conjuntamente con el secretario.
Vicepresidente	Artículo 20. Funciones del vicepresidente: a). Reemplazará al presidente en sus ausencias temporales o definitivas mientras se reúne la junta directiva.
Director ejecutivo (representante legal)	Artículo 30: El equipo de administración de la Asociación Campesina de Antioquia puede estar conformado por miembros de la Junta Directiva y por profesionales idóneos que aporten para su buen funcionamiento. Constará de un coordinador administrativo, un gestor de proyectos y los demás cargos que la junta directiva designe para su buen funcionamiento. El equipo de administration no tendrá facultades de dirección.
Presidente y director ejecutivo misma persona	Presidente es representante legal
Secretario,	Artículo 21. Funciones del secretario: a) Elaborar las actas de Asamblea General y Junta Directiva. b) Velar porque los libros de actas de Asamblea General y Junta Directiva estén al orden del día. c) Cumplir la función de secretario de las asambleas y juntas. d) Elaborar y enviar la correspondencia de la asamblea general y la junta directiva. e) Velar por los archivos generales de la Asociación y cuidarlos. f) Firmar conjuntamente con el presidente todas las actas de las diferentes instancias, posterior a su aprobación y la correspondencia emanadas de éstas. g) Las demás que le encomiende la asamblea y la junta.
Tesorero,	Artículo 22. Funciones del tesorero: a) Responsabilizarse por el manejo de los dineros, bienes muebles e inmuebles que a cualquier título ingresen a la Asociación. b) Velar porque la contabilidad de la asociación se mantenga al día. c) Firmar conjuntamente con el Presidente los Cheques y demás documentos que impliquen manejo de bienes y dineros. d) Rendir trimestralmente informes de tesorería detallados aprobados por el fiscal ante la junta directiva. e) Permitir a cualquier miembro, de acuerdo a lo establecido por la Junta Directiva, conocer el estado de tesorería. f) Las demás que le asigne la asamblea general y la junta directiva.
Fiscal	Artículo 23. Funciones del Fiscal: a) Tendrá bajo su responsabilidad junto con el Tesorero y el Presidente, el control del manejo y gestión de la organización a nivel administrativo. b) Será responsable de velar para que se tengan al orden del día todos los informes contables en coordinación con el Tesorero.
Vocal	
Directores de área/Comité:	

Fuente. Los autores

Anexo A 4

Cargo	ASOCIACION CAMPESENA DEL VALLE DEL RIO CIMITARRA https://reservacampesinariocimitarra.org/wp-content/uploads/2021/03/1.-ESTATUTOS-REFORMADOS.pdf
Asamblea General	ARTICULO 14. De las Funciones de la Asamblea General. La Asamblea General ejercerá las siguientes funciones: a) Establecer las políticas y criterios generales de la ACVC para el cumplimiento de su objeto social. b) Aprobar y reformar los estatutos. c) Examinar los informes de los órganos de administración y vigilancia. d) Aprobar o improbar los estados financieros. e) Adoptar las medidas que exijan el interés común de los asociados, el cumplimiento de la ley, los estatutos o reglamentos de la ACVC. f) Elegir los miembros de la Junta Directiva. g) Elegir el fiscal h) Aprobar o desaprobar el ingreso de nuevos socios i) Confirmar, modificar o revocar las sanciones de acuerdo con el reglamento, que para este efecto expide la junta directiva. j) Definir la afiliación a una organización a fin de carácter nacional. k) Las demás que señalen la ley, los estatutos o las que por su naturaleza le correspondan como órgano supremo de decisión de la Asociación.
Junta directiva	ARTICULO 16. . Funciones de la Junta Directiva: Son funciones de la Junta Directiva a) Hacer cumplir el objeto social, los principios y valores de la ACVC b) Hacer las convocatorias y el orden del día de las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea General. c) Aprobar toda clase de actos, contratos u operaciones en que la ACVC figure como sujeto activo o pasivo del acto, contrato u operación que exceda de cinco mil (5.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes. d) Rendir informes sobre los actos, contratos u operaciones a la Asamblea General y sobre el desarrollo de sus gestiones. e) Publicar, cumplir y hacer cumplir las decisiones emanadas de la Asamblea General. f) Elaborar el Plan de Actividades Anual de la ACVC, presentarlo a la Asamblea General para su aprobación y procurar la debida ejecución de lo aprobado. g) Presentar a la Asamblea General la solicitud de ingreso o retiro de asociados para su aprobación. h) Presentar anualmente a la Asamblea General para su aprobación el balance, estados financieros, presupuesto, estado de pérdidas y ganancias y demás informes contables y financieros. i) Ejercer las funciones de Administración de la Asociación conforme a lo señalado en la ley y los estatutos. j) Las demás que contribuyan a cumplir el objeto social de la ACVC y que se encuentren de acuerdo con los Estatutos y la Ley. k) Proponer para su aprobación el reglamento general Asociación a la asamblea general. l) Adoptar los procedimientos internos para su funcionamiento.
Presidente	ARTICULO 19. Funciones del presidente: Son funciones del presidente. a) Presidir las sesiones de la Junta Directiva y la Asamblea General. b) Representar legalmente a la ACVC en todos los actos públicos y privados en los casos contemplados en los Estatutos y la ley. c) Exigir la asistencia puntual de los afiliados a la Asamblea General y aplicar las sanciones disciplinarias de acuerdo al reglamento. d) Celebrar contratos y convenios cuya cuantía sea igual o inferior a cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes y hacer seguimiento a su cumplimiento. e) Celebrar convenios de cooperación sin límite de cuantía. f) Conservar y controlar las chequeras, libretas de ahorros y títulos valores de la entidad. g) Presentar Informes de Gestión de acuerdo a la ley, a la Junta Directiva, para su aprobación antes de ser presentados a la Asamblea General. h) Velar por el cumplimiento de lo dispuesto por Asamblea General y la Junta Directiva. i) Coordinar, en asocio con el tesorero o tesorera, las labores contables y financieras en cumplimiento de la ley. j) Las demás que le sean asignadas por la Asamblea General y que se encuentren de acuerdo con los estatutos.
Vicepresidente	PARAGRAFO: En ausencia del presidente asumirá sus funciones completamente el Vicepresidente.
Director ejecutivo (representante legal)	
Presidente y director ejecutivo misma persona	Art. 18. Son la misma persona
Secretario,	ARTICULO 20. Son Funciones del Secretario General: a) Convocar las reuniones de la asamblea y junta directiva cuando se lo delegue el presidente. b) Servir de secretario de la asamblea general en sus sesiones elaborando las actas de reunión. c) Informar a la Junta Directiva de las solicitudes de ingreso a la asociación. d) Despachar la correspondencia de la junta directiva y a la asamblea general. e) Mantener el archivo al día. f) Las demás que le encargue la asamblea general.
Tesorero,	ARTICULO 21. Son Funciones del Tesorero. a) Llevar control y manejo de los bienes de la ACVC, que constituyen el patrimonio de la misma. b) Verificar que estén al día los libros de contabilidad. c)

	<p>Firmar conjuntamente con el representante legal los documentos que impliquen manejo de bienes. d) Verificar que se encuentre al día el inventario de bienes de la ACVC y construir garantías de manejo para responder por los bienes confiados a su cuidado. e) Rendir a la asamblea general informe debidamente aprobado por el fiscal sobre movimiento de tesorería. f) Permitir a cualquier miembro de la Asociación conocer el estado de la tesorería. g) Las demás que le encargue la asamblea general.</p>
Fiscal	<p>ARTICULO 22. Son Funciones del Fiscal. a) Asegurar que las operaciones de la asociación se ejecuten de conformidad con las decisiones de la asamblea general, la junta directiva, la ley, los estatutos y los reglamentos. b) Verificar que los actos de los órganos de dirección y administración se ajustan a las prescripciones legales, a los estatutos y a los reglamentos. c) Exigir que se lleve regularmente la contabilidad, las actas y los registros de los asociados. d) Inspeccionar los bienes de la asociación y exigir que se tomen oportunamente las medidas que tiendan a su conservación. e) Autorizar con su firma los inventarios y balances. f) Convocar a la asamblea general extraordinaria en los casos previstos en la ley, los estatutos o reglamentos, y velar por el cumplimiento escrito de las normas y procedimientos de convocatoria, quórum y habilidades en las reuniones de asamblea general. g) Dar oportuna cuenta por escrito a la asamblea general, a la junta directiva o al representante legal, según el caso de las irregularidades que ocurrieran en el funcionamiento de la ACVC. h) Las demás que señale la ley, los estatutos y los reglamentos.</p>
Vocal	N/A
Directores de área/Comité:	N/A

Fuente. Los autores

Anexo A 5

Cargo	ESTATUTOS ASOCIACION DE MUJERES CAMPESINAS "SEMILLAS DE MARIA" http://www.pastoralsocialneiva.org/images/aliados/semillas-de-maria/EstatutosSemillas.pdf
Asamblea General	ARTICULO 20. SON FUNCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS: a) Aprobar los estatutos y reformas posteriores b) Elegir y remover a los miembros de la junta directiva c) Elegir y remover el fiscal d) Establecer las políticas generales de la asociación. e) Acatar todas las decisiones de los socios fundadores f) Considerar los informes del presidente y fiscal y aprobar o improbar los estados financieros del respectivo ejercicio g) Fijar las cuotas extraordinarias h) Adoptar las medidas que exijan el interés común de los socios, el cumplimiento, de la ley, los estatutos y los reglamentos de la asociación. i) Decretar la disolución y liquidación de la Asociación y nombrar al liquidador. j) Escoger en caso de liquidación la entidad beneficiaria del remanente de los activos de la Asociación. k) Conferir precisas facultades extraordinarias a la Junta Directiva cuando sea necesario. l) Crear comités de trabajo que surjan en el desarrollo del objeto social. m) Las demás que señale la Ley y estos Estatutos
Junta directiva	ARTICULO 23. FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA: a) Convocar a la Asamblea General, a las reuniones ordinarias y extraordinarias b) Convocar a los representantes de las comisiones de Trabajo y presentar a la Asamblea General para su elección. c) Nombrar y remover a los empleados cuya designación no corresponda a la Asamblea General de Asociados d) Crear y suprimir empleos, reglamentar sus funciones y asignaciones e) Vigilar y coordinar el sostenimiento de la Asociación f) Imponer las sanciones del caso a los asociados. g) Interpretar el sentido de los Estatutos y señalar el alcance en caso de duda h) Presentar a la Asamblea los informes que ordene la Ley i) Designar los Asociados honorarios j) Las demás funciones que no se hayan asignado correctamente a la Asamblea, a la Presidencia o cualquier otro organismo.
Presidente	ARTICULOS 25. SON FUNCIONES DEL PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN: a) Representar legal, jurídica y extrajudicial o socialmente a la Asociación ante cualquier persona o entidad b) Presidir las reuniones de la Junta Directiva c) Convocar a la Asamblea General o la Junta Directiva en los términos de los estatutos 9 d) Autorizar con su firma y del tesorero, o en quien delegue la Junta Directiva todas las órdenes de pago e) Nombrar Comités y comisiones de carácter transitorio y señalar las funciones f) Elaborar con la Junta Directiva el informe de sus labores para presentar a la Asamblea de Asociados g) Conferir poder a terceros previa autorización de la Junta Directiva h) Comparecer en juicio por si o por medio de apoderado como demandante o demandado, en representación de la Asociación i) Suscribir las obligaciones crediticias autorizadas por la Asamblea o la Junta Directiva j) Mantener permanente vigilancia en asocio del Fiscal, de los bienes y caudales de la Asociación.
Vicepresidente	ARTICULO 27. FUNCIONES DEL VICEPRESIDENTE: El vicepresidente además de asumir, en ausencia, las funciones del Presidente, tendrá unas funciones particulares como son: a) Colaborar con el Presidente de la Asociación en el desarrollo de las actividades encaminadas al logro de los objetivos de la entidad y velar por que se cumplan fielmente los presentes Estatutos. b) Asesorar al presidente y a los demás miembros de la Junta Directiva en el cumplimiento de sus funciones c) Las demás funciones que asigne la Asamblea de Asociados y la Presidencia
Director ejecutivo (representante legal)	N/A
Presidente y director ejecutivo misma persona	Presidente es el representante legal
Secretario,	ARTICULO 29. SON FUNCIONES DEL SECRETARIO: a) Actuar como secretario de la Junta Directiva y de la Asamblea de Asociados y Elaborar las Actas de las reuniones b) Atender la correspondencia y los Archivos de la Asociación c) Mantener Actualizado el libro de Registros de Asociados d) Hacer las convocatorias de la Asamblea General o de la Junta Directiva e) Informar a la Junta Directiva de los reclamos y peticiones que hagan los Asociados 10 f) Las demás funciones que sean propias de su cargo y que le señale la Asamblea de Asociados, la Junta Directiva y la Presidencia.
Tesorero,	ARTICULO 31. SON FUNCIONES DEL TESORERO a) Manejar los fondos de la Asociación b) Hacer los pagos que ordene la Asamblea, la Junta Directiva y el Presidente c) Elaborar los recibos de

