

# Gestión de la asociatividad rural agroempresarial



Holmes Rodríguez Espinosa  
Adriana Arango Correa  
Rosa Elsa Pérez Peña

# Gestión de la asociatividad rural agroempresarial

Holmes Rodríguez Espinosa

Adriana Arango Correa

Rosa Elsa Pérez Peña



Primera edición: julio de 2022  
ISBN: 978-628-7519-87-9

## Autores

Holmes Rodríguez Espinosa  
Ing. Agr. MSc, PhD  
Profesor asociado,  
Grupo de Investigación Gamma  
Universidad de Antioquia

Adriana Arango Correa  
Comunicadora y Relacionista  
Corporativa, MSc  
Grupo de Investigación Gamma  
Universidad de Antioquia

Rosa Elsa Pérez Peña  
MV, MSc  
Profesora ocasional,  
Grupo de Investigación Biogénesis  
Universidad de Antioquia

Corrección de textos  
Angélica Gómez  
Ari Vélez

Diseño y diagramación  
Sandra Arango, Oficio Gráfico

Fondo Editorial Biogénesis  
Facultad de Ciencias Agrarias  
Universidad de Antioquia  
Ciudadela de Robledo, Carrera 75 # 65-87  
Medellín, Colombia  
Correo electrónico:  
fondoeditorialbiogenesis@udea.edu.co

Este libro derivado de investigación corresponde a un producto de generación de nuevo conocimiento en el marco del proyecto "Análisis de sostenibilidad de modelos asociativos agropecuarios en Antioquia", financiado por Comité para el Desarrollo de la Investigación CODI, Vicerrectoría de Investigación y cofinanciado por el Grupo Gamma y la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Antioquia.



Esta obra está bajo una licencia de  
Creative Commons Reconocimiento- No Comercial-Sin  
Obra Derivada 4.0 Internacional.



Página Web



Facebook



# Contenido

1. Introducción.....	7
2. Metodología.....	13
3. Resultados .....	17
3.1. La consolidación de la asociatividad rural agroempresarial.....	17
3.1.1. La asociatividad y su importancia para el desarrollo del sector agropecuario.....	18
3.1.2. Factores que inciden en la consolidación de procesos asociativos.....	23
3.1.3. La ARA y su consolidación .....	26
3.2. Resultados de investigación sobre gestión de la asociatividad rural agroempresarial.....	30
3.3. Capacidades para la consolidación de la asociatividad rural agroempresarial.....	42
3.4. Guía metodológica para la gestión de la asociatividad rural agroempresarial.....	58
3.4.1. Análisis de la situación actual (ASA).....	59
3.4.2. Formulación del plan de acción (FPA) .....	64
3.4.3. Implementación del plan de acción (IPA).....	67
3.4.4. Evaluación del plan de acción (EPA).....	67
3.5. Caja de herramientas para la consolidación de la ARA .....	69
3.5.1. Herramientas para el análisis de la situación actual.....	70
3.5.1.1. Técnica de análisis de archivos .....	70
3.5.1.2. Procedimiento para elaborar el análisis Foda.....	72
3.5.1.3. Procedimiento para elaboración del análisis Meca.....	73
3.5.1.4. Técnicas para identificación de informantes clave.....	74

3.5.1.5. Protocolo para la realización del grupo focal de identificación de expectativas .....	75
3.5.1.6. Técnicas para el análisis participativo de la situación de la organización.....	76
3.5.2. Herramientas para la formulación del plan de acción.....	78
3.5.2.1. Buenas prácticas de gestión asociativa.....	78
3.5.2.2. Formulación participativa .....	79
3.5.2.3. Gestión de agronegocios.....	80
3.5.2.4. Mapa parlante.....	81
3.5.2.5. Desarrollo de capacidades de los facilitadores.....	81
3.5.3. Herramientas para la implementación del plan de acción.....	82
3.5.3.1. Estrategia para aumentar el impacto de las acciones de formación.....	82
3.5.3.2. Desarrollo de capacidades agroempresariales.....	83
3.5.3.3. Gira técnica (dimensión técnica) .....	83
3.5.3.4. Elaboración de planes de negocio (dimensión estratégica) .....	84
3.5.3.5. Autoevaluación del compromiso de los asociados (dimensión social).....	84
3.5.3.6. Integración de las TIC (dimensión administrativa).....	86
3.5.4. Herramientas para la evaluación del plan de acción .....	86
3.5.4.1. Evaluación horizontal.....	86
3.5.4.2. Evaluación del desempeño .....	87
 4. Conclusiones.....	 89
 Referencias bibliográficas.....	 93



## Agradecimientos

Al Comité para el Desarrollo de la Investigación CODI, Vicerrectoría de Investigación, a la Facultad de Ciencias Agrarias y al Grupo de Investigación Gamma de la Universidad de Antioquia por sus aportes para la financiación de este proyecto.

Gestión de la asociatividad rural agroempresarial

Holmes Rodríguez Espinosa, Adriana Arango Correa, Rosa Elsa Pérez Peña (Autores)

Fondo Editorial Biogénesis, 2022

Número de páginas: 102

ISBNe: 978-628-7519-87-9

Introducción. Metodología. Resultados. Conclusiones.



# I. Introducción

La estrategia de consolidación de agroempresas asociativas rurales ha sido utilizada en Colombia por diversos programas públicos y privados de desarrollo rural y por servicios de extensión agropecuaria para facilitar el acceso de los productores al mercado a través de la generación de economías de escala, las cuales solo se logran mediante la acción colectiva orientada a mejorar las condiciones socioeconómicas de los pobladores rurales (Amézaga et al., 2013). Debido a las ventajas que ofrece para aumentar la productividad y mejorar la sostenibilidad sectorial, la estrategia de consolidación agroempresarial rural permite mejorar la competitividad de la producción agropecuaria y enfrentar los retos que conlleva la globalización (Spielman y Kelemework, 2009).

La asociatividad puede definirse como una estrategia de colaboración fundamentada en principios de confianza, compromiso, participación, liderazgo y comunicación (Amézaga et al., 2013). En ella se juntan voluntades y recursos para la creación de valor a través del cumplimiento de objetivos comunes (Lozano, 2010). En el ámbito empre-

sarial, la asociatividad se entiende como el establecimiento de alianzas para la cooperación o coalición entre empresas, en las cuales cada integrante mantiene independencia jurídica y gerencial (López y Calderon, 2006), con el objetivo de lograr un propósito colectivo que puede ser mejorar la competitividad en el mercado global (Rosales, 1997) o constituir organizaciones que sirven para la representación (Sánchez et al., 2014). Los modelos asociativos también son vistos como un instrumento viable para que los sectores productivos pequeños y medianos puedan insertarse y permanecer en un mercado que exige cada vez mayores niveles de competitividad (Lozano, 2010).

En Colombia se alude frecuentemente a la asociatividad como un aspecto clave para impulsar el desarrollo de actividades de diferente índole en el sector agropecuario, razón por la cual se ha intentado promover la conformación de organizaciones que permitan generar condiciones favorables para el fortalecimiento de las comunidades rurales (Vélez y Campos, 2007). Es así como en el sector agropecuario colombiano se ha promovido la conformación de organizaciones de productores bajo diferentes modelos asociativos, como asociaciones y cooperativas (Parra et al., 2018), en consonancia con las políticas internacionales de desarrollo de agroempresas rurales orientadas a movilizar las capacidades de los territorios en los que se localizan y aprovechar su potencial en la generación de empleo e ingresos (Melgarejo et al., 2013).

No obstante, muchas de ellas no logran su consolidación y tienden a desaparecer en sus primeros años de vida, por lo cual no se ha logrado consolidar el modelo de desarrollo basado en esquemas asociativos; por el contrario el modelo de desarrollo está caracterizado por el individualismo (Rueda y Muñoz, 2011). Existen varios factores que han dificultado la promoción de las estructuras organizativas locales, entre los cuales resaltan las limitadas capacidades de los actores locales en el



manejo administrativo de éstas; por tanto, la conformación y fomento de la asociatividad requiere de un mayor conocimiento de esta temática por parte de la población rural (DNP, 2015). Otro factor es que el manejo de los procesos propios de la asociatividad es complejo para muchos agricultores y, si bien ha existido un nivel tradicional de prestación de asistencia técnica en los predios y de cooperación prioritariamente en la venta de productos, no existe una tradición de toma de decisiones compartidas ni de articular eficiencias colectivas para lograr un objetivo común. Adicionalmente, es común evidenciar esfuerzos por llevar a productores individuales a trabajar de forma agrupada a partir de estrategias que no tienen en cuenta su contexto histórico, productivo, social, cultural, empresarial y de sostenibilidad, lo cual ha frustrado muchas acciones y ha aumentado las condiciones de vulnerabilidad de los productores (Camacho y Zambrano, 2005).

Por otra parte, solo es posible generar una cultura asociativa para desarrollar una actividad económica si se parte de objetivos, valores y principios compartidos (Camacho y Zambrano, 2005) y de la construcción de equipos de liderazgo que promuevan el aporte y la participación de todos los socios en el crecimiento de la organización. Por tanto, la consolidación de capital humano y capital social (Rueda y Muñoz, 2011) es fundamental para el mejoramiento integral de una empresa asociativa.

Pocas asociaciones campesinas cuentan con una estructura organizacional estratégica acorde a sus necesidades, a las condiciones del mercado y a su forma jurídica; por ello carecen de los elementos y capacidades administrativas que les permitan tomar decisiones que favorezcan su evolución. Sin embargo, y a pesar del gran número de experiencias fallidas de organizaciones que no alcanzan a llegar a niveles de sustentabilidad duradera, existen algunas experiencias exitosas que han ameritado ser sistematizadas y analizadas detalladamente para extraer los elemen-

tos valiosos de aprendizaje, tanto en sus logros como en sus resultados negativos (Camacho y Zambrano, 2005).

A pesar del sinnúmero de experiencias de asociatividad que se han llevado a cabo en Colombia, la información documentada sobre factores de éxito y limitaciones es escasa, al igual que las evaluaciones sobre el desempeño de este tipo de organizaciones del sector agropecuario. Por ello, no se ha intentado una evaluación comprensiva del conjunto de asociaciones agropecuarias formalmente constituidas hasta el momento en el país (Bustamante, 2007). Se considera entonces necesario generar nuevo conocimiento a partir de la sistematización y análisis de experiencias exitosas (Camacho y Zambrano, 2005) que, con base en el reconocimiento de los factores de éxito y limitaciones reportadas en la literatura (Wyrwich et al., 2018), guíe a las personas encargadas de liderar procesos de consolidación de agroempresas asociativas, lo cual permitirá aumentar sus probabilidades de éxito.

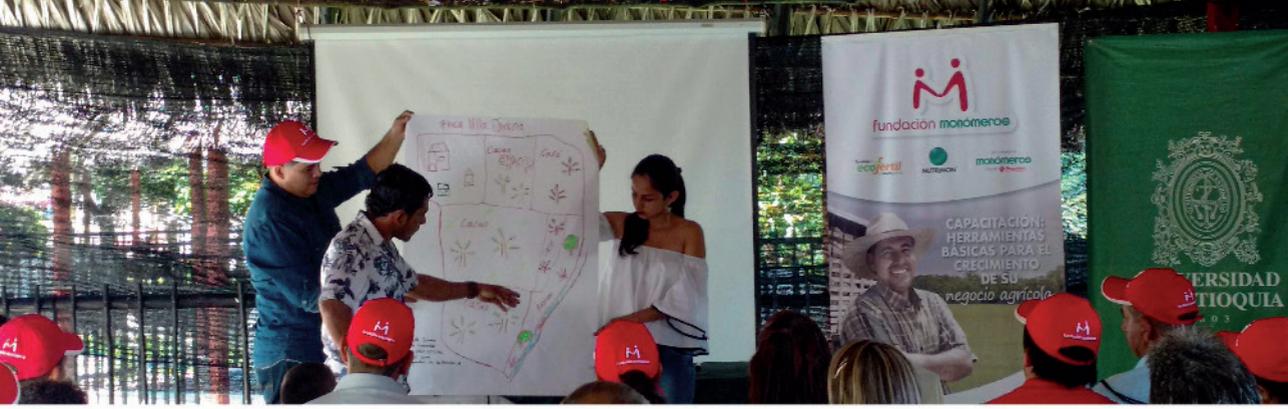
En este contexto se planteó el proyecto de investigación “Análisis de sostenibilidad de modelos asociativos agropecuarios en Antioquia”, financiado por el Comité para el Desarrollo de la Investigación (Codi) de la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Antioquia y cofinanciado por el Grupo de Investigación Gamma y la Facultad de Ciencias Agrarias. Su propósito consistió en evaluar los factores que inciden en la sostenibilidad de modelos asociativos de productores agropecuarios formalmente constituidos en el Departamento de Antioquia, como base para la formulación de propuestas que conduzcan al fortalecimiento de la asociatividad agropecuaria, una estrategia para contribuir al desarrollo de las comunidades rurales.

Como producto de nuevo conocimiento en el marco del mencionado proyecto de investigación se presenta este libro derivado de la inves-



tigación que tuvo como propósito brindar conceptos, instrumentos de análisis y herramientas a los actores del Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria SNIA (Congreso de Colombia, 2017) para facilitar procesos de consolidación de la asociatividad rural agroempresarial. Este libro propone una metodología para la consolidación agroempresarial asociativa rural por medio de la presentación de un marco analítico de los factores que inciden en este proceso y el diseño de una guía de acompañamiento para el extensionista.





## 2. Metodología

Este estudio se realizó en cuatro fases: 1) revisión de literatura para la identificación del marco conceptual sobre consolidación de la asociatividad rural agroempresarial y para la identificación del estado del arte sobre gestión de la asociatividad rural agroempresarial, 2) análisis del activo de conocimiento de identificación de las capacidades para la consolidación de la asociatividad rural agroempresarial, 3) diseño de la propuesta de gestión de la asociatividad rural agroempresarial y 4) definición de las herramientas para la consolidación de la asociatividad rural agroempresarial.

Para la primera fase se realizó un estudio interpretativo (Lamnek y Krell, 2005) en el que se utilizó la técnica de análisis temático de contenido (Krippendorff, 2004) para identificar los hallazgos más importantes reportados en la literatura científica sobre el análisis de procesos de gestión de la asociatividad rural agroempresarial. Inicialmente se establecieron los criterios de búsqueda para la identificación de las publicaciones requeridas (Rudas et al., 2013). Posteriormente se realizó la búsqueda en bases de datos

especializadas como ScienceDirect, Scielo y Dialnet, utilizando como términos clave: “asociatividad”, “agroempresa asociativa”, “cooperativas agropecuarias”, “desempeño agroempresarial”, “desarrollo organizacional agropecuario”, “economía solidaria agropecuaria”, “fortalecimiento organizacional agrícola”, “métodos participativos”, “organización de productores”, “procesos asociativos”, “redes de agricultores”, “sostenibilidad organizacional” y sus equivalentes en inglés. Adicionalmente, se realizó el análisis preliminar de los documentos identificados para establecer su pertinencia para el estudio, proceso en el cual se obtuvieron un total de 55 artículos científicos, con base en los cuales se realizó el análisis.

Para la segunda fase se realizó el análisis del activo de conocimiento sobre consolidación de la asociatividad rural agroempresarial, construido a partir de los resultados de investigación del Grupo Gamma en la línea de innovación rural, sublínea de consolidación de la asociatividad. Con base en estos resultados se llevó a cabo la identificación de los fundamentos del desarrollo de capacidades para la consolidación de la asociatividad rural agroempresarial.

En la tercera fase se realizó el diseño de la propuesta metodológica para la gestión de la asociatividad rural agroempresarial con base en los resultados del análisis de la literatura, utilizando el enfoque metodológico de desarrollo de capacidades, el cual se compone de cuatro etapas: 1) análisis de la situación actual, 2) formulación del plan de acción, 3) implementación del plan de acción y 4) seguimiento y evaluación a la implementación del plan de acción. Adicionalmente, se utiliza la técnica de análisis sistémico de la organización asociativa rural agroempresarial Tesa, denominación que hace referencia a los subsistemas Técnico, Estratégico, Social y Administrativo; en adelante se referirá a estos subsistemas como dimensiones.



En la dimensión técnica se consideran los aspectos relacionados con las capacidades requeridas por los actores para la gestión de la organización; la dimensión estratégica tiene en cuenta los aspectos relacionados con la generación de ingresos y utilidades para el desarrollo organizacional y su permanencia en el tiempo; la dimensión social considera los aspectos relacionados con el capital social de la organización, relaciones de confianza y cooperación, compromiso y participación de los asociados y, por último, la dimensión administrativa refiere a los aspectos relacionados con el funcionamiento eficiente de la organización.

En la cuarta fase se realizó la definición de las herramientas para la consolidación de la asociatividad rural agroempresarial. Para ello se combinaron el diseño de herramientas requeridas para la implementación de la metodología propuesta y la revisión de herramientas publicadas en línea que pudiesen complementar las herramientas básicas.





## 3. Resultados

### 3.1. La consolidación de la asociatividad rural agroempresarial

Con el propósito de familiarizar al extensionista con los aspectos esenciales que requiere para abordar un proceso de consolidación de la asociatividad rural agroempresarial (ARA), se presentan a continuación los conceptos fundamentales relacionados con la asociatividad y su importancia (Figura 1) como proceso de acción conjunta para lograr propósitos comunes con base en el esfuerzo de todas y cada una de las personas integrantes de un colectivo. Estos son: 1) la asociatividad y su importancia para el desarrollo del sector agropecuario, 2) factores que inciden en la consolidación de procesos asociativos y 3) la ARA y su consolidación.



**Figura 1.** Fundamentos para abordar un proceso de consolidación de la ARA

**Fuente:** elaboración propia

### 3.1.1. La asociatividad y su importancia para el desarrollo del sector agropecuario

#### *El concepto de asociatividad*

Se han propuesto diversas definiciones para el concepto de asociatividad a nivel mundial que, sin embargo, se pueden integrar en la siguiente: proceso de agrupamiento voluntario de individuos, organizaciones o territorios en el que mantienen la autonomía e independencia (Barrera et al., 2016; Lozano, 2010); está basado en el trabajo colectivo y la cohesión social (Rodríguez y Ramírez, 2016) con el fin de lograr objetivos



comunes, definidos por el grupo, en aspectos productivos, organizativos y comerciales que de forma individual son más difíciles de alcanzar. Con ello, permite un uso más eficiente de los recursos naturales, humanos, sociales, físicos y financieros disponibles (Gottret et al., 2011) bajo principios de confianza, compromiso, participación, liderazgo y comunicación (Amézaga et al., 2013). Por lo anterior, el fortalecimiento de esquemas asociativos debe estar mediado por el análisis de estructuras sociales, capital social y cohesión de la población beneficiaria (Efendiev y Sorokin, 2013).