	<p>caja y comprobantes de pago y llevar los libros de ingresos, egresos e inventarios d) Cobrar las cuotas de admisión, cuota de sostenimiento y aporte a capital mensual, y además aportes acordados de manera extraordinaria e) Administrar la caja menor hasta por un monto de un salario mínimo mensual legal vigente f) Hacer las respectivas consignaciones en la cuenta de la Asociación junto con el Presidente. g) Hacer uso responsable del sello de tesorería. h) Todas las demás que sean Propias del cargo y que señale la Asamblea, la Junta Directiva y el presidente.</p>
Fiscal	<p>ARTICULO 33. SON FUNCIONES DEL FISCAL: a) Cerciorarse de que las operaciones que se celebren o se cumplan por cuenta de la Asociación se ajusten a los Estatutos, a las decisiones de la Asamblea de Asociados y de la Junta Directiva y La Ley b) Dar cuenta oportuna por escrito, a la Asamblea, a la Junta Directiva o al Presidente, según los casos, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la asociación y desarrollo de sus operaciones c) Colaborar con las entidades Gubernamentales que ejerzan inspección y la vigilancia de la Asociación y rendir los informes a que haya lugar, o le sean solicitado d) Velar por que la contabilidad de la Asociación se lleve regularmente, como las actas de las Asamblea, Junta Directiva, y por qué se conserven debidamente los componentes de las cuentas. e) Inspeccionar asiduamente los bienes de la Asociación y procurar que se tomen en forma oportuna la medida de conservación o seguridad de los mismos, y de los que la Asociación tenga custodia o cualquier otro título f) Presentar el dictamen sobre estados financieros y demás informes a la Asamblea de Asociados de acuerdo a los requisitos y términos señalados en las disposiciones legales g) Asistir a las reuniones de la Asamblea con voz y voto, y de la Junta Directiva, con voz, pero sin voto. h) Cumplir con las demás atribuciones que señale la Ley o los Estatutos y las que, siendo compatibles con las anteriores, le encomiende la Asamblea..</p>
Vocal	<p>La Asamblea General elegirá dos vocales, los cuales tendrán carácter de asesoría, consultoría y realizarán funciones encomendadas por la Junta Directiva, y así como las obligaciones que nazcan de las delegaciones o comisiones de trabajo que la propia Junta las encomiende.</p>
Directores de área/Comité:	N/A

Fuente. Los autores

Anexo A 6

Cargo	ESTATUTOS ASOCIACION DE PEQUEÑOS CAFICULTORES DELCORREGIMIENTO DE LA MARINA "ASOPECAM" https://asopecam.com/docs/ASOPECAM_estatutos_2017.pdf
Asamblea General	ARTICULO 27. SON FUNCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL: a) Establecer las políticas y directrices generales de la Asociación para el cumplimiento del objeto social. b) Aprobar y reformar los estatutos. c) Examinar los informes de los órganos de administración y vigilancia. d) Aprobar o improbar los estados financieros. e. Elegir los miembros de la Junta Directiva. f) Adoptar las medidas que exijan el interés común de los asociados, el cumplimiento de la Ley, los estatutos o reglamentos de la Asociación. g) Elegir y remover la auditoría interna. h. Fijar aportes extraordinarios. i. Aprobar la disolución de la Asociación de acuerdo a lo estipulado en los estatutos. J) Conceder facultades y atribuciones especiales a la Junta Directiva. k. Ratificar o revocar las sanciones, de acuerdo con el reglamento que para este efecto expida la Junta Directiva. L) Todo lo demás que señale la ley, los estatutos o los que por su naturaleza le correspondan como órgano supremo de dirección. m. Aprobar el plan de Inversión anual del ejercicio económico.
Junta directiva	ARTICULO 34. SERÁN FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA: a) Elaborar su propio reglamento interno. b) Velar por el cumplimiento de los presentes estatutos y cumplir con lo dispuesto por la Asamblea General de Asociados. c) Resolver las peticiones de ingreso, retiro y expulsión de los asociados. d) Administrar normativamente la Asociación. e) Aplicar sanciones a los asociados. f) Autorizar gastos de la Asociación. g) Convocar a reuniones ordinarias y extraordinarias a la Asamblea General y elaborar los correspondientes informes anuales. h) Mantener un sistema de información con todos los asociados. i) Las demás que señale la Asamblea General de Asociados. j) Elaborar y Aprobar el presupuesto
Presidente	ARTICULO 35. SERÁN FUNCIONES DEL PRESIDENTE: a) Presidir las reuniones de la Junta Directiva y convocar a Asamblea General ordinaria o extraordinaria. b) Expedir y firmar conjuntamente con el secretario las comunicaciones que emita la Junta Directiva. c) Hacer cumplir por los asociados, las resoluciones de la Asamblea General. d) Convocar a las sesiones de Junta Directiva. e) Mantener al día las obligaciones legales de la asociación. f) Encargado de custodiar y revisar el correcto diligenciamiento de los libros de las actas de junta directiva, asamblea general y libro de asociados. g) Velar por el bienestar de la base social y membrecías. h) Velar por el correcto funcionamiento de las actividades desarrolladas para la ejecución de proyectos. i) Jefe inmediato del representante legal. j) Hacer cumplir las políticas y objetivos de la asociación. k) Las demás que le señalen la Asamblea General a la Junta Directiva. l) Velar por las buenas relaciones interinstitucionales
Vicepresidente	ARTICULO 36. SERÁ FUNCIÓN DEL VICEPRESIDENTE: a) Reemplazar al Presidente en caso de ausencia temporal o definitiva. b) Asumir y realizar las actividades delegadas por el presidente. c) Mantenerse informado de todos los procesos administrativos, técnicos, financieros y comerciales de la asociación.
Director ejecutivo (representante legal)	ARTICULO 43: Funciones de representate legal: 1. Hacer la representación legal de la asociación, ante todas las instituciones. 2. Encargado de realizar compras autorizadas por la Junta Directiva. 3. Contratar personal con la autorización de la Junta Directiva. 4. Presentar informe mensual a la junta directiva de la gestión administrativa y operativa de la asociación. 5. Sera el encargado del correcto funcionamiento operativo de la asociación. 6. Firmar contratos y convenios previa autorización de junta directiva. 7. Velar por el cumplimiento de las políticas de empleo. 8. Velar que toda la información solicitada por los órganos de control y vigilancia externa e interna este presente y actualizada. 9. Participar en todas las reuniones de junta directiva con voz pero sin voto, a discreción de la misma
Presidente y director ejecutivo misma persona	N/A
Secretario,	ARTICULO 37. SERÁN FUNCIONES DEL SECRETARIO: a) Velar que el archivo físico y magnético de la asociación este actualizado y en orden, al igual que los documentos legales. b) Mantener actualizados los libros de asociados y de actas. c) Coordinar las actividades de comunicación de la organización.

Tesorero,	<p>ARTICULO 38. SERÁN FUNCIONES DEL TESORERO: a) Constituir el fondo de caja menor y realizar los reintegros previa legalización por parte de la secretaría auxiliar contable cada que se agote en un 80% del valor establecido. c) Realizar control sobre el manejo los recursos de la caja menor. d) Rendir informe mensual a la Junta Directiva sobre el manejo económico, según el formato del manual de tesorería; detallando los pagos y los recaudos efectuados dentro de cada mes. e) Llevar un control estricto de caja y bancos y demás documentos de valor. Responder por su seguridad. f) Llevar el control de los documentos equivalentes a las facturas. g) Llevar el control del flujo de caja de forma mensual, en formatos previamente aprobados por junta directiva. h) Programar los pagos semanales de acuerdo con los requerimientos de las ejecuciones de los programas y proyectos. i) Revisar los soportes de las legalizaciones para su registro. j) Llevar el control de los anticipos para gastos. k) Hacer seguimiento al consecutivo de los cheques y comprobantes de los bancos. l) Coordinar la compra de café. m) Responsable del inventario de café pergamino y tostado.</p>
Fiscal /Auditoria Interna	<p>ARTICULO 45. SON FUNCIONES DE LA AUDITORIA INTERNA: PARÁGRAFO 1: La auditoría interna tendrá derecho a intervenir en las deliberaciones de la Asamblea General con derecho a voto y en la Junta Directiva sin derecho a voto. También tendrá derecho a inspeccionar en cualquier momento, las actas y libros de contabilidad, así como la correspondencia, comprobantes y demás documentos de la Asociación y su Junta Directiva. a) Asegurar que las actividades de la Asociación se ejecuten de conformidad con las decisiones de la Asamblea General, la Junta Directiva, la Ley, los estatutos y los reglamentos. b) Ejercer el control permanente sobre todos los dineros, bienes y actuaciones de los órganos de la Asociación. c) Examinar periódicamente el movimiento de los libros y demás documentos de tesorería, aprobándolos cuando los encuentre ajustados a la realidad y al reglamento y objetándolos en caso contrario ante la Junta Directiva. d) Velar por el estricto cumplimiento de los deberes y funciones de la Junta Directiva como también por el libre ejercicio de los derechos y deberes de los asociados. e) Visar todas las cuentas de cobro y los informes de tesorería, manejo de la caja menor, examinando antes su correcta elaboración, legitimidad y documentos anexos. f) Revisar comprobantes de caja y hacer sus correspondientes arqueos. g) Exigir que se lleve regularmente la contabilidad, las actas y los registros de los asociados. h) Inspeccionar los bienes de la Asociación y exigir que se tomen oportunamente las medidas que tiendan a su conservación y seguridad. i) Convocar a la Asamblea General extraordinaria en los casos previstos en la Ley, los estatutos o reglamentos y velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos de convocatoria, quórum y habilidades en las reuniones de Asamblea General. j) Dar oportuna cuenta por escrito a la Asamblea General, a la Junta Directiva o al representante Legal, según el caso, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la Asociación. k) Las demás que señale la Ley, los estatutos y los reglamentos.</p>
Vocal	<p>ARTICULO 39. SERÁN FUNCIONES DEL VOCAL: a) Coordinar con los asociados jornadas de capacitación y días de campo en los núcleos. b) Cooperar con los demás miembros para garantizar el buen funcionamiento de la asociación. c) Coordinar la participación ante el Comité Municipal de Desarrollo Rural (CMDR). d) Coordinar y promocionar la participación en los mercados agroecológicos. e) Seguimiento a las actividades relacionadas con la seguridad y soberanía alimentaria de la asociación. d) Representar a la asociación ante la red de mercados Agroecológicos del valle del Cauca.</p>
Directores de área/Comité:	N/A

Fuente. Los autores

Anexo B.
Encuesta a Expertos 1ra ronda

ENCUESTA A EXPERTOS

INTRODUCCION

La entrevista está dirigida a un grupo de expertos seleccionados los cuales conocen la situación que se presenta en las organizaciones de economía solidarias y/o en Asociaciones Campesinas; razón por la cual pueden contribuir a percibir un panorama claro de la necesidad de fortalecer las competencias laborales de los cargos de dichas Asociaciones a través del diseño Normas de competencias Laboral; propósito de la investigación.

OBJETIVO

El objetivo de esta primera Entrevista es establecer el impacto de contar con personas competentes en los cargos claves de una asociación campesina, así como los perfiles funcionales de dichos cargos para avanzar en el diseño de las normas de competencias laborales que se deben aplicar a los cargos de las Asociaciones Campesinas en el país en un segundo ciclo de entrevistas, en el cual esperamos que nos acompañen.

INFORMACIÓN PERSONAL DEL EXPERTO;

Ciudad y fecha: Bogotá, mayo 8 de 2021

Nombres y Apellidos: Juan Fernando Álvarez

Profesión: Economista, profesor Universidad Javeriana

Institución:

Ciudad:

Teléfono de contacto 3112521750

Correo Electrónico: alvarez_juan@javeriana.edu.co; juanfernandoalvarez@gmail.com

OBSERVACIONES

Sus aportes y recomendaciones son indispensable para identificar y proponer normas de competencias laborales, para ejercer en los cargos directivos dentro de las asociaciones Campesinas en Colombia.

Preguntas

8. En aras de comprender su experticia ¿nos puede contar cual ha sido su trabajo, experiencia y/o formación en relación a las Organizaciones solidarias en general y las asociaciones campesinas en particular?

Desde el año 2001 vengo estudiando distintas formas, distintas expresiones de la economía social y solidaria en diversos países de Latinoamérica, Venezuela, Colombia, argentina, Paraguay, Ecuador, México, Costa Rica, España y Portugal.

De estas organizaciones preponderantemente hemos tenido relación con empresas de tipo cooperativo y en el ámbito rural particular en cooperativas de trabajo asociado o cooperativas que sin tener necesariamente trabajo asociado realizan acciones de producción, como cooperativas almazaras en España, coop. De productores de trigo en Paraguay, cooperativas de preservación ambiental en el Brasil, coop. De ventas de productos en grandes cadenas comerciales en Venezuela, cooperativas lecheras en Colombia o incluso en el ámbito de mantenimiento vial de vías terciarias, como organizaciones campesinas y asociaciones campesinas, digamos que mi mirada ha sido más enfocada hacia las organizaciones de productores sea vía agroecología o sea vía de pequeñas empresas familiares que realizan iniciativas sea por medio de micro franquicias solidarias documentando estos casos en la costa colombiana desde el morosquillo hasta el norte, hasta la guajira o documentando experiencias de producción e innovación campesina en asociaciones de productores paneleros, piscícolas en de generación de leche en el oriente antioqueño, un poco de eso ha sido mi experiencias en asociaciones campesinas.

9. En su experiencia ¿Cuál cree que es la importancia para el éxito o fracaso de una asociación campesina de las competencias de los asociados que ejercen los diversos cargos de la misma?

Desde mi punto de vista es fundamental que en toda asociación campesina haya una clara estructuración de los roles que deben cumplir cada uno de los actores protagonistas de su historia, en el caso de las asociaciones campesinas el liderazgo se ejerce desde diversas posiciones, **pero no necesariamente** todo líder que ejerce una posición en particular como gerente, como presidente del concejo, miembro del comité de educación, etcétera necesariamente tiene las competencias para ello y eso es un problema, o sea, hay un desafío tremendo que trabajar en relación al liderazgo y las competencias.

Es paradójico en consecuencia que no todo líder tiene las competencias para ejercer distintos niveles de liderazgo, de manera de que es una gran veta estudiar desde mi punto de vista que no se ha desarrollado el estudio de las diversas competencias que deben tener los distintos miembros de las asociaciones de productores para optimizar al máximo la función productiva, hay algunos asociados trabajadores que son muy buenos en el ámbito relacional, hay otros que son muy buenos en el ámbito comercial, hay otros que son muy buenos en el ámbito productivo y no puede mezclarse esto dentro de la función organizacional, la división del trabajo es importante, lo que no es óbice para que los asociados conozcan qué hace el otro, es absolutamente deseable que puedan tener ciertos nivel de conocimiento en general del ejercicio productivo de su asociación campesina pero no necesariamente esto lleva a que tenga que ejercer todas las funciones, estas competencias normalmente no están relevadas dentro de las organizaciones y simplemente se queda como un acto en el que el líder, el líder natural de la organización va delegando trabajo, pero sin que esa delegación atienda a un estudio de las competencias necesarias para el ejercicio de cada cargo

10. ¿Cuáles cree que son los cargos principales y con mayor impacto en el desempeño de las organizaciones campesinas? En su opinión ¿qué tan competentes son las personas que ocupan los cargos directivos de las asociaciones de campesinos en Colombia?

Vamos por la primera parte de la pregunta, creo que los cargos principales, yo no haría esa distinción entre cargos principales y cargos secundarios, para mí todos son absolutamente indispensables dentro del ejercicio productivo de las organizaciones campesinas, ahora hay cargos que tienen un impacto importante en el desempeño, normalmente los diagnósticos que se han hecho en Colombia sitúan que muchas organizaciones campesinas les va muy bien, pasan la tarea en cuanto a producción se trata, pero a la hora de comercializar tienen gruesos problemas y la comercialización tiene que ver con la búsqueda de proveedores que sean confiables y que no generen dependencia, proveedores que la organización campesina tenga la capacidad de seleccionar y de tener un cumulo de ellos y eso requiere por supuesto un personal que pueda, que tenga un capital relacional muy importante, que tenga también habilidad de negociación, de persuasión, y también que tengan habilidades para mostrar cual es el valor agregado de la AC en particular, si trabaja con la familia, con mujeres, con personas en vulnerabilidad, si desarrolla iniciativas bajo esquema de comercio justo o quizás produce de manera agroecológica, etcétera.

La segunda parte de la pregunta tiene que ver con que tan competentes son las personas que ocupan los cargos directivos de las A de Campesinos en Colombia, no es fácil dar una respuesta a esa segunda parte de la pregunta, si tomáramos una foto del liderazgo de los cargos directivos vamos a encontrar que hay una preponderancia por líderes reivindicativos, pero hay menos competencias en estos líderes con respecto a la capacidad que deben tener para desarrollar negocios, las habilidades que deben tener para la ejecución de distintas iniciativas que potencien la comercialización de productos que generan, entonces yo creo que, digamos que son líderes bastantes reivindicativos, son líderes que se han incorporado en mecanismos de participación ciudadana y que buscan reivindicar el ejercicio del trabajo, pero piensan que en una organización campesina lo único que prima para la persona que es asociada es la visión del asociado trabajador y no del asociado propietario, recuérdese que por el principio de identidad, tal y como lo describimos en nuestro libro de construcción de políticas públicas todo asociado tiene una dimensión de trabajador y dueño a la vez, pero suelen generarse todos los esfuerzos para compensar el trabajo del asociado como trabajador, pero no como dueño, tiene que ganar también como dueño y eso hace que también sea necesario entonces competencias y

habilidades para el desarrollo de acciones de comercialización y posicionamiento de los productos que conduzcan también a la maximización de beneficios como dueños de las empresas.

11. En su experiencia ¿Cuál es el impacto en el rol de representante legal y presidente de asociación campesina? ¿cree que deben ser personas diferentes? ¿Qué tan común o frecuente cree que esos roles sean ejercidos por la misma persona y cual es el impacto de eso?

Pregunta #4 vamos con la primera parte de la pregunta, el impacto del rol del representante legal es muy importante desde el punto de vista de entender la organización campesina estructurada de manera empresarial, por tanto si una organización privada se estructura como una empresa y actúa en los mercados conlleva a generar una visión institucional importante y el representante de esa institución es pues el representante legal, de manera que es la persona fundamental para poder pasar del ámbito productivo casi que de subsistencia a un ámbito productivo de comercialización empresarial y que pueda tener una mayor dinámica en los mercados ese es el rol fundamental del representante legal, es decir, no solo representar los intereses de la organización campesina como empresa, si no hacer que esta empresa además, pueda maximizar su presencia en los mercados con productos de calidad y con un ámbito de operaciones que ayude también al fortalecimiento institucional de esta empresa, este es el impacto fundamental del representante legal, ahora el impacto del presidente de la asociación campesina tiene que ver con la capacidad de orientar, inducir, transformaciones de la organización campesina en la vida de los asociados, en la vida de la organización, de la comunidad e incluso del medio ambiente, de manera que es una función en 4 D como hemos venido describiendo en el libro de “Empresas de Economía Social emergente en Iberoamérica” que salió recientemente publicado, pensamos entonces que el líder debe inspirar, motivar y generar los incentivos adecuados para que sus asociados tiendan a transformar en 4D las relaciones con su entorno, es decir, en primer lugar, con sus asociados de grupos de interés, trabajadores, proveedores, etcétera, etcétera, en segundo lugar, hacer de su organización campesina una empresa innovadora, en tercer lugar hacer que esta empresa pueda

transformar la comunidad o contribuya a transformar la comunidad, y en 4to lugar que contribuya a preservar el ambiente, este es el impacto del presidente de la asociación campesina.

La segunda parte de esta pregunta es ¿cree usted que deben ser personas diferentes? Sí, deben ser personas diferentes, la primera persona es un empresario, debe tener la noción de ser un empresario que tiende a fortalecer iniciativas de desarrollo empresarial, el segundo va más asociado a una persona que sea capaz de inspirar los movimientos de esta organización como asociación, no como empresa, como asociación para que transforme el entorno de los asociados, sus familias y la comunidad, entonces sí pienso que deben ser diferentes.

En tercer lugar, ¿qué tan común o frecuente cree que esos roles sean ejercidos por las mismas personas y cual es el impacto de esto? Sí, desde mi punto de vista he visto que en muchos casos el presidente y el representante legal suelen ser la misma persona y esto desde mi punto de vista causa una concentración del poder lo que hace que una de las dos visiones prime sobre la otra, la persona como representante empresarial o la persona como líder social y en una organización campesina deben primar las dos y no una de ellas, además de que la concentración del poder finalmente genera desincentivos para la participación de los otros asociados lo que a mediano plazo va a generar que no entren nuevos asociados y que se vayan jubilando, vayan desapareciendo del lecho productivo varios asociados quedando vacía de membresía la organización.

12. A continuación, presentamos una lista de los cargos más comunes en una asociación campesina, le pedimos que en su experiencia y conocimiento nos cuente cuales cree que deberían ser las competencias más importantes que deben tener las personas que ejercen dichos cargos para el éxito de la asociación campesina (puede repetir competencias si lo considera pertinente)

Cargo	Competencias
Presidente	Ya lo comentamos

Vicepresidente	Debe ser una persona, un líder en formación, ligado al presidente que lo acompañe y que pueda tener aptitudes para que en el momento que el presidente falte, pueda ejercer una función inspiradora
Secretario	Debe ser una persona que tenga la capacidad de hacer redes, de concitar esfuerzos comunes y de documentar cada una de las iniciativas que se vayan dando, debe ser una persona que tenga un nivel de orden, sistematización muy importante porque le corresponde dar orden, documental a todo lo que vaya sucediendo en la organización
Tesorero	
Fiscal	mientras que el fiscal debe tener la capacidad de documentar cuales son los productos, los resultados, e impactos de los mismos que está generando la Asociación campesina, tanto en su función de asociación como en su función de empresa, como asociación probablemente va a tener que ver si los principios orientadores de esta organización se cumplen o no se cumplen y en la función como empresario va a tener que necesariamente documentar como los recursos se usan para el bien común y como se optimiza su operación
Vocal	Debe ser una persona que tenga la capacidad de conocer las distintas instancias de producción de la organización, de comercialización, de relacionamiento comunitario, debe ser una persona que tenga amplio conocimiento sobre todas las esferas de desarrollo de la organización para que sus opiniones puedan optimizar la función de la organización en los mercados
Director ejecutivo (representante legal)	No debería ser la misma persona, un director ejecutivo es alguien que debe tener como competencias habilidad para la toma de decisiones, habilidad para la estructuración comercial de la organización, mercadeo, etc.. mientras el representante legal es aquel puente con la institucionalidad de la organización no solo se refiere a tener los papeles al día como cámara de

comercio, pagos de impuestos, sino que también tiene la capacidad de mirar el quehacer empresarial de la organización como una institución en los mercados,

Debe tener la capacidad de conocer sobre cada uno de los temas que interesa, por ejemplo: si es un departamento de educación, entender como la educación transversaliza los procesos misionales de la organización sobre la base de los planteamientos de la participación, es decir, se educa para participar, se educa para tomar decisiones, se educa para ejercer el rol de asociado y propietario y tomar buenas decisiones, todo en la organización tiene que ver con esto y esto debe conocerlo el director de educación, ahora, si hay un director de área en el ámbito del crédito, debe conocer del crédito, de tasas de interés, de mercado, de toma de decisiones, conocer que pasa si ponemos precios al alza, o precios por debajo del mercado, como beneficiar al asociado, como calcularlo, cómo facilitar el acceso al crédito y al ahorro, etcétera. Y así sucesivamente con cada uno de los cargos.

Fuente. Los autores

13. En su experiencia, ¿conoce si existen actualmente Normas de Competencia Laboral que para cargos dentro de las asociaciones campesinas? ¿puede profundizar?

No, no conozco unas normas formalizadas, creo que no necesariamente tampoco deben formalizarse por medio de una ley, pero lo que si pueden existir son unas guías técnicas orientadoras, yo de hecho en algún momento asesoré a una colega de la universidad nacional en una tesis de maestría para medir las competencias laborales en cooperativas de trabajo asociado y algo así se debe llamar el trabajo de grado como “competencias laborales en cooperativas de trabajo asociado en Colombia” de manera que sí hay algunos estudios, pero esos estudios no suelen bajar a las bases, no suelen ser conocidas por los promotores y creo que esto es un gran reto a trabajar.

14. ¿Cómo considera usted que se puede mejorar el perfil de los titulares de los cargos directivos de las asociaciones Campesinas en Colombia?

Yo creo que los procesos de educación son fundamentales, pero no es una educación basada en talleres, basada en teorías, sino una co-construcción colectiva de conocimientos, muchos de los líderes tienen conocimientos muy interesantes, pero desconectados, el reto es conectar las distintas experiencias que tienen estos líderes dentro del ejercicio de sus funciones, para ello la educación basada en prácticas, la educación basada en intercambios, en reconocimientos de saberes y en investigación participación, puede ser muy interesante, reitero que también puede ser fundamental tener alguna especie de norma, guías técnicas orientadoras que puedan ponerse al servicio de los distintos secretarios de desarrollo en el ámbito agrícola a nivel municipal para que puedan transferir estas guías, estas orientaciones a las distintas organizaciones en sus territorios, creo que también podría ser muy interesante generar programas y de hecho existen pero cofinanciados por las asociaciones y los municipios para que algunos de estos líderes puedan desarrollar especializaciones y puedan replicarlas en cada uno de sus territorios, por ejemplo, en nuestro caso, la universidad Javeriana tenemos la especialización en Gestión de empresas de economía social y solidaria y tenemos líderes de todas las regiones, tratamos de construir con ellos durante un año un cúmulo de conocimientos que terminen puestos al servicio de la optimización de las organizaciones

INFORMACIÓN PERSONAL DEL EXPERTO;

Ciudad y fecha: BOGOTA, 25 de mayo 2021

Nombres y Apellidos: Horacio Gamba Barrera

Profesión: Administrador de empresas

Institución: UCC

Ciudad: BOGOTA

Teléfono de contacto: 3143629489

Correo Electrónico: horaciogamba@yahoo.es

OBSERVACIONES

Sus aportes y recomendaciones son indispensable para identificar y proponer normas de competencias laborales, para ejercer en los cargos directivos dentro de las asociaciones Campesinas en Colombia.

RESPUESTAS

1. En aras de comprender su experticia ¿nos puede contar cual ha sido su trabajo, experiencia y/o formación en relación a las Organizaciones solidarias en general y las asociaciones campesinas en particular?

Trabajo en formación, gestión, facilitación en ESALES

Administrador de empresa, especialista en docencia universitaria, magíster en gestión de organizaciones, candidato a doctor en gerencia pública y política social de la Universidad de Baja California, México, profesor e investigador en economía solidaria del departamento de economía solidaria y programa de derecho de la Universidad cooperativa de Colombia, Bogotá, Colombia, gestor y facilitador externo en proyectos sociales y de emprendimiento de la corporación mundial de la mujer, Colombia, facilitador de proyectos de emprendimientos de Asomadas de Colombia, gerente de organizaciones de economía solidaria, asesor y consultor empresarial.

2. En su experiencia ¿Cuál cree que es la importancia para el éxito o fracaso de una

asociación campesina las competencias de los asociados que ejercen los diversos cargos de la misma?

Se ejercen varios cargos, ya que en una asociación los asociados no poseen las capacidades para ejercer cargos de gestión de administración, por falta de capacitación y formación, sin embargo, puede ejercer varios cargos, en el caso de que no haya inhabilidad o incompatibilidad.