### *Asociatividad rural*

Por asociatividad en el medio rural se entiende la cooperación entre productores agropecuarios que, a partir de las capacidades individuales, se unen para generar economías de escala, aumento de la productividad y mejores resultados económicos que les permitan lograr un mejor posicionamiento en los mercados y, de esta manera, contribuir al desarrollo socio-económico de sus asociados (Vargas et al., 2019).

## *Propósitos de la asociatividad*

La asociatividad busca mejorar la autogestión comunitaria (Herrera y Mendoza, 2018) para contribuir al desarrollo socioeconómico local (Grueso et al., 2009). Con este fin se orienta a: optimizar el uso de los recursos administrativos, financieros y comerciales para generar mayores ingresos para sus asociados (Martínez et al., 2014); desarrollar economías de escala que permitan aumentar la productividad, reducir costos, lograr un acceso real al mercado, aumentar el poder de negociación y lograr una mayor integración, creando capital social y confianza (Melo et al., 2017); fortalecer la democracia en los espacios participativos y la distribución equitativa de recursos (Ley 454, 1998); compartir riesgos, costos y beneficios (Cáceres et al., 2013) y mejorar el acceso a tecnologías y financiamiento (Narváez et al., 2009).

## *Beneficios de la asociatividad*

De acuerdo con lo reportado en la literatura científica, las organizaciones de productores obtienen beneficios de la asociatividad por el aumento de las economías de escala, como disminuir sus costos de producción y mejorar su poder de negociación (Latynskiy y Berger, 2016). Esto, además, facilita el acceso de los productores a servicios de asesoría técnica y financiera y a materias primas más económicas (Álvarez et al., 2012); mejora la capacidad de enfrentar las amenazas del entorno y contribuye al desarrollo socioeconómico mediante la construcción de capital social y humano (Amézaga et al., 2013). Igualmente, contribuye al mejoramiento del ingreso per cápita y a la disminución del desempleo rural (Baldovino, 2011); permite que los pequeños y medianos productores se inserten y permanezcan en mercados más competitivos (Lozano, 2010); posibilita la articulación de relaciones justas de intercambio, cooperación, reciprocidad y mutualismo, integrando las necesidades

comunitarias y sociales, y favorece la construcción de tejido social (Lopera y Posada, 2009).

### *Modelos asociativos*

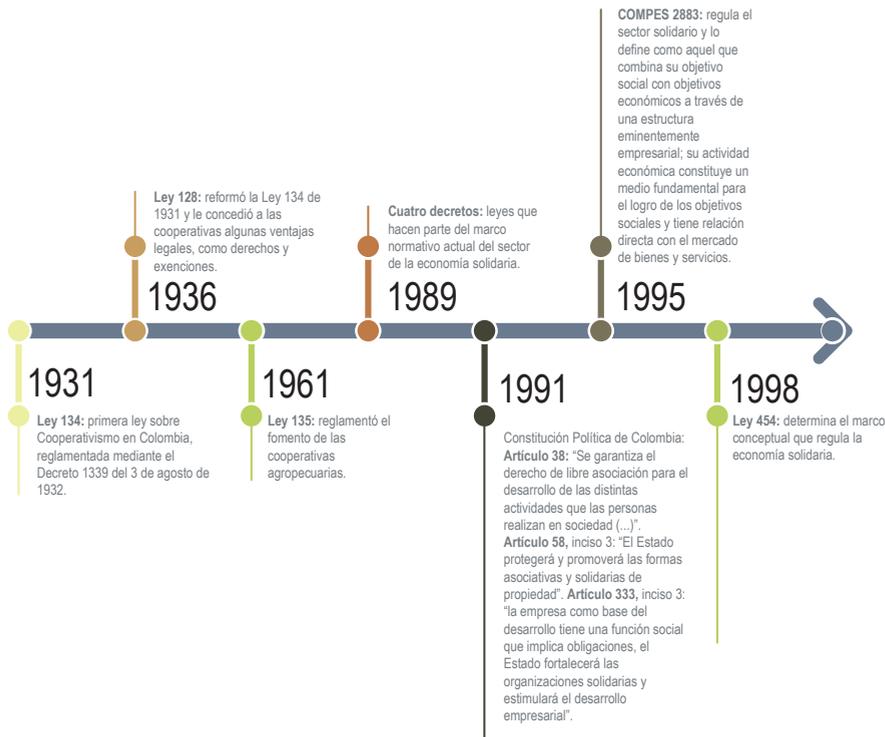
En el sector agropecuario colombiano los modelos asociativos más comunes son: cooperativas, asociaciones y organismos de segundo grado, conformadas por cooperativas y asociaciones. De acuerdo con la legislación colombiana (Congreso de Colombia, 1998) las cooperativas se enmarcan en las organizaciones de economía solidaria y están definidas como personas jurídicas que realizan actividades sin ánimo de lucro para producir o consumir conjuntamente bienes y servicios que satisfacen las necesidades de sus miembros, quienes tienen igualdad de derechos y obligaciones. Las cooperativas agrícolas se constituyen con un mínimo de 10 integrantes, se inscriben ante la Cámara de Comercio, son vigiladas por la Superintendencia de Economía Solidaria y pertenecen al régimen especial. Los organismos de segundo grado (asociaciones o cooperativas) de carácter nacional requieren mínimo diez entidades para su conformación, mientras las de carácter regional requieren mínimo cinco.

Las asociaciones agropecuarias, por su parte, se definen como la persona jurídica sin ánimo de lucro que se constituye por quienes adelantan una misma actividad agropecuaria con el fin de satisfacer los intereses comunes de sus asociados y contribuir al desarrollo rural (Presidencia de la República, 1994). Se constituyen por la unión de mínimo 20 miembros, se inscriben ante la Cámara de Comercio, son vigiladas por las gobernaciones departamentales y pertenecen al régimen común.

### *Bases legales históricas de la asociatividad en Colombia*

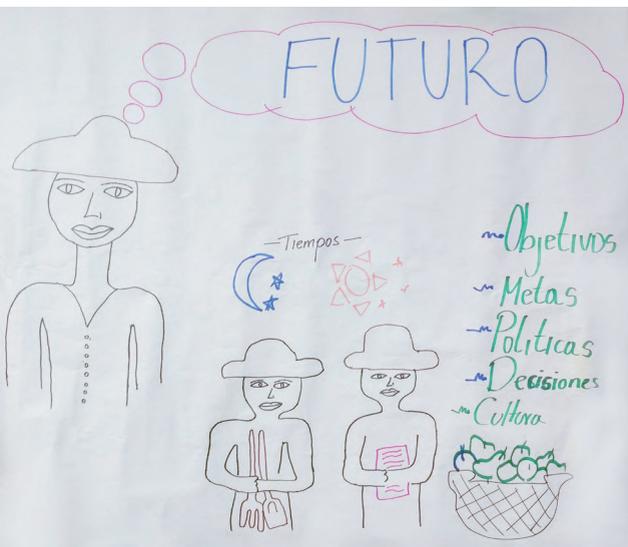
La asociatividad en Colombia data del siglo V, época de las civilizaciones precolombinas, pasando por los siglos XVIII y XIX; desde la época colo-

nial en las comunidades afrodescendientes e indígenas se aplicaba la cooperación y se hablaba de las hoy existentes cooperativas financieras, de seguros y seguridad social. Aproximadamente en el año 1491 aparecen las sociedades mutuarías, económicas y políticas- democráticas y en 1818 aparecen las denominadas Natilleras (Nuñez e Ibáñez, 2014). Sin embargo, las primeras divulgaciones por parte del Estado sobre empresa cooperativa se dieron en 1904, a través del general Rafael Uribe Uribe; en 1916 el ministro de agricultura y comercio, Benjamín Herrera, presentó el primer proyecto de orden cooperativo que daría pie al fomento de las actuales cooperativas agrarias en el país (Nuñez e Ibáñez, 2014). A partir de allí se han generado una serie de normas que regulan la asociatividad, como se puede observar en la línea de tiempo (Figura 2).



**Figura 2.** Línea de tiempo normativo de la asociatividad en Colombia

**Fuente:** elaboración propia con base en Clavijo (2016)



### 3.1.2. Factores que inciden en la consolidación de procesos asociativos

Para el éxito de un proceso asociativo se requiere una participación decidida de sus asociados y una adecuada planificación, por medio de la gestión empresarial, orientada a lograr la sostenibilidad organizacional en aspectos económicos, sociales y ambientales (Bada y Rivas, 2009; Keller, 2012).

Como lo plantean Sorroche et al. (2013), no es suficiente asociarse, es necesario encontrar el equilibrio entre los beneficios para los asociados y la rentabilidad de la empresa. Adicionalmente, se requiere fortalecer las relaciones de la organización con su entorno para generar vínculos institucionales (Heimbigner y Seltenreit, 2016); servicios de apoyo e incidencia y participación en las políticas de gobierno (Bada et al., 2017).

#### *Participación*

En el contexto de la consolidación de procesos asociativos la participación se concibe como un proceso en el cual los productores asociados, por su propia decisión y disposición a la acción colectiva (Karl, 2000), asumen un compromiso frente a la organización en la toma de decisiones para alcanzar los propósitos que dieron origen a la acción colectiva. Esto implica que se involucren en la discusión, planificación, ejecución y seguimiento a las acciones propuestas (Béjar, 1980), de tal forma que

decidan y actúen sobre los aspectos considerados por ellos mismos como esenciales para su desarrollo social y económico (Oakley, 1995).

### *Proceso participativo*

Se entiende por participativo aquel proceso en el que se tienen en cuenta los conceptos expresados por los productores, conforme a su visión del mundo, de su entorno natural y social y en relación directa con sus propias necesidades (Oviedo, 2004). Para ello se emplean metodologías que permitan: la identificación de las necesidades específicas de la mano con los productores asociados (Chambers, 1994); el diseño conjunto de alternativas de solución a las necesidades priorizadas (Landini, 2012) y el fortalecimiento del capital social para mejorar la apropiación comunitaria de las iniciativas que se implementan (Pérez et al., 2001).

### *Planificación participativa*

La planificación participativa se entiende como la utilización de metodologías para identificar, junto con la población beneficiaria, las necesidades específicas y de alternativas de solución a dichas necesidades, lo cual mejora el fortalecimiento del capital social y la adopción de innovaciones (Landini, 2012). Constituye además una oportunidad para fortalecer la relación entre el extensionista y los productores agropecuarios, la cual incide en el fortalecimiento de procesos de desarrollo local por cuanto permite desarrollar las capacidades de la comunidad para intervenir de manera directa en las iniciativas de desarrollo de su territorio (Oakley, 1995).

### *Cohesión social*

Para que un proceso participativo tenga éxito se requiere mejorar las capacidades que los individuos tienen para establecer una cohesión so-



cial, lo cual, a su vez, precisa de la consolidación de confianza y compromiso entre los asociados. Estas capacidades conducen a obtener ventajas en aspectos económicos al mejorar la capacidad de la organización para enfrentar los retos del entorno por medio de la construcción de capital social y el fortalecimiento del capital humano, aspectos que contribuyen al desarrollo socioeconómico (Amézaga et al., 2013).

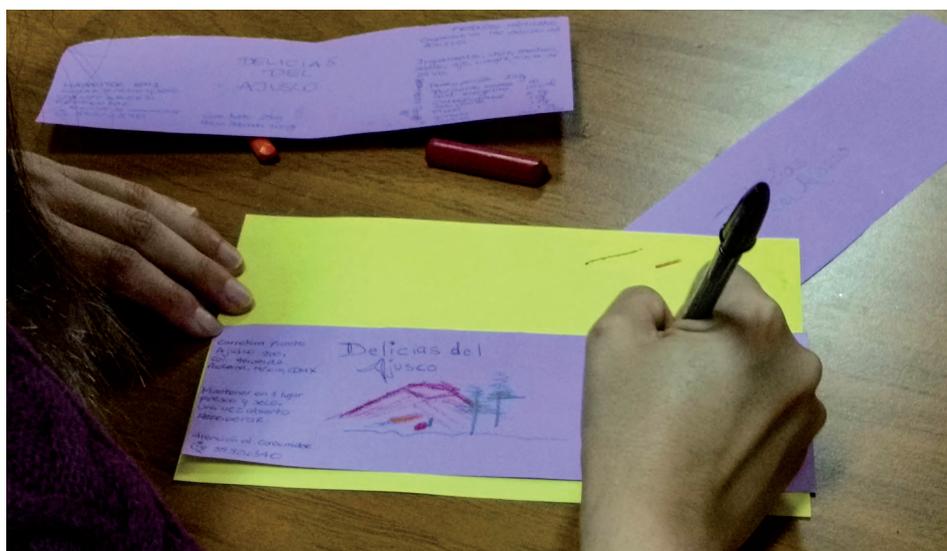
### *Empresarización de procesos asociativos*

Para encontrar el equilibrio entre los beneficios para los asociados y la rentabilidad de la empresa, es fundamental que todo proceso asociativo esté orientado a la empresarización, entendida como el proceso de desarrollo de competencias emprendedoras de los productores para la creación de empresas innovadoras. Así, por medio del mejoramiento de los procesos productivos en la producción primaria y administrativos de la organización y de una adecuada gestión empresarial, es posible integrar los sistemas de producción agropecuaria al mercado y obtener mayores niveles de productividad y competitividad (Solarte, 2011).

### *Obstáculos para la consolidación de la asociatividad rural agroempresarial (ARA)*

Existen factores que obstaculizan la consolidación de la ARA relacionados con las características de los productores y de su entorno político, social y económico (Sorroche et al., 2013). Entre las principales limitaciones reportadas en la literatura se encuentran deficiencias en aspectos como: planes estratégicos de desarrollo de la organización, gestión administrativa y contable; capacitación de la base social (Rodríguez y Ramírez, 2016); participación de los productores en el proceso (Riella y Vitelli, 2009); habilidades para el trabajo en equipo, distribución de funciones y toma colectiva de decisiones (Szmulewicz et al., 2012) e incor-

poración del análisis del contexto histórico, productivo, social, cultural y empresarial de los productores (Camacho y Zambrano, 2005). También se reporta una ausencia de cultura asociativa y poco sentido de pertenencia por parte de los pequeños productores, quienes tradicionalmente han desarrollado un espíritu individualista y no de cooperación (Rodríguez y Ramírez, 2016).



### 3.1.3. La ARA y su consolidación

La agroempresa rural asociativa se define en este contexto como un modelo organizativo de productores agropecuarios que busca mejorar sus condiciones socioeconómicas, fundamentado en aspectos socio-organizativos relacionados con el fortalecimiento del capital social, aspectos empresariales relacionados con la planificación estratégica y del agronegocio (Amézaga et al., 2013) y relaciones interorganizacionales por medio de vínculos con otros agentes del territorio para la acción integral, coordinada y consensuada (Solarte, 2011). Para que una ARA se convierta en una organización que aporte al desarrollo socioeconómico

local debe alcanzar un nivel que se denominará consolidación. Para ello es necesario que pase por los niveles de autogestión y sostenibilidad que se definen a continuación.

### *Autogestión de procesos asociativos*

El primer nivel de desarrollo que alcanza una organización es la autogestión, entendida como el empoderamiento de los productores para participar en la toma de decisiones, frente a la gestión empresarial, orientadas a cumplir con los propósitos para los cuales fue creada. Este nivel implica que los productores han alcanzado un fortalecimiento del capital social para operar de manera autónoma una vez finaliza el proceso de acompañamiento institucional para su constitución.

### *Sostenibilidad de la ARA*

La sostenibilidad, por su parte, se define como la capacidad desarrollada por la organización para innovar y permanecer en el tiempo (Lemus-Aguilar e Hidalgo, 2016) una vez finaliza un proceso de acompañamiento institucional (Rodríguez et al., 2018). Así, logra mantenerse en el mercado con criterios de responsabilidad económica, social y ambiental y con algún grado de incidencia en el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados (Haydee, 2011). Esto implica el desarrollo de capacidades en aspectos: económicos, técnicos, ambientales, políticos y sociales (Rodríguez y Ramírez, 2016).

La literatura reporta algunas metodologías empleadas para el análisis de la sostenibilidad de la ARA. Este análisis estudia la relación de la ARA con variables que pueden incidir y explicar su comportamiento, con el fin de contribuir en la comprensión de los determinantes que inciden en el sostenimiento de estas organizaciones. Entre estas metodologías

se encuentran: (a) “triple bottom line”, tres pilares o áreas de actuación: económica, social y ambiental (Artaraz, 2001; Rodríguez y Ríos, 2016) y (b) marco de diseño organizativo articulado con enfoques como: estrategias, métricas y reportes, planificación y comunicación (Albers y Lawler, 2014).

### *Consolidación de la ARA*

La consolidación se plantea como el grado de desarrollo que alcanza una ARA para subsistir de manera autónoma y permanecer en el tiempo (Rodríguez y Ramírez, 2016) generando bienestar para todos sus asociados a través de ingresos suficientes para prestar servicios que generen valor a los productores y logrando niveles de integración con su entorno social y permanencia en el tiempo (Garzón et al., 2004). Para ello se requiere la utilización de metodologías dinámicas que permitan que las organizaciones logren un crecimiento endógeno sostenible y las capacidades de autonomía y autogestión para alcanzar su viabilidad (Narváez et al., 2009). Para determinar el nivel de consolidación de una ARA, la metodología propuesta en el marco de este estudio contempla las dimensiones: técnica –base de la actividad productiva de la organización–, estratégica y social, adaptadas de las dimensiones económica y social propuestas por Artaraz (2001), al igual que la dimensión administrativa, como una adaptación de la dimensión político-institucional planteada por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) (Sepúlveda et al., 2002).

### *Indicadores para determinar la consolidación de la ARA*

Basados en el análisis de cada una de sus dimensiones, se definen indicadores orientados a medir en forma global la consolidación de la ARA (Loaiza et al., 2014), los cuales se conciben como instrumentos que

proporcionan información medible (Lancker y Nijkamp, 2012) y apropiada para entender un fenómeno (Singh et al., 2012). Tales indicadores pueden ser medidos de acuerdo con evaluaciones de expertos (Bossel, 2002) y se utilizan para la evaluación de organizaciones (Niemeijer y de Groot, 2008) con el propósito de ser una herramienta para la toma de decisiones que impulsen su crecimiento (Beekaroo et al., 2019).

### *Índice de consolidación de la agroempresa rural asociativa (Icara)*

El Icara permite determinar el grado de consolidación de una agroempresa rural asociativa por medio de la identificación de los niveles en que se encuentra cada una de las variables del sistema (Ruiz et al., 2017). Esto posibilita la utilización de marcos de análisis comprensivos para evaluar la perspectiva agroempresarial asociativa bajo enfoques más integrales, con lo cual se generan insumos para orientar las acciones necesarias para su mejoramiento. Para ello se crean indicadores que permiten entender el funcionamiento de la ARA como un sistema complejo a partir de la percepción de sus integrantes (Antequera y González, 2005). En este nivel de desarrollo se alcanza una organización Tesa, es decir, consolidada en sus dimensiones: Técnica, Estratégica, Social y Administrativa.