3. ¿Cuáles cree que son los cargos principales y con mayor impacto en el desempeño de las organizaciones campesinas? En su opinión ¿qué tan competentes son las personas que ocupan los cargos directivos de las asociaciones de campesinos en Colombia?

Los cargos principales son los de mayor impacto, según su responsabilidad, y sus competencias, dependen no solo de la capacitación, sino de su experiencia y conocimiento del objeto social de la entidad.,

4. En su experiencia ¿Cuál es el impacto en el rol de representante legal y presidente de asociación campesina? ¿cree que deben ser personas diferentes? ¿Qué tan común o frecuente cree que esos roles sean ejercidos por la misma persona y cual es el impacto de eso?

El cargo de representante legal, es el previsto por ley frente a terceros, y el de presidente, que puede ser el mismo funcionario, es para orden interno, en mi opinión puede ser el mismo, con roles diferentes, según su actuar.

5. A continuación, presentamos una lista de los cargos más comunes en una asociación campesina, le pedimos que en su experiencia y conocimiento nos cuente cuales cree

que deberían ser las competencias más importantes que deben tener las personas que ejercen dichos cargos para el éxito de la asociación campesina (puede repetir competencias si lo considera pertinente)

Cargo	Competencias
Presidente	Dirigir y organizar las decisiones de la asamblea, llevar el orden de la Junta Directiva
Vicepresidente	Apoyar al presidente en su función de ausencia o reemplazo temporales, llevar las actas de reuniones
Secretario,	Llevar las actas de reuniones
Tesorero,	Encargado de las funciones de custodia, cuidado y gestión del dinero
Fiscal	Hacer control social
Vocal	Suplir ausencias de alguno de los integrantes de la junta
Director ejecutivo (representante legal)	Ejercer como representante legal y gerente, ejecutor de los actos de la entidad
Director de área o departamento (Educación, técnico, etc..)	Ejercer actos operaciones, según indicaciones y órdenes del director

Fuente. Los autores

6. En su experiencia, ¿conoce si existen actualmente Normas de Competencia Laboral que para cargos dentro de las asociaciones campesinas? ¿puede profundizar?

A las asaciones le s aplica en tu plenitud la legislación laboral ordinaria, en cargos que no sean laborales, se rige por el estatuto o disposiciones especiales, reglamentarias o legales

7. ¿Cómo considera usted que se puede mejorar el perfil de los titulares de los cargos directivos de las asociaciones Campesinas en Colombia?

Únicamente con proceso de formación, capacitación y educación, donde todos están debidamente capacitados para ejercer los cargos que son de elección democrática, generando también, códigos de gobernabilidad interna.

INFORMACIÓN PERSONAL DEL EXPERTO;

Ciudad y fecha:

Bogotá, Mayo 14 de 2021

Nombres y Apellidos: Marisol López Zambrano

Profesión: Economista, Especialista en Gestión de empresas Asociativas

Institución: Universidad La gran Colombia

Ciudad: Bogotá

Teléfono de contacto 3144511512

Correo Electrónico: maloza500@yahoo.com

OBSERVACIONES

Sus aportes y recomendaciones son indispensable para identificar y proponer normas de competencias laborales, para ejercer en los cargos directivos dentro de las asociaciones Campesinas en Colombia.

RESPUESTAS

1. En aras de comprender su experiencia ¿nos puede contar cual ha sido su trabajo, experiencia y/o formación en relación a las Organizaciones solidarias en general y las asociaciones campesinas en particular?

Una de mis experiencias la tuve con las asociaciones en con Coopcredito Asociación de economía solidaria en su forma de cooperativa financiera la cual se asoció una cantidad de empleados en una empresa que se acabó, lo cual se unieron exempleados para crear coopcredito, siendo esta muy prospera y otorgaba los créditos a un bajo interés, finalmente fue disuelta liquidada.

También trabaje como Gerente Financiera con Coojuridiccional cooperativa de la rama judicial, donde se demostró que los empleados pueden surgir atraves de su ahorro donde hay más de veintitrés mil asociados a nivel nacional

2. En su experiencia ¿Cuál cree que es la importancia para el éxito o fracaso de una asociación campesina las competencias de los asociados que ejercen los diversos cargos de la misma?

El éxito está en que todos los asociados tengan voz y voto, que se cumpla la norma de las asociaciones, que se respete esas asociaciones de la asamblea, además que se cumplan los objetivos, las metas y las tareas. En cuanto las competencias debe ser una persona idónea para que proyecte planee, ejecute, los proyectos.

3. ¿Cuáles cree que son los cargos principales y con mayor impacto en el desempeño de las organizaciones campesinas? En su opinión ¿qué tan competentes son las personas que ocupan los cargos directivos de las asociaciones de campesinos en Colombia?

Las asociaciones campesinas en Colombia son de campesinos los cuales no tienen un alto nivel de educación para ejercer cargos administrativos, los cuales se deben de educar en cooperativismo y capacitarlos

4. En su experiencia ¿Cuál es el impacto en el rol de representante legal y presidente de asociación campesina? ¿cree que deben ser personas diferentes? ¿Qué tan común o frecuente cree que esos roles sean ejercidos por la misma persona y cuál es el impacto de eso?

El rol del representable legal y del presidente de la asociación campesinas puede ejercerla efectivamente un asociado campesino el problema es que por lo general no saben de administración, si lo puedes ejercer otra persona que este idónea para administrar pero debe de estar empapado del oficio que está se va a realizar, de otra forma seria capacitar al campesino con cursos administrativos para que el no solamente produzca en la agricultura si no distribuir los recursos dinero y capital de trabajo para el progreso del campesino y de la misma asociación

5. A continuación, presentamos una lista de los cargos más comunes en una asociación campesina, le pedimos que en su experiencia y conocimiento nos cuente cuales cree que deberían ser las competencias más importantes que deben tener las personas que ejercen dichos cargos para el éxito de la asociación campesina (puede repetir competencias si lo considera pertinente)

Cargo	Competencias
Presidente	Capacidad de decisión, compromiso, liderazgo, proyección, ser ejecutor, capacidad de Dirección
Vicepresidente	, Capacidad de decisión, compromiso, liderazgo, proyección, ser ejecutor, capacidad de Dirección
Secretario,	Capacidad de escuchar, don de gente. Ser comunicativo y consejero, estar capacitado para, archivar, elaborar oficios. Recepcionar, trabajo en equipo-
Tesorero,	Formación contable, discreta, ordenada, capacidad administrativa, poder de decisión, lealtad y servicio de pertenencia. Análisis financiero y contable
Revisor Fiscal	Capacidad de auditar y analizar, compromiso, capacidad para identificar y resolver problemas
Vocal	Cumple las mismas competencias, del presidente y vicepresidente, secretario
Director ejecutivo (representante legal)	Ejecutar programas de índole directivo, liderazgo poder de planeación y ejecutor, capacidad de dirección, trabajo en equipo
Director de área o departamento (Educación, técnico, etc...)	Capacidad para transmitir información, trabajo en equipo, coordinar, planificar las actividades pedagógicas a desarrollar

Fuente. Los autores

6. En su experiencia, ¿conoce si existen actualmente Normas de Competencia Laboral que para cargos dentro de las asociaciones campesinas? ¿puede profundizar?

Las Normas laborales si existen en Colombia, y si en las asociaciones según el perfil se da un cargo y si se hace un contrato como tal de trabajo se tiene que dar la norma Laboral, diferente a que yo sea asociado y trabajador, que quiere decir que si yo soy asociado y trabajador tengo dos roles dentro de mi empresa asociativa, por lo general las asociaciones campesinas ejercen un rol de trabajador y asociado, quiere decir que soy dueño de la empresa y al mismo tiempo trabajador dentro de la asociación las normas laborales tienen que están cubiertas dentro de las normas laborales que se rigen en Colombia.

7. ¿Cómo considera usted que se puede mejorar el perfil de los titulares de los cargos directivos de las asociaciones Campesinas en Colombia?

Se pueden mejorar estos roles y estas competencias capacitándolos, dejando un presupuesto dentro de la misma asociación que sea para educación, por medio de cursos, o si es posible ayudar a que realicen una carrera universitaria, subsidiada a través de la asociación; y continuamente estarlos capacitándolos para dirigir y para administrar.

INFORMACIÓN PERSONAL DEL EXPERTO;

Ciudad y fecha: Bogotá 20 de julio del 2021

Nombres y Apellidos: Visnio Posada Molina

Profesión: Ingeniero Ambiental

Institución: Coordinación de sostenibilidad de la Universidad EAN

Ciudad: Bogotá

Teléfono de contacto: 3176760225

Correo Electrónico: uvposadam@universidadean.edu.co.

OBSERVACIONES

Sus aportes y recomendaciones son indispensable para identificar y proponer normas de competencias laborales, para ejercer en los cargos directivos dentro de las asociaciones Campesinas en Colombia.

RESPUESTAS

1. En aras de comprender su experiencia ¿nos puede contar cual ha sido su trabajo, experiencia y/o formación en relación a las Organizaciones solidarias en general y las asociaciones campesinas en particular?

Me dedicado a colaborar con organizaciones campesinas en diferentes lados del país en la relación que tienen con autoridades ambientales con corporaciones autónomas , parques nacionales, y en algunos otros temas en el ministerio de ambiente, lo hecho desde el 2013 en el Valle de cauca también he trabajado en planes de manejo de áreas protegidas donde hay campesinos, luego trabaje en caldas en varios municipios con campesinos y con indígena; en Cundinamarca apoye los campesinos de cabrera y Sumapaz y en Bogotá; en el Magdalena medio trabaje con los campesinos de la serranía de San Luca, lego colabore con algunas organizaciones campesinas de la amazonia el Pie de monte amazónico, o principalmente en el departamento

del Caquetá y en sur del meta así mismo algunos apoyos puntuales en la Orinoquia departamento del Meta.

2. En su experiencia ¿Cuál cree que es la importancia para el éxito o fracaso de una asociación campesina las competencias de los asociados que ejercen los diversos cargos de la misma?

El éxito es una palabra muy cargada, para ajustarla a las asociaciones campesinas tienen éxito o no, solamente que sobrevivan en este país ya es exitoso, es una experiencia donde su competencias está relacionada con el don de gentes, una persona popular que sirve; hablo de los dirigentes, que son capaces de movilizar las ideas que tienen de esa comunidad e instituciones en otros grupos comunitarios, ahí está las competencias de las mismas, las organizaciones campesinas mismas se han venido apoyando en equipos técnicos de profesionales en algunos casos son de la misma comunidad ,pero digamos que su competencia de organizaciones de primer nivel como juntas de acción comunal, asociaciones de productores o campesinos mismas que es una forma que es una forma organizativa que es un poco más política.

3. ¿Cuáles cree que son los cargos principales y con mayor impacto en el desempeño de las organizaciones campesinas? En su opinión ¿qué tan competentes son las personas que ocupan los cargos directivos de las asociaciones de campesinos en Colombia?

El cargo principal es el del presidente, es un cargo determinante dependiendo de la comunidad se le da mucho valor a ciertos cargos , comunidades que tienen mucho conflicto con áreas protegidas o con linderos, las personas que están en comités de resolución de conflictos tiene más peso, he visto comunidades donde la gente tiene educación hace mucho más énfasis, pero obviamente el perfil tiene normas culturales muy mesiánicas y se descarga todo en los presidentes o en las cabezas organizativas esas figuras son muy preponderante, las personas son competentes según su cargo y observo que cada uno tiene una función que cumple a satisfacción, otro cargo importante dentro de las asociaciones es el Tesorero ya que

es muy importante llevar bien las cuentas.

El presidente debe de tener un buen manejo del público, comunicación con el público, hacerse entender, tener buenas relaciones con instituciones, en realidad todos los perfiles deben de saber hacer relaciones, el vicepresidente debe estar atento a todas las actividades que se deben de desarrollar en la organización.

En cuanto el secretario es fundamental poder llevar un buen registro, ir apartando las discusiones es decir las cosas que se define, que son más importantes y que quedan pendientes, no solamente redactar si no también que van facilitando las discusiones internas, después el tesorero tiene que ser organizado y manejar bien las finanzas para que no se presenten conflictos. Sobre el fiscal y vocal son las personas que vigilan de los temas de largo plazo que va teniendo la organización; el director ejecutivo, no siempre están en las organizaciones campesinas, y en cuanto al director de educación están conformados por comités y en algunos cargos donde funcionan muy hay acompañamiento técnico, y existen dos modelos el primer modelo está dentro de la Asociación Campesina, y otro que es externo como Asesores y cuando hay algún proyecto financiado contratan

4. En su experiencia ¿Cuál es el impacto en el rol de representante legal y presidente de asociación campesina? ¿cree que deben ser personas diferentes? ¿Qué tan común o frecuente cree que esos roles sean ejercido por la misma persona y cuál es el impacto de eso?

El impacto del representante legal y el presidente es muy importante ya que hay asociaciones muy mesiánicas, que descargan en ellos la gran mayoría de la gestión y que para casos muy puntuales delegan a otros directivos, casi siempre se eligen liderazgos y ellos mismos se van turnando, y casi siempre son muy prudentes cuando hay otros liderazgos en esos cargos, se rotan muy bien. ¿Qué tan común o frecuente cree que esos roles sean ejercidos por la misma persona? Hay un sistema de rotación y a veces tienen que volver los mismos directivos, esos dos o tres periodos y vuelven a estar las mismas personas y así es como funciona.