En este contexto, la dimensión técnica contempla variables como capacidades de gestión de los directivos; la dimensión estratégica cuenta variables como estrategias de generación de ingresos; la dimensión social variables como trabajo en equipo y participación de los productores en la toma de decisiones en la organización y, finalmente, la dimensión administrativa repasa en variables como la existencia de planes para el funcionamiento eficiente de la organización.



## 3.2. Resultados de investigación sobre gestión de la asociatividad rural agroempresarial

La literatura científica ha reportado múltiples hallazgos sobre la asociatividad, el análisis de los factores que inciden en su desempeño y en la permanencia en el tiempo de las ARA. A pesar de ello, siguen existiendo brechas en el conocimiento que no han permitido que las políticas públicas hayan tenido un mayor impacto en la promoción y consolidación de este tipo de organizaciones en el sector agropecuario. Con el propósito de brindar a los extensionistas elementos adicionales que deben tener en cuenta al abordar los procesos de consolidación de la ARA y motivarlos a abordar en su ejercicio profesional procesos de generación de conocimiento frente a los vacíos en el conocimiento, se presentan a continuación, en orden cronológico, algunos de los hallazgos más importantes reportados en literatura en los últimos 20 años (Figura 3).



**Figura 3.** Nube de palabras de la investigación sobre asociatividad

**Fuente:** elaboración propia

Como resultado del proceso del Proyecto Piloto de Zonas de Reserva Campesina, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2003) diseñó el índice de Capacidad Organizacional (ICO), un instrumento orientado a que las organizaciones de productores pudieran realizar el diagnóstico de su situación organizativa y definir las acciones requeridas para su mejoramiento. Este método de medición del desempeño de organizaciones analiza tres tipos de capacidades de la organización: técnicas, estratégicas y financieras, para lo cual se basa en 49 indicadores en 17 subtemas y ocho temas, que se miden en escala de 0 a 100.

Camacho et al. (2007) encontraron que cuando el fomento de la asociatividad se realiza a partir de estrategias que no consideran su contexto social, cultural y empresarial, se tiende a implementar acciones equivocadas que generan mayores condiciones de vulnerabilidad. A su vez,

Bialoskorski (2007), con base en el estudio de empresas cooperativas agropecuarias, encontró que a mayor número de socios hay menor proporción de participación, y que la organización debe mostrar beneficios y servicios perceptibles para sus asociados, de manera que tengan incentivos económicos para participar.

Con respecto a los procesos de acompañamiento a las organizaciones de productores, Rodríguez e Iwamoto (2008) encontraron que la política nacional de alianzas productivas permitió a la organización de pequeños productores de ají del departamento del Valle del Cauca, con el apoyo de la empresa privada, lograr una articulación al mercado de exportación. Esto generó estabilidad en los precios de venta y rentabilidad en su actividad productiva, además de mejorar su acceso al servicio de asistencia técnica; de igual forma, generó un beneficio a la empresa exportadora al contar con volúmenes de producción para cumplir con sus clientes externos. No obstante, estos autores destacan que la constitución de alianzas productivas no es una tarea fácil porque depende de la voluntad y compromiso de todos los actores que intervienen en el proceso, como los productores, el servicio de asistencia técnica y la empresa comercializadora.

En efecto, Rodríguez et al. (2008) encontraron que los siguientes factores internos afectaron el éxito de un programa regional de apoyo a las organizaciones de productores en el Valle del Cauca: las organizaciones no fueron establecidas a partir del interés de los productores, sino de las entidades del sector público, por lo cual la participación de los productores fue baja; los productores no veían la importancia de la organización debido a la deficiencia en la prestación de servicios de crédito para compra de insumos y la falta de experiencia administrativa de los productores no permitió que realizaran una adecuada gestión de sus organizaciones.



Domínguez (2008) encontró que los asociados alcanzan mayores niveles de satisfacción en el trabajo, autonomía, responsabilidad y sentimiento de logro cuando contribuyen al logro de metas de la organización aportando recursos como tiempo, esfuerzo, experiencias y conocimientos.

De igual modo, al analizar el impacto de estrategias de apoyo a las organizaciones de productores agropecuarios para mejorar sus condiciones de acceso al mercado, Rodríguez e Iwamoto (2009) encontraron como factores de éxito de este tipo de programas el acompañamiento técnico y suministro de servicios como crédito, sistemas de riego y asistencia técnica, los cuales permitieron a los agricultores mejorar la productividad y estabilidad en la oferta; la organización regional de un gran número de productores, que permitió incrementar la oferta de productos y poder de negociación; la conexión directa de las organizaciones de productores al mercado detallista, la cual favoreció el incremento en ventas, y la participación de los agricultores en la distribución de los productos, lo cual mejoró su responsabilidad.

Por otro lado, los hallazgos de Grueso et al. (2009) indican que en las organizaciones asociativas se presentan dificultades que afectan su capacidad de sostenerse y crecer en el mercado, entre las cuales se encuentran la falta de incentivos a sus asociados, un bajo poder de negociación frente a los intermediarios, la escasa inversión en procesos de investigación y desarrollo, la ausencia de liderazgos y la baja participación de los productores en los procesos organizativos, encontrada por Riella y Vitelli (2009).

Muñoz et al. (2010) analizaron la permanencia de las organizaciones empresariales en áreas rurales mexicanas y, teniendo en cuenta la visión de la estrategia empresarial y organizacional y la teoría de la acción colectiva, encontraron que los principios de mayor grado de adopción (entre siete principios cooperativos) en 75 organizaciones fueron: autonomía

e independencia, cooperación entre organizaciones y gestión democrática por parte de los socios. Los de menor adopción fueron: interés por la comunidad, educación, formación e información y profesionalización. Concluyeron entonces que los factores esenciales para la permanencia de las organizaciones, basada en la prestación de servicios a sus asociados, son la adopción de principios básicos como: gestión democrática, participación económica, autonomía e independencia, educación e información (transparencia), formación de redes de cooperación, interés por la comunidad y profesionalización.

En suma, al analizar las estrategias de apoyo para mejorar el acceso de los productores al mercado, Rodríguez e Iwamoto (2010) encontraron que las organizaciones de segundo grado –es decir, aquellas constituidas por organizaciones de productores– tienen ventajas en el acceso de los productores al mercado porque permiten tener una oferta amplia y continua de productos y un mayor poder de negociación frente a los actores del mercado detallista. A pesar de ello, existen riesgos que se deben considerar al abordar este tipo de procesos, como las ventas que se deben alcanzar para cubrir los costos operativos de la organización, las políticas comerciales de las grandes cadenas de supermercados y la deficiencia en las capacidades administrativas de los integrantes de la organización.

Por otro lado, Castellanos (2010) encontró que el trabajo colectivo y colaborativo favorece el desarrollo de las capacidades humanas de los productores, lo cual contribuye con la conformación de asociaciones, vinculando dimensiones económicas, ambientales, culturales y sociales. Szmulewicz et al. (2012) encontraron que aspectos como el intercambio de ideas y experiencias ayudan a crear y fortalecer los lazos de solidaridad entre miembros de diferentes familias rurales, lo que facilita la organización del trabajo y el mejoramiento de las condiciones de vida. Así mismo, hallaron que el acceso a las ayudas públicas y el establecimiento



de vínculos con fuentes financieras permite alcanzar la sostenibilidad de las organizaciones.

En esta misma línea de factores que contribuyen al desempeño económico de las ARA, Quang e Itagaki (2012), encontraron, por medio de un modelo econométrico, que las dotaciones de infraestructura, tecnología, disponibilidad de capital y servicios públicos, el rol de proveedores locales y externos, así como las capacidades organizacionales, entre otros, inciden en el buen desempeño de este tipo de organizaciones.

No obstante, al analizar el impacto en el desarrollo rural de una cooperativa de productores agropecuarios en Cundinamarca, Álvarez et al. (2012) encontraron que, a pesar de los beneficios de las ARA en la generación de economías de escala a través de la acción colectiva, este tipo de organizaciones no siempre tiene éxito y que el resultado de las estrategias de fomento puede ser realmente variable en los territorios rurales. De hecho, Szmulewicz et al. (2012) reportaron la existencia de diversos tipos de limitaciones que inciden en el desarrollo asociativo, los cuales se mencionaron anteriormente.

De igual forma, Sorroche et al. (2013) encontraron que no se puede alcanzar el éxito solamente con asociarse, sino que se requiere una adecuada gestión empresarial y un liderazgo de las organizaciones a nivel técnico-productivo, administrativo y comercial para lograr un equilibrio entre los beneficios para sus asociados y la rentabilidad de la empresa. Adicionalmente, notaron que en toda experiencia asociativa existen factores que facilitan y otros que obstaculizan su desarrollo, los cuales varían tanto por las características propias de los productores como por el entorno político, social y económico en el cual se desarrolla la experiencia.

En otro estudio sobre la influencia de las organizaciones sociales rurales en el desarrollo de las cooperativas de agricultores, Efendiev y Sorokin

(2013) compararon cooperativas en India, Vietnam, China y Rusia y encontraron que las características locales y los elementos tradicionales de la organización social rural influyen significativamente, y pueden afectar positiva o negativamente, el desarrollo de las cooperativas de agricultores, por lo cual en las economías emergentes se requiere de apoyo gubernamental.