5. A continuación, presentamos una lista de los cargos más comunes en una asociación campesina, le pedimos que en su experiencia y conocimiento nos cuente cuales cree

que deberían ser las competencias más importantes que deben tener las personas que ejercen dichos cargos para el éxito de la asociación campesina (puede repetir competencias si lo considera pertinente)

Cargo	Competencias
Presidente	Manejo del público, Comunicativo, facilidad para relacionarse
Vicepresidente	Estar atento a las actividades que se desarrollan en la administración
Secretario,	Llevar registros, apartar las discusiones, es decir lo que esta por definirse, habilidad para redactar y facilitar las discusiones internas
Tesorero,	Habilidad para el manejo de dineros, organizado y saber manejar las finanzas
Fiscal	Habilidad para vigilar, ser imparcial
Vocal	Habilidad para vigilar, ser imparcial
Director ejecutivo (representante legal)	Normalmente no están en asociaciones campesinas
Director de área o departamento (Educación, técnico, etc..)	Organizar comités, habilidad para transmitir conocimiento,

Fuente. Los autores

6. En su experiencia, ¿conoce si existen actualmente Normas de Competencia Laboral que para cargos dentro de las asociaciones campesinas? ¿puede profundizar?

No conozco si existen estas normas, hace poco hubo una reforma a la forma como se eligen y los tiempos como se eligen las juntas de acción comunal, en pandemia se les amplió el plazo para que no se hicieran reuniones presenciales.

7. ¿Cómo considera usted que se puede mejorar el perfil de los titulares de los cargos directivos de las asociaciones Campesinas en Colombia?

Se pueden mejorar de muchas maneras el perfil de los directivos y obviamente atendiendo a las actividades de educación y planificación, que se pueda planificar bien que se va hacer en una comunidad campesina, considero que nos falta mucho avance en este tema, en opinión en términos más políticos se debe madurar la relación con el estado con la institucionalidad para poder ejercer y hacer sus proyectos de vida, en muchas comunidades todavía esto todavía es muy insipiente, y el estado todavía flaquezas para poder comunicarse eficientemente en dichas comunidades.

INFORMACIÓN PERSONAL DEL EXPERTO;

Ciudad y fecha: Pereira Risaralda 22 julio 2021

Nombres y Apellidos: Análida Diaz Orozco

Profesión: administradora de empresas Universidad Nacional de Colombia; especialista en administración de recursos humanos Universidad de Manizales; master en ciencias de la educación superior Universidad de la Habana Cuba; Magister en gerencia del talento Humano Universidad de Manizales.

Institución: Investigadora de Ciriec Colombia, docente Pensionada Universidad de Manizales.

Ciudad: Pereira

Teléfono de contacto 3162890522

Correo Electrónico: anadiazorozco58@gmail.com

OBSERVACIONES

Sus aportes y recomendaciones son indispensable para identificar y proponer normas de competencias laborales, para ejercer en los cargos directivos dentro de las asociaciones Campesinas en Colombia.

RESPUESTAS

1. En aras de comprender su experticia ¿nos puede contar cual ha sido su trabajo, experiencia y/o formación en relación a las Organizaciones solidarias en general y las asociaciones campesinas en particular?

Mi experiencia inicia desde que era estudiante de la Universidad Nacional en la carrera Administración de Empresas, donde un grupo de profesores me dio la oportunidad de gerenciar la cooperativa de profesores de la Universidad Nacional, de la sede Manizales, en ese trabajo estuve alrededor de 7 años, luego pasé a ser la directora ejecutiva de la Unión cooperativa de Caldas por un año y luego empecé a ser formadora de gerentes de cooperativas en lo que se llamaba el banco Coopdesarrollo en el área de educación social que tenía el banco y bueno me

convertí en docente universitaria, y en la docencia universitaria y empecé a trabajar lo que tiene que ver los temas con los temas de economía solidaria, la primera cátedra que Oriente se llamaba “Formas asociativas” donde diferenciamos todas las clases de forma asociativas que existían en Colombia y luego por aquí el proceso del surgimiento de las cooperativas de trabajo asociado constituimos una cooperativa de Especialistas en Manizales y que se llamaba se llamaba **Genes** y otra cooperativa de personal de la salud **Gestiones** allí tuve una labor de alrededor 10 años gerenciando ese proyecto de las 2 cooperativas juntas mientras pues a la desempeña como docente universitario, luego pues me pensioné como docente de la Universidad Manizales después de 25 años de estar con ellos compartiendo y de igual manera como docente de la Universidad cooperativa de Colombia estuve por 18 años enseñando en todas las especializaciones el módulo de economía social y solidaria, el objetivo de la Universidad cooperativa fue siempre o es que todos los profesionales que vayan a desempeñar a formarse en cualquier nivel de del campo de la formación, especialización o maestría, vean el módulo de economía solidaria, por aquello del contexto y la misión que cumple la Universidad cooperativa en este ámbito y luego de que de que me pensiono aprovecho para empezar a desarrollar, bueno ya venía desarrollando, proyectos productivos del agro y luego entonces me dedico dijéramos como con más tiempo a trabajar proyectos de cooperativas agropecuarias en el eje cafetero y 5 cooperativas especialmente que las asesoró desde el campo administrativo, desde el campo directivo, del campo legal y el solidario, y en ese momento esa es la labor que sigo desarrollando, y hace aproximadamente 3 años, después de una de un Congreso de asistencia economía solidaria en CIREC Sevilla entro a hacer parte de CIREC Colombia como investigadora sobre las temáticas que tienen que sobre la economía social y solidaria en relación con las asociaciones campesinas dijéramos que la experiencia que he tenido ha sido más con cooperativas con asociaciones campesinas de productores de leche en los departamentos de Caldas, Risaralda, Quindío, a raíz de un proyecto de investigación que adelantamos con la Universidad de Caldas y de la participación del proyecto de alianzas productivas que el Ministerio de Agricultura da recursos para para ese tipo de asociaciones de cooperativas.

2. En su experiencia ¿Cuál cree que es la importancia para el éxito o fracaso de una asociación

campesina las competencias de los asociados que ejercen los diversos cargos de la misma?

Bueno voy como a partir la pregunta en 2, ¿cuál cree que es la importancia para el éxito o fracaso de una asociación campesina? bueno digamos que a raíz de las reglamentaciones que han existido en Colombia muchas de las asociaciones campesinas pasaron a convertirse en cooperativas, cuál fue la razón de ese cambio, se dio una ley desde el Ministerio de Agricultura que permitió la creación de cooperativas agropecuarias con la opción de contar de 5 a 10 personas, entonces obviamente que las asociaciones campesinas, y esto lo planteo como parte del fracaso de ellas, no manejan el concepto empresarial y manejan dijera mucho el concepto de asociación y de representación frente al estado entonces las asociaciones han tenido éxito en materia de que sus afiliados disfrutaran de los de los logros que logre la asociación en materia de solicitar beneficios del Estado, pero como sabemos en Colombia no hay muchos beneficios que se otorguen a excepción de aquellos beneficios que otorgan los alcaldes cuando llegan en materia de cuando llegan a sus programas de Gobierno y son beneficios que tienen que ver de pronto con conseguir alguna asistencia técnica, cierto pero las asociaciones campesinas que han logrado salir adelante han sido por la posibilidad de participar en proyectos o de alianzas productivas con el Ministerio de Agricultura y por lo tanto pues el fracaso de las asociaciones, bueno aunque la palabra fracaso pues no, no, no me parece acordé en materia de organización dijéramos empresarial, así sea de forma asociativa y solidaria, porque he visto muchas organizaciones muchas, sí muchas asociaciones campesinas que permanecen en el tiempo, 20, 25 años las he visto, así su trabajo sea muy mínimo, ellas dijéramos que permanecen entonces por eso como que veo que la palabra fracaso y las cambiaría más bien por aquellas condiciones de asociatividad y de representación que tienen las organizaciones y que no permiten mucho el concepto de desarrollo empresarial

3. ¿Cuáles cree que son los cargos principales y con mayor impacto en el desempeño de las organizaciones campesinas? En su opinión ¿qué tan competentes son las personas que ocupan los cargos directivos de las asociaciones de campesinos en Colombia?

También la parto en 2, la primera dice cuáles cree que son los cargos principales y con mayor impacto en el desempeño de las organizaciones campesinas ya te decía que existen cooperativas y existen asociaciones, si son en la forma cooperativa o en la forma pre cooperativa, los cargos principales están medidos por el por el gerente o el Representante legal y el Presidente del Consejo de administración, (b) en su opinión qué tan competentes son las personas que ocupan los cargos directivos de las asociaciones hago entonces complemento la anterior, como la pregunta dice en el desempeño en las organizaciones campesinas ya te hablé de las cooperativas, si me voy al tema de las asociaciones campesinas, pues ahí existe una dualidad que ha sido de muy difícil dijéramos de impedir más bien crecimiento, porque concentra mucho poder en las asociaciones campesinas por su forma, por su carácter legal de Constitución, ellas tienen el presidente de la Junta directiva, es el mismo gerente, por lo tanto esa parte he visto que ha generado, dijéramos de pronto impacto en materia de que la misma persona es la que está haciendo la representación, entonces concentra o sea hacer la representación ante el Gobierno, ante la alcaldía por ejemplo del municipio y hace la representación por ejemplo frente a la actividad principal que maneja el asociación, por ejemplo pues, muchas asociaciones se conforman para productores pequeños productores de leche o para producir productos agrícolas, entonces ese ese cargo qué lo da presidente y el gerente, genera dijéramos pues gran impacto si esta persona tienen la habilidad de desempeñarse muy bien en materia de poner a producir la asociación, porque por la parte contraria genera muchos inconvenientes muchas veces no, ese cargo no tiene pacto que se espera porque por la concentración de poder que se da en el mismo, qué tan competentes son las personas que ocupan los cargos directivos de las asociaciones de campesinos, bueno, alguna vez escribí un texto sobre la competencia social, si hablamos de la competencia social que son las habilidades, las capacidades, destrezas que adquieren cualquier persona para comportarse frente a un medio, frente a un entorno diríamos que es la competencia que más se resalta, en materia de saberse relacionar con sus afiliados, de saberse relacionar con el entorno, en la Comunidad, de saberse representar la asociación frente al Gobierno, pero si fuéramos a hablar de una competencia de carácter laboral, diríamos que la competencia es muy escasa, es muy escasa porque son personas que en su gran mayoría poseen unos niveles incipientes de

educación, llamémoslo a duras penas bachillerato ese es nuestro campesinado colombiano entonces por eso me centro más en que ellos tienen más competencia social que competencia laboral.

4. En su experiencia ¿Cuál es el impacto en el rol de representante legal y presidente de asociación campesina? ¿cree que deben ser personas diferentes? ¿Qué tan común o frecuente cree que esos roles sean ejercidos por la misma persona y cuál es el impacto de eso?

Respondo a nivel integral, cierto el impacto lo decía en una respuesta anterior, de representante legal del presidente de una asociación de la campesina es, concentración de poder, debieran ser personas diferentes, en las experiencias que he tenido en los últimos, talvez 15 años y donde he ido a trabajar con asociaciones de campesinos, siempre promuevo que entre ellos mismos hagan una reforma de su Estatuto y separen el cargo de presidente de la Junta directiva y lo separen del cargo de representante legal, La razón es muy clara, es que desde los conceptos básicos de la administración, quién dirige debe ser uno sí, y quién ejecuta debe ser otro, los principios de la administración dice el que dirige por eso se llama Junta directiva y es que ejecuta es el representante legal, que es el que ejecuta las decisiones de la Junta directiva por lo tanto considero concienzudamente que deben ser personas diferentes, es muy común, es supremamente común, que las asociaciones de campesinos, esos roles los ejerzan la misma persona y ya la respondí cuál es el impacto, exceso de poder, de poca posibilidad de que los miembros de la Junta directiva desempeñen algunos otros papeles, a excepción del tesorero, que también lo sacan al interior de la Junta directiva y dijéramos que el impacto de eso es poco crecimiento en la asociación, poco crecimiento porque no hay mucho trabajo en equipo, escucho más discusiones muchas discusiones entre las reuniones de los asociados porque se sienten poco representados, pero obviamente que por qué los eligen, por qué dejan que hagan la misma labor, pues por falta de compromiso de los demás.