Por otro parte, Buciega y Esparcia (2013) encontraron que la motivación para asociarse, relacionada con las razones que tienen las personas u organizaciones para ello, influye en las relaciones entre los asociados y en el fortalecimiento de las ARA. En este mismo sentido, Jones y George (2009) plantean que las teorías de la motivación permiten dar una explicación de las razones por las cuales se asocian las personas. La motivación se define como las fuerzas psicológicas que determinan el comportamiento de una persona en una organización, así como su nivel de esfuerzo y de persistencia ante los obstáculos; estas fuerzas también están relacionadas con las necesidades de logro, afiliación y poder de los individuos.

Amoah-Mensah (2013) utilizó el análisis del desempeño de pequeñas y medianas empresas rurales, con base en la teoría de los recursos externos e internos tangibles e intangibles. Así, por medio de un modelo de regresión lineal múltiple, encontró que la experiencia acumulada de las personas es uno de los recursos estratégicos más importantes. En otra investigación sobre las tendencias en evaluación del desempeño de empresas cooperativas agropecuarias, Ensslin et al. (2014) encontraron que se requiere la implementación de métodos de evaluación de desempeño para una mejor gestión y garantizar el éxito de las actividades de las empresas cooperativas.

Rocchigiani y Herbel (2013) propusieron una metodología de análisis organizacional como procedimiento diagnóstico para entender el des-



empeño de una organización e identificar oportunidades de mejoramiento; este instrumento consta de 35 variables agrupadas en cuatro criterios: desempeño, motivación, capacidad y ambiente externo. Respecto a la relación entre la asociatividad y la competitividad, Alarcón y Guevara (2015) encontraron que los modelos asociativos en la pequeña y mediana empresa permiten generar ventajas competitivas a cada uno de sus integrantes al obtener mejores condiciones innovadoras y productivas, lo cual contribuye a su sostenibilidad y a tener mayores ventajas competitivas.

En relación con las ventajas relacionadas con la participación de los agricultores en organizaciones de productores, Latynskiy y Berger (2016) encontraron que en Uganda este tipo de organizaciones contribuye a mejorar la difusión de buenas prácticas agrícolas, proveer recursos a las fincas y favorecer la comercialización y el acceso a los mercados. No obstante, advierten que se requiere la intervención de los servicios de extensión para ayudarles a superar limitaciones como capital de trabajo insuficiente, canales de información débiles, liderazgo escaso y contribución de los asociados baja. Así, Latynskiy y Berger concluyen que se debe seguir investigando sobre los mecanismos de apoyo adecuados.

En cuanto a este contexto, resulta importante resaltar los hallazgos de Rodríguez y Ramírez (2016), quienes analizaron los factores relacionados con el logro de la sostenibilidad de los procesos de fortalecimiento de la asociatividad rural y encontraron que, a pesar de los resultados positivos de las organizaciones en el incremento del ingreso del productor mediante el acceso directo al mercado –con lo cual se generan excedentes para la prestación de servicios a los asociados–, factores como el individualismo, el bajo compromiso de los productores hacia su organización y falta de capital financiero para competir con los intermediarios inciden de forma negativa en la permanencia de este tipo de modelos

organizativos en el mercado. Por ello, los autores indican tres aspectos fundamentales en este tipo de procesos: la construcción de capital social, el mejoramiento de las relaciones de confianza entre los asociados y su grado de compromiso para la acción colectiva.

En esta misma dirección apuntan los resultados de Barrera et al. (2016), cuyo estudio de asociatividad empresarial de organizaciones productoras de vainilla en México evidencia que estas organizaciones requieren de acompañamiento para profesionalizar su estructura interna de gestión administrativa, fortalecimiento de los principios cooperativos y asociativos, desarrollo del liderazgo y visión de futuro y mecanismos óptimos para la toma de decisiones y gestión de recursos humanos y financieros. Esto les permite transformarse en empresas rurales sólidas y autogestoras.

En un estudio realizado en Georgia, Koguashvili (2016) encontró que las cooperativas agrícolas constituyen un modelo de gestión empresarial que permite minimizar los riesgos productivos y asegurar el desarrollo sostenible, por lo cual concluye que el apoyo gubernamental a este tipo de organizaciones es fundamental para el desarrollo de los territorios rurales.

Sobre el asunto, y con base en el análisis de las características de las organizaciones cooperativas del sector agropecuario para alcanzar perdurabilidad en Colombia, Clavijo (2016) propuso acciones de fomento y supervisión como lineamientos para el acompañamiento a las organizaciones de productores. Para la autora, los lineamientos deben orientarse al alcance de los objetivos comunes trazados y su perdurabilidad en el tiempo, así, en las propuestas de fomento se incluyen la promoción, protección y fortalecimiento de las cooperativas y en las de supervisión el mejoramiento de la calidad de la información que se genera y se gestiona.



Del mismo modo, Herrera y Mendoza (2017) en un estudio con organizaciones de Caldas (Colombia) encontraron que la principal necesidad de acompañamiento de las asociaciones está en el componente social, pues puede ayudar a suplir deficiencias como el individualismo y el bajo nivel de compromiso de los productores. Para ello se sugiere implementar programas de capacitación que aborden de forma integral los aspectos sociales y que estén acompañados de los aspectos económicos, técnicos, ambientales y políticos.

En cuanto al aporte de la asociatividad al desarrollo territorial, al analizar las estrategias locales para la supervivencia y el sostenimiento de la producción panelera en Supía, Caldas (Colombia), Ramírez y Rodríguez (2017) encontraron que factores como el saber-hacer, las condiciones agroecológicas y los procesos de innovación tecnológica y organizacional han permitido generar una reputación del territorio frente a la calidad de su producción panelera. Lo anterior ha dinamizado, a través de acciones colectivas, el relacionamiento con otros actores del territorio y les ha permitido mejorar la comercialización y la permanencia en el tiempo de esta actividad productiva.

A propósito de la incidencia de la economía solidaria en la calidad de vida de las comunidades campesinas afectadas por el conflicto armado en Colombia Parra et al. (2018) encontraron que en el proceso de gestión de la economía solidaria se requiere evaluar e implementar las actividades necesarias para desarrollar redes que permitan fortalecer la economía solidaria, en particular la autogestión y la racionalidad económica.

De la misma manera, al analizar la sostenibilidad de la agroempresa rural asociativa a través del estudio de cuatro programas de acompañamiento al fortalecimiento de la asociatividad rural llevados a cabo en

Colombia, en Antioquia, Cauca, Nariño y Valle del Cauca, Rodríguez et al. (2018) construyeron un enfoque para el análisis de la sostenibilidad de organizaciones agroempresariales rurales basada en dos componentes con tres subcomponentes cada uno: Socio organizacional (Capital social, Planeación organizacional e Integración territorial) y Empresarial (Económico, Productivo tecnológico y orientación al mercado). Estos a su vez están integrados por 50 variables que permiten calcular un índice de sostenibilidad de la agroempresa rural (Isoar). En su estudio, los autores encontraron que los dos subcomponentes más destacados en los casos más exitosos fueron el capital social y la integración territorial, mientras los menos destacados en todos los casos analizados fueron el productivo-tecnológico y la orientación al mercado.

Entre tanto, analizando el proceso de asociatividad en trapiches paneleros en Colombia, Cruz (2019) encontró que los productores no colaboran entre ellos y utilizan estrategias individualistas, lo cual no les permite tener un impacto positivo en la negociación a la hora de determinar el precio del producto. Adicionalmente, encontró que las asociaciones se concentran en el apoyo técnico al cultivo y no prestan apoyo al productor para mejorar sus procesos comerciales, por lo cual plantea que se debe fortalecer la oferta agregada de los productores a través del establecimiento de un lugar centralizado de acopio y la implementación de procesos de trazabilidad y costeo que les permitan mejorar su forma de negociar.

Vargas et al. (2019) encontraron en un estudio realizado en Colombia que los procesos organizativos no han sido sostenibles debido a la desarticulación de las políticas públicas y a que no se han creado procesos sólidos de fomento a la asociatividad, lo cual ha generado poca credibilidad por parte de los productores ante los entes públicos. Los autores recomiendan impulsar el enfoque de la economía solidaria como alter-



nativa para facilitar el desarrollo de ventajas competitivas para articularse a los mercados regionales o nacionales.

Barrueto (2019) encontró en Perú que el modelo cooperativo en cacao ha permitido mejorar la calidad de vida de los productores asociados, destacando que el capital humano, la confianza y la democratización de la toma de decisiones son los recursos clave para el éxito de esta iniciativa. Adicionalmente, evidenció que hay una especialización de roles: mientras las cooperativas de primer grado se han dedicado al proceso productivo del cacao, la cooperativa de segundo grado se ha especializado en la comercialización y exportación. Además, encontró que el impacto económico derivado de la asociatividad se ha traducido en mejoras a la infraestructura y desarrollo de capacidades que contribuyen al crecimiento de la organización.

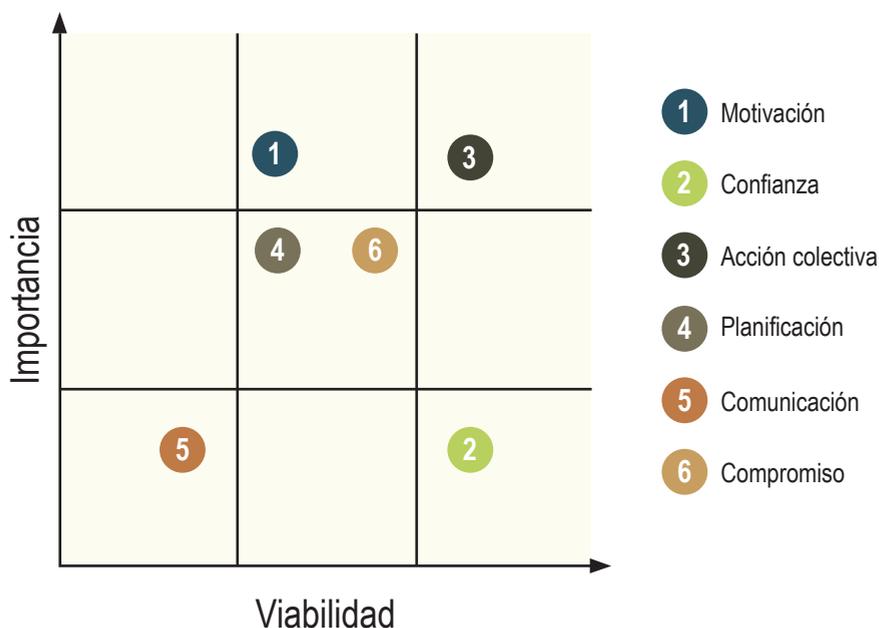
Usaid (2019) propuso una herramienta para la valoración del estado organizacional (VEO), como una adecuación del ICO, el cual está integrado por cinco temas: desarrollo humano, negocios y servicios, gerencia y administración, patrimonio y democracia y participación. La herramienta cuenta con 63 indicadores que se pueden graficar a través de un software.

Según el estudio de Figueroa (2020), realizado en Perú con productores de papa, la asociatividad incide significativamente y en forma directa en la generación de ingresos y fuentes de trabajo en territorios rurales. Por ello se puntualiza la necesidad de implementar programas de asociatividad de agricultores con el propósito de conjugar esfuerzos y, de forma colectiva, generar más ingresos y mayor desarrollo territorial a través de la inserción al mercado en el ámbito de la globalización.

En un estudio con productores de cuyes en Perú, Anaya (2020) encontró una correlación positiva entre la asociatividad y la productividad. El au-

tor reporta una diferencia estadísticamente significativa en la productividad anual, la cual es mayor para los productores asociados frente a los no asociados. También halló que, paradójicamente, a pesar de esta situación, en el territorio estudiado son más los productores que no están asociados que los que sí pertenecen a una organización asociativa.

En un estudio sobre la implementación de buenas prácticas agropecuarias y empresariales, Fonseca-Carreño et al. (2020) encontraron que la aceptación de la asociatividad entre los productores es buena debido a su percepción favorable de los beneficios recibidos al participar en este modelo organizativo, entre los cuales están la generación de ideas de negocio y el aumento del poder de negociación con sus clientes. Esto ha permitido tener alternativas productivas y comerciales para afrontar los retos del mercado regional y, de esta manera, incrementar los ingresos, lo que se ha visto reflejado en mayores recursos disponibles para adecuación de infraestructura, compra de tecnología, materia prima e insumos.



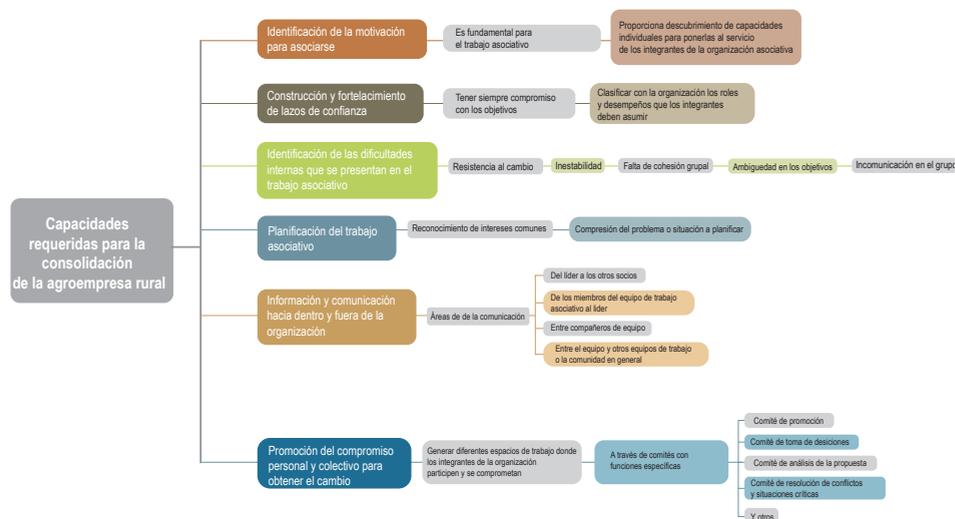
### 3.3. Capacidades para la consolidación de la asociatividad rural agroempresarial

Cuando se habla de trabajo asociativo debe tenerse en mente el trabajo colaborativo y en equipo. La pregunta que debe hacerse para tomar la decisión no es ¿participaré en hacer algo que involucre a otros?, sino, ¿trabajaré junto con otros para lograr nuestros objetivos comunes y así poder cumplir con algunas de mis expectativas personales? Además, preguntarse si el trabajo asociativo es importante o no tampoco es lo principal; en cambio, reconocer abiertamente la importancia de trabajar junto con otros sí lo es, dado que esto lleva a que se busque la manera de ser miembros activos del equipo de trabajo y aportar de acuerdo con las capacidades y habilidades que cada uno tiene, así como desde la experiencia personal en el área específica de desempeño de trabajo cotidiano.

Con base en lo anterior se plantean unos aspectos básicos que deben orientar la reflexión sobre las capacidades requeridas para la consolidación de la agroempresa rural asociativa (Figura 4). Estos aspectos se agrupan en las siguientes áreas de análisis: 1) identificación de la motivación para asociarse, 2) construcción y fortalecimiento de lazos de confianza, 3) identificación de las dificultades internas que se presentan en el trabajo asociativo, 4) planificación del trabajo asociativo, 5) información y comunicación hacia dentro y fuera de la organización y 6) promoción del compromiso personal y colectivo para obtener el cambio.

#### *Identificación de la motivación para asociarse*

La motivación es fundamental para el trabajo de una organización asociativa, dado que facilita los procesos de participación, creación, innova-



**Figura 4.** Identificación de capacidades requeridas para la consolidación de la ARA. Para ver el mapa mental de manera interactiva, [pulse aquí](#).

**Fuente:** elaboración propia

ción, esfuerzo, compromiso y, sobre todo, identidad colectiva y lealtad a la organización. Es bien sabido que un equipo motivado trabaja mejor y tiene mayor productividad.

La persona que se siente aceptada dentro de un grupo descubre en sí misma sus capacidades y potencialidades y trata de ponerlas al servicio de los demás miembros del grupo. Para establecer con claridad el rol y la función que una persona puede ejercer dentro de una organización conviene preguntar: ¿qué motiva a una persona a integrarse a la asociación?, ¿estaría dispuesta a trabajar junto a personas con diferentes habilidades, capacidades, actitudes, experiencias y puntos de vista?, ¿la asociación le ofrece áreas de oportunidad para el aprovechamiento de sus propias capacidades, habilidades y experiencias? y ¿existen tareas que se le facilita realizar dentro de la asociación?



Hay que recordar que muchas de las personas que se asocian lo hacen pensando que de alguna manera es más fácil satisfacer sus necesidades de esta manera que individualmente. Solamente cuando una persona siente o percibe como satisfecha una necesidad real puede sentirse motivada, identificada, comprometida y convencida de que se ha creado un vínculo de confianza con la organización que proporciona el satisfactor.

Además, es más fácil formar grupos con aquellas personas que tienen necesidades, costumbres, valores, circunstancias y creencias parecidas a las nuestras. A esta similitud en las actitudes y valores se le denomina afiliación o sentido de pertenencia. Una persona motivada permanece, echa raíces y da fruto dentro de la organización. Así mismo, es más fácil trabajar en grupos en los que la acción grupal favorece una relación de trabajo de tipo horizontal, de equidad y de servicio, con miras a fortalecer relaciones más amigables, dialógicas y participativas, que cuando tiene relaciones impuestas de tipo vertical y unidireccional, donde alguien decide qué necesidades se tienen y cómo deben satisfacerse.

### *Construcción y fortalecimiento de lazos de confianza*

Muchos miembros de asociaciones piensan que el principal problema que afrontan en su trabajo con otros es la falta de recursos económicos o la baja producción de sus sistemas productivos, pero la experiencia muestra constantemente que la mayor parte de las dificultades se deben a problemas personales entre miembros del equipo que conforman la asociación, a los vínculos y relaciones que establecen y a las expectativas e intereses que les motivaron al momento de asociarse, las cuales muchas veces distan del bien común. La pasivo agresividad, la falta de compromiso con los objetivos comunes y la falta de claridad respecto

a los roles que se desempeñan y las responsabilidades que deben asumirse, entre otros, ocasionan que una asociación se divida en grupos o bandos de trabajo. Cuando esto sucede se empieza a dudar de los principios participativos existentes, de las capacidades de sus miembros, de las decisiones que se toman y por ende del manejo de los recursos que se tienen en común. Nace entonces la desconfianza.

Por otro lado, los conflictos no resueltos adecuadamente dentro de una asociación pueden conducir a verdaderos problemas, como ausencia de comunicación, destrucción de la confianza mutua, disminución del entusiasmo por trabajar juntos y, finalmente, a la falta de participación o retiro del trabajo asociativo. Esto hace que muchas veces el trabajo asociativo sea descalificado comunitariamente, a lo cual se le suma el desconocimiento de lo que implica este tipo de trabajo, una valoración inadecuada de lo que es y pretensiones y expectativas iniciales erróneas.