5. A continuación, presentamos una lista de los cargos más comunes en una asociación campesina, le pedimos que en su experiencia y conocimiento nos cuente cuales cree

que deberían ser las competencias más importantes que deben tener las personas que ejercen dichos cargos para el éxito de la asociación campesina (puede repetir competencias si lo considera pertinente)

Porque si lo considera pertinente muy bien lo primero que voy a decir es que todos los cargos dada la característica una asociación campesina deben de tener la competencia social cierto bueno si quieren conocer un poquito más de la competencia social en mi libro economía más social y economía más social para producción cooperativa y solidaria bueno no recuerdo bien el nombre de mi libro fue publicado por la editorial Edu en el año 2002 y está también en internet puede ir a mirar el capítulo cuarto donde abre la competencia y específicamente la competencia social por qué porque precisamente estamos hablando de grupos de personas que se asocian voluntariamente para para procurarse entre ellos mismos mejorar su condición de vida entonces primero deben tener la competencia social cuál es la competencia del

Cargo	Competencias
Presidente	Compete convocar, permitir que se hagan las reuniones con reuniones mensuales
Vicepresidente	Acompaña el presidente, lo reemplaza cuando el presidente no puede ejercer
Secretario,	Capacidad de redactar textos de tener registros de las actas las reuniones o junta directiva
Tesorero,	Competencia de un carácter más financieros en materia de que debe de ser competente para registrar los ingresos y los egresos de la asociación eso implica que debe conocer que debe conocer tener unas bases para que esos ingresos se registren de la forma como sean accedidos por las normas contables y de igual manera esos gastos
Fiscal	control sea del Estado tentó a las decisiones como se ejecutan estar atento a los mismos controles que se establezcan desde

	los reglamentos que Laboren La Junta directiva para su funcionamiento
Vocal	pues se dice aquella persona que participa dentro de la dentro de la asociación y su competencia debe estar basada dentro de la capacidad de conocer y como los proyectos o ser el vocero de los afiliados a los a la asociación ante la Junta directiva
Director ejecutivo (representante legal)	el director Ejecutivo que es el representante legal y pues tendrá que tener un una competencia ya me voló integradoras cierto porque es que él es el que está en la esta debe estar en la capacidad de promover ideas de apoyarlos el proyecto productivo que esté manejando la asociación de campesinos y la competencia de comunicación porque él es el que el que el que se relaciona directamente con el Gobierno con la alcalde la alcaldía entonces de esa competencia comunicadora de él debe ser también muy buena de igual manera es director Ejecutivo de tener como la competencia de saber promover de mercadear y los que lo que debe de ofrecer la asociación en materia y lo que produce cierto YY obviamente la capacidad de tener la capacidad de saber reportar al estado de saber en qué momento conocer en qué momento la asociación de cumplir compromisos con la Dian en qué momento en la asociación de cumplir compromisos con la Cámara de Comercio entonces es una competencia muy integral desde lo que implica todo el proceso del cumplimiento del objeto social de la asociación y el director de
Director de área o departamento (Educación, técnico, etc..)	técnico te cuento que ese no lo he visto funcionar no lo he visto mucho o sea las asociaciones hace en educación dijéramos más por porque encuentran ciertos temas que son difíciles de manejar por ejemplo el concepto de asociatividad

las normas que manejan una asociación pero regularmente eso llega más por recomendaciones de expertos que vamos a visitarlos OA promover las ciertas asistencias y le recomendamos eso la verdad no he visto una asociación en los 3 departamentos que trabajado Caldas Risaralda y Quindío no he visto en asociaciones que tengan y comités de educación inclusive he trabajado con las asociaciones del comité de ganaderos cierto que se supone que son grandes en materia puede de generación económica y aun así no les he visto funcionando ningún punto

Fuente. Los autores

6. En su experiencia, ¿conoce si existen actualmente Normas de Competencia Laboral que para cargos dentro de las asociaciones campesinas? ¿puede profundizar?

Puede profundizar bueno tú sabes que el tema de las competencias de las competencias en general si me voy siguiendo a Sergio Tobón estamos hablando alrededor después del 2008 2009 cierto ese tema de las competencias laborales dijéramos que el Sena ha sido muy práctico en el manejo de plantear competencias laborales en las asociaciones dijéramos que no conozco trabajos que apunten a competencias laborales de las asociaciones y es más te felicito que te hayas ocupado en las asociaciones porque por las características que te anunciado ellas no son muy estudiadas al interior porque no tienen muchos muchas formas de desarrollo empresarial que las pudieran realizar cierto pero pero que hablando de competencias laborales pues las personas que están dentro de las asociaciones que son sus mismos campesinos y dijéramos que ellos tienen Su propio su propio predio entonces dedican todo el tiempo a lo que ellos se dedican sea a la A la ganadería sea la agricultura sea bueno como las asociaciones de apiarios que se dedican pues a as a esa generación de 1000 que es muy especial y que venden su miel a través de la asociación pero no no desarrollan no son muy desarrollados en materia de capaz de desarrollar una capacidad laboral al interior de la asociación y te pongo un caso en una asociación de apiarios muchos de los que de los de los asociados OO los afiliados a esta asociación eran veterinarios por aquello del manejo con las abejas cierto muy expertos en el

manejo de las abejas de la producción de abejas pero no competentes laboralmente al interior de la de la asociación porque eso es lo que pienso yo, que no han logrado como trascender las asociaciones de campesinos plantearse como asociación la posibilidad de entender la asociación como una empresa que se debe desarrollar y que pueden progresar y que ellos mismos puedan formarse al interior de ellos Y elevar su nivel de vida dijéramos a través de esa forma asociativa solamente entre la experiencia a bueno en el en el departamento del Tolima también estuve participando con unas asociaciones más porque el alcalde de mariquita estaba muy interesado en que ese proceso salir adelante y conocí asociaciones más bien nuevas recién formadas no no no más de 5 años que estaban tratando el bueno el proyecto de la asociación está siendo promovido por la alcaldía con el objetivo de que la asociación permitiera que los jóvenes del municipio que terminan bachillerato y no tienen como más mirada hacia dónde ir se dedicarán a generar la asociación como una especie de empresa cierto de tal manera que subimos pensando en el proyecto de los jóvenes que supiesen de mercadeo de los jóvenes que aprendí es que manejasen economía de los jóvenes que estuviera en la carrera de administración la carrera jurídica el derecho y ese sería un gran proyecto dijéramos que ese ejercicio lo vi funcionando en mariquita con unas asociaciones que se hicieron para para aromáticas cierto entonces me parece que ahí sí se estarían hablando pues como de competencias laborales que se requieren específicamente para para desempeñar la actividad dentro de la asociación y pero te cuento que regularmente estas asociaciones cuando empiezan a crecer así se convierten en cooperativas por ejemplo el con el caso más conocido en Colombia y lo que fue la asociación conformada para para el aguacate así que hoy es una gran cooperativa a nivel nacional

7. ¿Cómo considera usted que se puede mejorar el perfil de los titulares de los cargos directivos de las asociaciones Campesinas en Colombia?

Bueno en te lo voy a responder desde 2 realidades la realidad de las asociaciones campesinas es una realidad de una necesidad de ellos de representación de ellos como asociación ante el estado eso es lo que es la asociación campesina es un mecanismo de representación ante lista entonces no puede olvidar esa parte fundamental para la cual la ley que rige las asociaciones las estableció en Colombia para ser presentadas ante lista

cierto entonces si si miro esa opción ese objeto social que cumplen las asociaciones mejorar el perfil de los titulares de los cargos directivos de esas asociaciones debiera de ser medido desde la capacidad de ellos de comunicarse con el estado de conocer las problemáticas reales de los campesinos y llevarlas y trasladarlas a lista o sea conocer la problemática del sistema de producción conocer la problemática del mercadeo de los productos que tienen los campesinos y conocer la problemática de la siembra en los procesos de siembra de los procesos de producción y los procesos de recolección consideraría yo que eso es lo más importante porque eso es el objeto social de una asociación pero por decir por el otro lado dado que las asociaciones hacen y pueden hacer actividades empresariales o sea producir distribuir y consumir entonces diríamos que el perfil de los directivos de las asociaciones campesinas pues debiera de estarse formando en la parte de asistencia técnica en materia de cómo ayudar AA los afiliados a ellos para que sus productos sus cultivos tengan buena calidad y puedan salir al mercado siendo competentes cierto entonces por eso yo ahora en alguna parte te habla del tema de la competencia social porque para ellos es más dijéramos un voy a hablar de la asociación de plataneros cierto las asociaciones de plataneros pues la mayor preocupación de ellos es el gusanito pues que le da a la mata de plátano y que pueden terminar con sus cultivos cierto entonces para ellos es mucho más importante conocer sobre eso o sea que el perfil de su cargo directivo debe estar en material de conocer más sobre el objeto eh por el cual se afilia el objeto social por el cual se afilian las personas a la asociación cierto entonces creo que esas competencias de las asociaciones son propias de de la capacidad de apoyo al campesino con su sistema de producción con su cultivo o con su carácter asociativo porque por ejemplo y y municipios como como los que tenemos por el lado de los santanderes las asociaciones de campesinos se hacen más para para sacar y ayudar a producir con la cabuya cierto entonces siempre las capacidades de sus directivos están entender en entender la labor que su campesino hace para que los mismos directivos de la asociación promueve las actividades de ellos y los productos generados por los

INFORMACIÓN PERSONAL DEL EXPERTO;

Ciudad y fecha: José del Guaviare 20/07/2021

Nombres y Apellidos: Héctor Fernando Cuesta Hernández

Profesión: administrador de empresas

Institución: Servicio Nacional de aprendizaje Sena

Ciudad: San José del Guaviare

Teléfono de contacto: 322 4368507

Correo Electrónico: Fernandoc18@hotmail.com

OBSERVACIONES

Sus aportes y recomendaciones son indispensable para identificar y proponer normas de competencias laborales, para ejercer en los cargos directivos dentro de las asociaciones Campesinas en Colombia.

RESPUESTAS

1. En aras de comprender su experticia ¿nos puede contar cual ha sido su trabajo, experiencia y/o formación en relación a las Organizaciones solidarias en general y las asociaciones campesinas en particular?

Dentro de mi experiencia laboral en el departamento del Guaviare se han venido construyendo asociaciones diferentes actividades, pero muchas no sabes cómo funciona una asociación y es allí donde el Sena entra a trabajar y reestructurar la dinámica de cómo funciona una asociación por ello se enfoca en la parte cómo funciona una asociación, para qué sirve, al cual la cual es el servicio, también en la parte administrativa, organizacional, libros y contabilidad

2. En su experiencia ¿Cuál cree que es la importancia para el éxito o fracaso de una asociación campesina las competencias de los asociados que ejercen los diversos cargos de la misma?

Las asociaciones funcionan siempre y cuando sepan cómo es la estructura, pero muchas de

ellas se crean bajo un perfil que llegó a un proyecto y se reparten y se disuelven las asociaciones y ahí es donde no funciona porque no tienen claridad y transparencia en la optimización de los recursos y procesos.

3. ¿Cuáles cree que son los cargos principales y con mayor impacto en el desempeño de las organizaciones campesinas? En su opinión ¿qué tan competentes son las personas que ocupan los cargos directivos de las asociaciones de campesinos en Colombia?

Todo cargo es de vital importancia y ninguno es mayor o menor desde el presidente hasta el secretario acá lo importante es que las personas que estén en estos cargos sean idóneos ...ejemplo ley 743 que es la ley de las juntas de acción comunal establecen unos requisitos mínimos para poder ejercer es decir que al menos sepan leer y escribir.

4. En su experiencia ¿Cuál es el impacto en el rol de representante legal y presidente de asociación campesina? ¿cree que deben ser personas diferentes? ¿Qué tan común o frecuente cree que esos roles sean ejercidos por la misma persona y cuál es el impacto de eso?

Representante legal cumple una función importante como cualquier otro miembro de la asociación lo único es que muchas veces a estas personas ocupan la representación y la presidencia con el objetivo de disminuir trabajo a los demás y esto puede llevar a una manipulación de la información y procesos que lleven en la organización.

5. A continuación, presentamos una lista de los cargos más comunes en una asociación campesina, le pedimos que en su experiencia y conocimiento nos cuente cuales cree que deberían ser las competencias más importantes que deben tener las personas que ejercen dichos cargos para el éxito de la asociación campesina (puede repetir competencias si lo considera pertinente)

Se debe de basar más que cualquier otra cosa en los estatutos de la asociación donde ahí

se muestra cuáles son las funciones, ejemplos tesorero muestra llevar un libro de tesorería al día llevar comprobantes bien, libro inventario bien, pero no dice que debe de hacer un oficio esa competencia es del secretario muchas asociaciones fallan en ello porque no se remontan a lo que dicen los estatutos

Cargo	Competencias
Presidente	velar por los derechos de los asociados, igual vigilar y participar en las decisiones y convocatorias para que los asociados puedan acceder a estos tipos de beneficios
Vicepresidente	en janc por derecho propio tiene derecho a la comisión empresarial...
Secretario,	llevar la custodia de los libros de afiliados y de actas.... revisar correspondencia, y hacer las convocatorias según cuando este estipulado en los estatutos para asamblea general
Tesorero,	llevar la custodia del inventario llevar el libro de tesorería llevar los comprobantes de ingresos y egresos llevar las facturas junto con el presidente llevaran la cuenta conjunta podrá realizar seguros llevará el registro de la cuota de sostenimiento informará al presidente quien está al día y quien no
Fiscal	fiscal básicamente vigilara y dará fe de que lo que se está realizando este conforme
Vocal	No tiene información
Director ejecutivo (representante legal)	es el que lleva todo al día en parte legal me imagino
Director de área o departamento (Educación, técnico, etc..)	o comisiones, son las encargadas de llevar un acorde el registro como debe de serlo

6. En su experiencia, ¿conoce si existen actualmente Normas de Competencia Laboral que para cargos dentro de las asociaciones campesinas? ¿puede profundizar?

Existen normas en las cuales hay requisitos mínimos para ejercer cargos

7. ¿Cómo considera usted que se puede mejorar el perfil de los titulares de los cargos directivos de las asociaciones Campesinas en Colombia?

Mejorar cargos es un acompañamiento permanente donde a través de ejercicios se establezcan roles y prácticas donde se pacte y sepan cuál es la función de cada uno-

INFORMACIÓN PERSONAL DEL EXPERTO;

Ciudad y fecha:

Nombres y Apellidos: Claudia Buitrago

Profesión: Zootecnista, con 2 maestría

Institución: Agro sabia (investigación para el sector agropecuario

Ciudad: Bogotá

Teléfono de contacto: 312 4542171

Correo Electrónico: cpubuitrago@agrosabia.co

OBSERVACIONES

Sus aportes y recomendaciones son indispensable para identificar y proponer normas de competencias laborales, para ejercer en los cargos directivos dentro de las asociaciones Campesinas en Colombia.

RESPUESTAS

1. En aras de comprender su experticia ¿nos puede contar cual ha sido su trabajo, experiencia y/o formación en relación a las Organizaciones solidarias en general y las asociaciones campesinas en particular?

He trabajado durante 7 años en comunidades rurales con el sector lechero de la Región Andina, específicamente con los departamentos de Nariño, Cundinamarca y todas las zonas productoras de leche a nivel nacional, lo que percibido en el tema de la formación que tienen hoy en día las organizaciones solidarias en particular en las asociaciones, por lo general el acompañamiento que hacemos en temas rurales, en temas del sector agropecuario va acompañado sobre el desarrollo de competencias organizacionales y también la implementación del conocimiento técnico, desde hace unos años para el sector lechero se ha del concepto de coninovación, la construcción e implementación del conocimiento a través de la práctica y en trabajo en grupo, por ejemplo el apoyo técnico como organizacional y que a partir de ese conocimiento se adopten y se desarrollen competencias, vemos que es un proceso que toma aproximadamente el nivel de

adopción unos 3 a 4 años, de 1 a 3 años es el proceso de concientización, ósea que ellos puedan concientizarse y adoptar el conocimiento , pero que lo adapten y lo implementen es un proceso de impacto, la única manera que ellos puedan medir ese impacto es a través del tiempo, entonces vemos que el tiempo implementado aproximado de adopción y de implementación y de generar un impacto va de 1 a 3 años y medio.

2. En su experiencia ¿Cuál cree que es la importancia para el éxito o fracaso de una asociación campesina las competencias de los asociados que ejercen los diversos cargos de la misma?

El éxito o fracaso de una asociación es un conjunto de responsabilidades de los asociados como del acompañamiento técnico, creo que el éxito está en el nivel de impacto que tenga esa adopción en el sistema productivo, es decir que si al inicio no está claro cuál es el objetivo y cuál es la meta de una asociación pues pueden generar varias variables en la que la asociación no pueda tener éxito porque hay intereses de más de un asociado, y en realidad se piensa como beneficio a nivel grupal, el éxito está que la asociación tenga el mismo objetivo y dentro ese objetivo tener unos objetivos específicos en los que cada asociado trabaja a medida del tiempo esos objetivos están a mediano y largo plazo, en los que se puede medir y se puede ir ajustando y eso es clave para que tenga un buen éxito la asociación,

3. ¿Cuáles cree que son los cargos principales y con mayor impacto en el desempeño de las organizaciones campesinas? En su opinión ¿qué tan competentes son las personas que ocupan los cargos directivos de las asociaciones de campesinos en Colombia?

Las figuras de la voces líderes de la asociación, el gerente, subgerente y secretario, en algunas asociaciones que son menos de 50 personas asociadas solamente hay una figura que es el

gerente y el administrador que es el que le ayuda, la comunicación es importante y el establecimiento de las metas, no son las mismas metas a nivel individual de un productor de un ganadero que las de un asociado, pero si pueden ser las mismas metas a nivel del sistema productivo, como asociado pues atribuyen a una serie de prácticas que cumplan a la meta, por ejemplo está el pago de calidad de la leche, cuando hay un asociado pues a la persona le puede ir muy bien si es un individuo que está ofreciendo leche de calidad y se le paga por el volumen, pero cuando son varios asociados donde volumen de todos los asociados tienen la misma calidad, la asociación crece en ese sentido es mejor estar asociado que trabajar de manera individual, depende de las prioridades y de los objetivos a nivel individual, a nivel familiar y también intereses a nivel de asociación. Una asociación que tenga buenas bases que tenga una buena organización, también recibe buenos beneficios del estado, ayudas del gobierno puede aplicar a proyectos, mientras que una persona que no esté asociada le costaría mucho más recibir beneficios del ministerio de agricultura y del estado y de entidades que estén haciendo convocatorias.

4. En su experiencia ¿Cuál es el impacto en el rol de representante legal y presidente de asociación campesina? ¿cree que deben ser personas diferentes? ¿Qué tan común o frecuente cree que esos roles sean ejercidos por la misma persona y cuál es el impacto de eso?

Es importante el nivel organizacional es clave tener el rol que tiene cada participante porque por ejemplo el del presidente el fiscal el del secretario el del tesorero el del socio son claves para la dinámica de creación de asambleas de reuniones establecer instituciones entonces es importantísimo que el tema organizacional y los roles que tiene y las responsabilidades de cada uno se empeñen desarrollen acorde a las metas establecidas del objetivo que tiene como asociación en algunas ocasiones hay asociaciones que solamente tiene la figura del presidente del fiscal y del secretario y del socio pero dentro del nivel organizacional es clave todas las

responsabilidades que generen pues el buen funcionamiento de las responsabilidades de a nivel asociativo

5. A continuación, presentamos una lista de los cargos más comunes en una asociación campesina, le pedimos que en su experiencia y conocimiento nos cuente cuales cree que deberían ser las competencias más importantes que deben tener las personas que ejercen dichos cargos para el éxito de la asociación campesina (puede repetir competencias si lo considera pertinente)

Es importante que todos tengan la experiencia previa para el rol que cumple la formación específica para desempeñar las tareas del rol o sea todas las responsabilidades, la persona que tenga un conocimiento mínimo y un proceso de formación

Cargo	Competencias
Presidente	Liderazgo no haber sido reelegido en dos ocasiones seguidas para el mismo rol, ser participativo, comunicativo, que genere confianza, capacidad de autogestión empoderamiento, capacidad de planeación
Vicepresidente	Liderazgo, Comunicativo, desarrollo de trabajo en equipo, comunicativo,
Secretario,	Habilidad en el manejo de la información, documentación y archivo, poder de comunicación, sentido de cooperación, generar confianza, organización
Tesorero,	Facilidad para custodiar los recursos financieros, organización, transparencia
Fiscal	Gestión financiera, transparente, objetivo, organizado, poder de análisis
Vocal	

Director ejecutivo (representante legal) Capacidad de decisión, planeación estratégica, Liderazgo

Director de área o departamento (Educación, técnico, etc..) Capacidad para transmitir conocimientos, planear,

Fuente. Los autores

6. En su experiencia, ¿conoce si existen actualmente Normas de Competencia Laboral que para cargos dentro de las asociaciones campesinas? ¿puede profundizar?

Tendiendo la número 6 e actualmente el Sena la única entidad que genera certificaciones de competencias laborales y lo que hacemos es promover el uso a través del convenio del Sena e acompañar a nuestros ganaderos a nuestros productores para que se certifiquen y que dentro de sus competencias que laborales en el sector agropecuario sean reconocidos y que se actualice a nivel del conocimiento técnico para el buen funcionamiento de una asociación, por ejemplo hay competencias laborales en función de calidad de leche hay una persona que se encarga del ordeño y uno puede hacer a través del Sena la certificación de que es un es una persona con las competencias para generar el ordeño y eso pues es un beneficio para la asociación porque está asegurando que tiene un ordenador que tiene una serie de conocimientos y asegura el tema de la calidad Por ejemplo también el que es administrativo el presidente como a través del Sena existe la manera de certificarse con competencias de liderazgo de comunicación, competencias administrativas y actualmente es la única entidad que nos acompaña o sea que tiene la competencia para certificar y todo lo hacemos en convenio con el Sena

7. ¿Cómo considera usted que se puede mejorar el perfil de los titulares de los cargos directivos de las asociaciones Campesinas en Colombia?

Las asociados deben también la tener la oportunidad de adquirir un nivel de formación sea a través del acompañamiento técnico especializado; pues de las instituciones que les corresponde y también pues apoyarse también entidades como el Sena que da la oportunidad de formarse y creo que los la formación en temas organizacionales una asociación todos deberían tener la posibilidad de formarse de fortalecer sus competencias y

que en algún momento del proceso de una asociación pues todos tengan el mismo conocimiento o no tanto llegar al mismo conocimiento sino tener los argumentos para tomar decisiones y ser parte del proceso de construcción ahí es donde hablamos de todo y con creación donde los perfiles que existen puede que no sean los mejores pero sí es en función del bienestar de una asociación, que busquen las alternativas y la manera de mejorar sus procesos e preocuparse por estar actualizados del conocimiento en el mercado entonces, creo que los titulares de los cargos directivos de las asociaciones pueden mejorar el perfil, a medida que se interesen y que tengan como prioridad dentro de sus procesos formarse y capacitarse para el bienestar de tanto de sus asociados como de su asociación, es difícil tomar decisiones con bajo el desconocimiento de las nuevas técnicas normas y todo lo que afuera en el mercado está demandando entonces es importante que siempre tengan en sus planes de organizacionales la posibilidad de estar capacitándose y pues recibir información capacitaciones a través de las entidades que ofrecen estas capacitaciones gratis y que también les va a permitir a ellos ya con un conocimiento tanto técnico como organizacional tener la oportunidad de participar de convocatorias; a nivel regional y que pues que requieren un mínimo conocimiento para tomar decisiones y no perder esa oportunidad de recibir dinero de las instituciones del Ministerio del Estado por el desconocimiento es clave que tengan conocimiento, y que este informando y actualizándose, incluso vinculen a su asociación en pasantes de universidades de referente a las carreras que ellos requieran o hacer convenios con otras entidades para que puedan participar y ser beneficiarios de este tipo de convocatoria

INFORMACIÓN PERSONAL DEL EXPERTO;

Ciudad y fecha Fomeque 12 de agosto de 2021

Nombres y Apellidos: Maiier Enrique Vanegas Hernández

Profesión: Ingeniero Agrónomo

Institución: Agropecor

Ciudad: Fomeque

Teléfono de contacto; 3192718396

Correo Electrónico: mvanegas23@hotmail.com

OBSERVACIONES

Sus aportes y recomendaciones son indispensable para identificar y proponer normas de competencias laborales, para ejercer en los cargos directivos dentro de las asociaciones Campesinas en Colombia.

RESPUESTAS

1. En aras de comprender su experticia ¿nos puede contar cual ha sido su trabajo, experiencia y/o formación en relación a las Organizaciones solidarias en general y las asociaciones campesinas en particular?

Mi experiencia como asociado no es muy satisfactoria, ya q nuestra asociación es nueva, no hemos contado con el apoyo necesario y nuestros proyectos se encaminan a fomento de la agroindustria, lo cual requiere un capital base

2. En su experiencia ¿Cuál cree que es la importancia para el éxito o fracaso de una asociación campesina las competencias de los asociados que ejercen los diversos cargos de la misma?

El éxito de una Asociación es tener una meta clara un proyecto bien elaborado q sea viable desde el punto de vista económico, ambiental y q beneficie a la mayoría de la gente (impacto social)

El fracaso es no tener un norte definido y no contar con la asesoría necesaria

3. ¿Cuáles cree que son los cargos principales y con mayor impacto en el desempeño de las organizaciones campesinas? En su opinión ¿qué tan competentes son las personas que ocupan los cargos directivos de las asociaciones de campesinos en Colombia?

Los cargos principales son el presidente y el tesorero, ya q hay q estar actualizados ante la Dian

4. En su experiencia ¿Cuál es el impacto en el rol de representante legal y presidente de asociación campesina? ¿cree que deben ser personas diferentes? ¿Qué tan común o frecuente cree que esos roles sean ejercidos por la misma persona y cuál es el impacto de eso?

Cada miembro de la asociación debe tener clara su función, y no delegar sus responsabilidades, aún cuando se trata de buscar recursos, no se puede convertir en beneficiencia

5. A continuación, presentamos una lista de los cargos más comunes en una asociación campesina, le pedimos que en su experiencia y conocimiento nos cuente cuales cree que deberían ser las competencias más importantes que deben tener las personas que ejercen dichos cargos para el éxito de la asociación campesina (puede repetir competencias si lo considera pertinente)

Cargo	Competencias
Presidente	Presidente asumir su responsabilidad, velar por los requisitos legales de la asociación, buscar canales y contactos

Vicepresidente

Secretario,

Secretaria ayudar a los 2 anteriores y ser el canal de información con los asociados

Tesorero,

Tesorero manejar con honestidad los recursos, velar por el crecimiento económico

Fiscal

Vocal

Director ejecutivo (representante legal)

Director de área o departamento (Educación, técnico, etc..)

Fuente. Los autores

6. En su experiencia, ¿conoce si existen actualmente Normas de Competencia Laboral que para cargos dentro de las asociaciones campesinas? ¿puede profundizar?

No conozco actualmente normas de competencia laboral

7. ¿Cómo considera usted que se puede mejorar el perfil de los titulares de los cargos directivos de las asociaciones Campesinas en Colombia?

Para mejorar el perfil sería brindando capacitaciones a los miembros de las juntas

INFORMACIÓN PERSONAL DEL EXPERTO;

Ciudad y fecha: Bogotá, 13 de agosto de 2021

Nombres y Apellidos: Héctor Enrique Ariza

Profesión: Zootecnista, Magister en Desarrollo Rural

Institución: Universidad Nacional

Ciudad: Bogotá

Teléfono de contacto: 313 3793577

Correo Electrónico: earizah@gmail.com

OBSERVACIONES

Sus aportes y recomendaciones son indispensable para identificar y proponer normas de competencias laborales, para ejercer en los cargos directivos dentro de las asociaciones Campesinas en Colombia.

RESPUESTAS

1. En aras de comprender su experticia ¿nos puede contar cual ha sido su trabajo, experiencia y/o formación en relación a las Organizaciones solidarias en general y las asociaciones campesinas en particular?

R/ El trabajo realizado hasta el momento básicamente está relacionado con la capitalización y fortalecimiento de las asociaciones productivas con programas estatales como son DPS, INCODER y ADR, estos programas buscan que las organizaciones se fortalezcan desde los aspectos sociempresariales, productivos, ambientales, técnicos y organizativos.

2. En su experiencia ¿Cuál cree que es la importancia para el éxito o fracaso de una asociación campesina las competencias de los asociados que ejercen los diversos cargos de la misma?

R/ Todos los miembros deben trabajar coordinadamente, por ende, el trabajo en equipo es vital para llegar a obtener resultados.

3. ¿Cuáles cree que son los cargos principales y con mayor impacto en el desempeño de las organizaciones campesinas? En su opinión ¿qué tan competentes son las personas que ocupan los cargos directivos de las asociaciones de campesinos en Colombia?

El representante legal es el cargo más importante porque es el que toma las decisiones por consenso y en quien recae la responsabilidad legal de cualquier acto que se lleve a cabo. En segundo lugar, es el tesorero quien se encarga de la parte contable así como el fiscal que revisa los movimientos de los recursos que tiene la organización.

4. En su experiencia ¿Cuál es el impacto en el rol de representante legal y presidente de asociación campesina? ¿cree que deben ser personas diferentes? ¿Qué tan común o frecuente cree que esos roles sean ejercidos por la misma persona y cuál es el impacto de eso?

R/ Por lo general el RL de cada organización es el líder natural, no solo del grupo de población que represente, sino que además tiene un puesto importante a nivel local, ya sea por su liderazgo o sus conocimientos dentro de las actividades rurales, es una persona que tiene la aceptación y confianza como lo mencioné anteriormente no solo de la organización sino de vecinos y conocidos.

El representante legal en muchas ocasiones es el mismo presidente de la organización, quien es el que toma la vocería. Deberían ser persona diferentes por motivos de manejo, sin embargo puede darse que haya problemas cuando hay más de un líder tomando decisiones (a la cabeza de una organización)

Es muy común que todas las responsabilidades recaigan en el RL de las asociaciones, toda vez que las personas quieren delegar y no actuar directamente, buscando que alguien los represente y tome decisiones por ellos.

5. A continuación, presentamos una lista de los cargos más comunes en una asociación campesina, le pedimos que en su experiencia y conocimiento nos cuente cuales cree que deberían ser las competencias más importantes que deben tener las personas que ejercen

dichos cargos para el éxito de la asociación campesina (puede repetir competencias si lo considera pertinente)

[3:02 p. m., 11/8/2021] +57 317 3831625: Cargo Competencias

Presidente

- Compromiso con la organización.
- Liderazgo
- Planeación
- Toma de decisiones

Vicepresidente

- Compromiso con la organización.
- Liderazgo
- Planeación
- Toma de decisiones

Secretario

- Compromiso con la organización

Tesorero.

- Responsabilidad
- Confiabilidad técnica
-

Fiscal

- Responsabilidad
- Confiabilidad técnica
-

Vocal

- Construcción de relaciones

Director ejecutivo (representante legal)

- Liderazgo
- Planeación
- Toma de Decisiones
-

Director de área o departamento (Educación, técnico, etc..)

- Planeación
- Toma de Decisiones

1. En su experiencia ¿Cuál cree que es la importancia para el éxito o fracaso de una asociación campesina las competencias de los asociados que ejercen los diversos cargos de la misma?
2. ¿Cuáles cree que son los cargos principales y con mayor impacto en el desempeño de las organizaciones campesinas? En su opinión ¿qué tan competentes son las personas que ocupan los cargos directivos de las asociaciones de campesinos en Colombia?
3. En su experiencia ¿Cuál es el impacto en el rol de representante legal y presidente de asociación campesina? ¿cree que deben ser personas diferentes? ¿Qué tan común o frecuente cree que esos roles sean ejercidos por la misma persona y cual es el impacto de eso?

4. A continuación, presentamos una lista de los cargos más comunes en una asociación campesina, le pedimos que en su experiencia y conocimiento nos cuente cuales cree que deberían ser las competencias más importantes que deben tener las personas que ejercen dichos cargos para el éxito de la asociación campesina (puede repetir competencias si lo considera pertinente)

Cargo	Competencias
Presidente	
Vicepresidente	
Secretario,	
Tesorero,	
Fiscal	
Vocal	
Director ejecutivo (representante legal)	
Director de área o departamento (Educación, técnico, etc..)	

Fuente. Los autores

5. En su experiencia, ¿conoce si existen actualmente Normas de Competencia Laboral que para cargos dentro de las asociaciones campesinas? ¿puede profundizar?

¿Cómo considera usted que se puede mejorar el perfil de los titulares de los cargos directivos de las asociaciones Campesinas en Colombia?

R/ Aunque actualmente han mejorado mucho los perfiles, es necesario que de un lado los profesionales sean invitados a hacer parte de estas organizaciones campesinas, también se puede capacitar a los actuales titulares mediante cursos y talleres sobre liderazgo y temas gerenciales.

6. En su experiencia, ¿conoce si existen actualmente Normas de Competencia Laboral que para cargos dentro de las asociaciones campesinas? ¿puede profundizar?

No conozco que exista normatividad en cuanto a competencias para ocupar un cargo dentro de las asociaciones, considero que muchos de los RL y demás cargos dentro de la organización son elegidos precisamente porque demuestran ciertas capacidades y sobresalen del resto por temas que están implícitos dentro de las competencias como : trabajo en equipo, liderazgo, etc.

6. ¿Cómo considera usted que se puede mejorar el perfil de los titulares de los cargos directivos de las asociaciones Campesinas en Colombia?

ANEXO C.

Encuesta a Expertos 2ra ronda

Anexo C 1 Segunda ronda de expertos

Nombre y datos de contacto (teléfono, whatsapp y/o correo)	conocimientos y/o experiencia con Asociaciones campesinas	promedio	¿Puede sugerir algún consejo puntual para mejorar el funcionamiento de Asociaciones campesinas?
Javier Pérez	, Ingeniero agrónomo con Maestría en Desarrollo Empresarial Agropecuario, Más de 10 años de experiencia en conformación, fortalecimiento y acompañamiento de Asociaciones campesinas	4,8	
Héctor Fernando Cuesta Hernández,	Administrador de Empresas, Especializado en finanzas y marketing más de 4 años acompañando a las ESAL del departamento del Guaviare en temas contables y organizaciones.	4,8	Es importante que los cargos que se estén ejecutando tengan personas idóneas, ya que muchas veces están ahí gente que no sabe ni sumar o leer, igualmente el presidente confíe y aprenda delegar
Víctor Eduardo Forigua Hincapié.,	Director de proyectos en Fedepapa Ingeniero Agrónomo, Proyectos productivos de muchas de ellas, en busca de mejorar su conocimiento productivo y su nivel de organización y autogestión.	4,5	Debe evitarse el protagonismo y manejo de cargos directivos a líderes negativos que pertenezcan a la organización. Este tipo de personas desde estos cargos generan mucho daño al correcto funcionamiento de la organización y terminan dañando la cohesión del grupo.
María Consuelo Sarmiento García	Desarrollo de proyectos productivos con gobierno, capacitación en emprendimiento rural, habilidades blandas facilitadora en procesos de coaching para población campesina víctima del conflicto armado	4,8	
Luis Luna Villalobos	Asesor Empresarial de ESALES Agropecuarias en la Cámara de Comercio de la Guajira	4,7	Que antes de constituir formalmente la asociación realicen la construcción concertada de sus reglamentos internos y que existan funciones que se realicen realmente por roles.
Ángela Patricia Bernal Guzmán	Abogada "Cum Laude", Magíster en Derecho Público para la Gestión Administrativa y en Derecho Procesal Penal, Experiencia en justicia transicional.	4,9	Tienen la capacidad de trabajar por la comunidad. Por ende, deben esforzarse por mejorar para sus competencias
Alexander Polanía	He trabajado con población perteneciente a municipios PDET (Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial)	4,8	
Enrique Ariza,	Zootecnista: Universidad Nacional de Colombia, Magíster en Desarrollo Rural: Pontificia Universidad Javeriana Experiencia en diagnóstico, formulación, evaluación, seguimiento y verificación en campo de proyectos productivos agropecuarios, trabajo con organizaciones productivas, indígenas, campesinos y población vulnerable. Sólida fundamentación teórica y práctica en los diferentes sistemas de producción	4,6	Informar sobre todos los aspectos a realizar por la asociación, rendir cuentas y formar un fondo rotativo, gestionar y articular con las diversas entidades de cada sector.

	pecuarios. Trabajo con asociaciones campesinas 8 años aproximadamente		
Luz Hayda Soler Gámez /	He estado vinculada en lo laboral en el departamento del Meta, en municipios como Uribe, Vistahermosa, Mesetas, Puerto Rico y La Macarena, con organismos de cooperación internacional alrededor de 10 años, apoyando y acompañando a diversas Asociaciones de productores.	4,6	La formación debe ser un proceso dinámico y continuo para generar la sostenibilidad es las organizaciones.
Elizabeth Gamboa Torres;	Nuestra organización está conformada por 36 mujeres de la Vereda San Francisco del municipio San José del Guaviare desde el 2017 estamos constituidas y desde entonces vengo liderando los diferentes procesos en ella al igual en representación de las mujeres en algunos escenarios de participación ciudadana y social. Mi objetivo principal ha sido promover el liderazgo de la mujer rural y el empoderamiento político social y económico dentro del territorio en el marco de la eliminación de violencia basadas en género	5,0	Compromiso estatal y de los asociados desde la parte humana y de motivación.
Claudia Buitrago ,	Zootecnista, MBA dirección de empresas tecnológicas Consolidar y estructurar modelo de gobernanza y modelo de negocio	5,0	Importante generar grupos o espacios de discusión participativa para fortalecer la comunicación
Jesús Alberto Orozco Castiblanco,	Administrador público con especialización en proyectos de desarrollo, 2 años en creación y fortalecimiento de asociaciones campesinas	5,0	Que tenga clara la estrategia de ventas
Paula Echeverry	He acompañado iniciativas emprendedoras en el agro, Diseñadora industrial con maestría en innovación, docente de emprendimiento de la EAN	4,5	Confianza entre agremiados. Llevar a cabo procesos de innovación abierta
Jose Yesid Gutiérrez	Trabajo como capacitador y asesor de organizaciones solidarias agropecuarias	4,1	
Luis Fernando Acosta.	He tenido experiencia con asociaciones campesinas en el marco del proyecto de cambio climático y sus efectos en la producción agropecuaria en los municipios de la zona norte, Río, Centro y Sur del Departamento del Magdalena. Además, con otras asociaciones campesinas del Municipio de San Benito Abad (Sucre).	4,4	Que se tenga un mayor fortalecimiento organizativo
Sergio silva	Más de 1000 asociaciones ayudadas a crear en 20 años	4,2	Entender que son campesinos y ellos ya vienen trabajando desde las juntas de acción comunal, por lo que hay unas competencias que tienen y otras que son específicas.
Joan Sebastián Bahos	Dicte talleres de economía solidaria a grupos de mujeres víctimas con la UEAOS	4,8	

Walter Smith Castillo Romero	Trabajo en fortalecimiento empresarial a organizaciones sector cacao y café	4,5	Identificar liderazgos y potenciar existentes para consolidar procesos de la Asociación. Propiciar continuamente espacios de articulación con aliados estratégicos.
Marisol López,	Especialista en Economía solidaria, Constituyendo Asociaciones campesinas para el cultivo de frijol en Cundinamarca, es una experiencia fabulosa ya que contamos con el min agricultura quienes donaron las semillas.	4,5	Capacitar al campesino para trabajar en equipo.
Visnu Posada,	Ingeniero Ambiental, Especialista en. Derecho del medio ambiente, con experiencia en enfoque Territorial, Asesor en territorios rurales de EAN en la ciudad Neiva Huila, trabajo en el PENUD Colombia	3,7	
Delio Franco	Es presidente de asociación de juntas de acción comunal de La Macarena, con 37 años de trabajo con las comunidades, ha ayudado a crear 4 asociaciones que funcionan y fue concejal 3 periodos	4,8	Capacitarse para aprovechar la coyuntura de construcción de paz del país, municipios Pedet, ministerio de desarrollo, etc.
Angie Katherine Ramírez Sánchez	Enlace municipal con las Asociaciones, apoyando, articulando cada proyecto que llegan al municipio de La Macarena, funcionaria de Azmeta, Asociación de municipios del Meta	5,0	Capacitación de los miembros de cada Asociación campesinas de cada uno de los municipios.
Maier Enrique Vanegas Hernández	Ingeniero Agrónomo, Las asociaciones agropecuarias, se crearon con la finalidad de canalizar los recursos estatales para. Beneficiar a un grupo de productores al igual q la asistencia técnica, Capacitación y comercialización de la producción	4,7	Las asociaciones deben estar en permanente capacitación a sus integrantes, bien sea de forma teórica o práctica para poder obtener los resultados deseados y cumplimiento de los objetivos
Análida Díaz Orozco.	Docente Universitaria por más de 27 años; asesora de empresas de organizaciones solidarias por más de 18 años; gestora proyectos agropecuarios con asociaciones y cooperativas del agro. autora de más 6 libros de economía solidaria.	3,8	En las asociaciones los cargos que realmente se usan son los del Presidente, Secretario y Tesorero, el Fiscal no tiene funciones de desempeño, es más una persona de control y al no estar organizadas como empresas, las asociaciones no cuentan con director de área o depto.; esto se debe tener en cuenta ya que las asociaciones campesinas no tienen el carácter de empresa, la ley los plantea como organismos de representación ante el Estado. los cargos que en este estudio se analizan diferentes a los que acabo de enunciar, son para organizaciones que cumplen funciones empresariales y desarrollan la producción, distribución y consumo de sus productos.
Promedios Completos		4,6	

Fuente. Los autores