La asociación puede verse desde un punto de vista más amplio que una simple alternativa de producción con otros: implica reconstrucción o fortalecimiento de lazos de confianza, acciones colectivas, gestión de información de interés común, acceso a espacios de participación diversos, sentido de pertenencia e identidad territorial, trabajo en redes, autonomía, revalorización del saber, toma de decisiones conjunta, gestión territorial, procesos de enseñanza-aprendizaje locales, cambio social, entre otras. Para que el trabajo asociativo funcione es preciso reconocer las oportunidades y dificultades concretas del trabajo asociativo y valorar sus potencialidades; para ello, se pueden promover espacios de intercambio entre los productores para la reflexión y análisis de su propia realidad (Figura 5).

La adopción de principios que amplíen la mirada de lo asociativo únicamente como fuente de bienestar económico puede ayudar a promover la



**Figura 5.** Taller de intercambio de experiencias y conocimientos entre agricultores

**Fuente:** archivo del proyecto

construcción de tejido social en red a través del establecimiento de vínculos de confianza. En el trabajo asociativo se hace necesario establecer buenas relaciones y construir, como colectivo, credibilidad ante los demás, de ahí que la construcción de vínculos de confianza sea importante.

Cuando las conversaciones entre asociados en el trabajo cotidiano se tornan relajadas y amistosas, la información se intercambia fácilmente y existe interés por resolver las preocupaciones, esperanzas y temores comunes; esto no evita que se presenten conflictos, pero estos se resuelven en beneficio del interés común, las personas se proponen sugerencias y soluciones constructivas. En este sentido, puede decirse que existen relaciones de confianza entre miembros.

Por otro lado, cuando el ambiente se torna tenso, la comunicación se centra en una persona, se presentan continuamente discordias entre asociados y hay una actitud crítica permanente, el interés y preocupación frente a las necesidades comunes es bajo y predomina el individualismo, hay impaciencia y frustración frente a las decisiones tomadas, existe una actitud competitiva entre miembros de la asociación, no hay comunicación

fluida y la información puede ser utilizada como instrumento de poder. Esto puede ser indicativo de que las relaciones de confianza entre asociados son débiles y no les permite actuar como un solo colectivo.

Sin embargo, debe recordarse que las relaciones y vínculos establecidos entre los miembros de una asociación pueden variar en cualquier momento, lo importante es reconocer cuándo y cómo se producen estas situaciones para plantear alternativas de solución y evitar que las brechas se ahonden y se pierdan los lazos de confianza que los unen como colectivo.

Existen muchos obstáculos al inicio del trabajo asociativo relacionados con los lazos de confianza que es preciso tener en cuenta y resolver antes de que se conviertan en una dificultad. Uno de ellos es la necesidad que tiene cada persona de sentirse incluida y que responde a preguntas como ¿hay lugar aquí para mí?, ¿puedo expresar aquí libremente mi identidad?, ¿seré aceptado?, ¿puedo aportar algo al trabajo conjunto? Asimismo, hay preguntas relacionadas con roles y funciones que se adquieren y que responde a preguntas como ¿quién está a cargo de qué?, ¿qué tanto control se ejerce sobre cada uno?, ¿qué tan responsable somos cada uno de los resultados esperados?

### *Identificación de las dificultades internas que se presentan en el trabajo asociativo*

A continuación se detallan algunas de las dificultades internas que se presentan en el trabajo del grupo asociativo, las cuales pueden impedir su normal desenvolvimiento.

- **Resistencia al cambio**

Todo grupo tiende a conservar la situación que le ha sido más ventajosa o satisfactoria, y con mucha dificultad aceptará transitar nuevos



caminos. Esta situación es normal y debe ser trabajada, pero cuando es predominante el grupo llega a estancarse y a morir. Cuando se trabajan situaciones de cambio se recomienda facilitar al grupo espacios de discusión, debate y aceptación, de modo tal que la mayoría esté informada y comprenda qué es lo que se pretende, cómo se piensa lograr y qué resultados se esperan para beneficio de todos.

- **Inestabilidad**

La tendencia a pasar rápidamente de una actividad a otra, la volatilidad en los objetivos y la entrada y salida frecuente de miembros asociados corroe las relaciones interpersonales, obstaculiza significativamente el desarrollo de las actividades, causa crisis, malentendidos y crea ambiente de inseguridad y malestar en general. Lo primero que se tiene que comprender es que, de no sostener un *statu quo*, los primeros perjudicados serán los asociados y que la constante búsqueda de realidades perfectas impide que se ubiquen acciones concretas y eficaces que favorezcan la organización en sí.

- **Falta de cohesión grupal**

Por cohesión se entiende el grado con que los miembros de una asociación se sienten motivados a permanecer en ella. La falta de cohesión conlleva a la desorganización y conduce a una lenta desaparición de la asociación. Una alta cohesión favorece la participación en las actividades desarrolladas, la asistencia a las reuniones, la resolución de conflictos, la celebración de triunfos y el aprendizaje sobre los fracasos. La cohesión se relaciona directamente con la productividad del grupo de trabajo, pues los miembros de la asociación cohesionada interactúan más y mejor entre sí, lo que favorece a su vez el cumplimiento de las normas establecidas.

- **Ambigüedad en los objetivos**

La falta de precisión en los objetivos grupales es una de las mayores dificultades pues estos constituyen el estado futuro deseado, aquel hacia el cual la organización quiere orientar su acción. Los objetivos definen qué se espera de cada miembro asociado en su rol específico, con qué parámetros se van a realizar las evaluaciones de los avances, qué compromisos se van a asumir, en qué tiempo y quiénes lo harán y qué acciones futuras son necesarias. Los mejores equipos de trabajo asociado son aquellos impulsados por una motivación común y unas expectativas ajustadas a una realidad compartida.

- **Incomunicación en el grupo**

La comunicación es la base para que cualquier grupo de trabajo evolucione correctamente. Un ambiente con buena comunicación invita a la interrelación, al intercambio de ideas, al trabajo colaborativo y a la creatividad. Un ambiente con mala comunicación hace que las personas se aislen, se retiren y trabajen cada una en su labor.

### **Planificación del trabajo asociativo**

Gran parte de lo que se hace ahora proviene de las decisiones tomadas por otros, que a su vez fueron guiados por personas que tomaron decisiones previas; la participación de cada persona en el proceso de discusión para la toma de estas decisiones fue proporcional a su habilidad para expresar sus conocimientos, experiencias y necesidades a través de la discusión con otros. Así como hay individuos que actúan con excesiva rapidez, siguiendo un impulso, también hay grupos que responden demasiado pronto a sugerencias externas o internas, haciendo cualquier cosa sin considerar si esto es adecuado o no, inútil o útil para resolver una situación. Esto evidencia que un grupo no ha aprendido a planificar



las decisiones que toma. En la otra cara de la moneda, de manera similar a los individuos que son incapaces de decidir, hay grupos que son indecisos y frágiles en su toma de decisiones y muchas veces pierden oportunidades por no tomar decisiones a tiempo. Su planificación básicamente incluye las cosas del diario vivir, de supervivencia. Son grupos que pueden quedarse estancados.

Por otro lado, las tradiciones influyen tanto a individuos como a grupos de individuos. Por ello, hay tradiciones tan arraigadas que se convierten en factor determinante para que un grupo tome una decisión. Básicamente su planificación se ciñe a actualizar el año correspondiente, sin revisar los cambios del entorno, las amenazas actuales ni las oportunidades nuevas. Son grupos que tienen más posibilidades de desaparecer por no estar actualizados.

La planificación del trabajo asociativo requiere el reconocimiento de intereses comunes, de diferentes puntos de vista y de un objetivo en común, así como la comprensión del problema o situación a planificar. El reconocimiento de intereses comunes implica la relación de unos miembros con otros, su disposición a reconocerse como parte de un grupo, así como la comprensión del problema o situación a planificar. La toma de decisión es dinámica cuando el problema a resolver es de interés para el grupo y se tiene alguna relación con este o con las acciones a implementar para resolverlo. De lo contrario se tomarán decisiones teóricas y se considerará que las decisiones tomadas no hacen ninguna diferencia, lo cual conlleva a una pérdida del interés en participar.

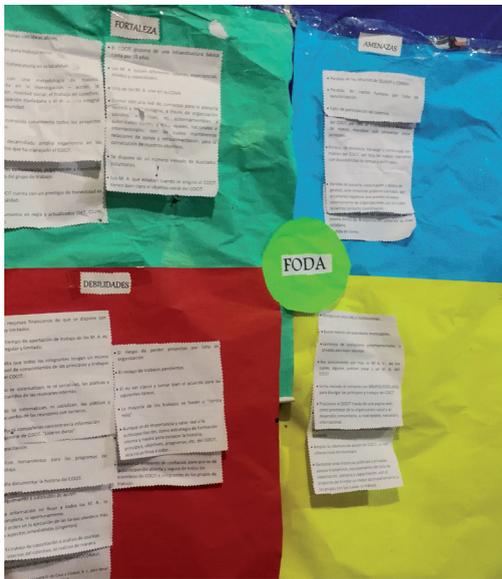
Por su parte, el reconocimiento de los diferentes puntos de vista implica que no toda toma de decisiones debe ser de común acuerdo y que un desacuerdo no debe conducir a una disputa o enfrentamiento. Debe existir la posibilidad de expresión de la diferencia de opiniones, valores

o prioridades dentro del grupo de trabajo asociativo y estas deben ser encaradas y resueltas en grupo. Finalmente, el reconocimiento de un objetivo común implica la formulación de un objetivo o propósito que fomenta la sensación de que se comparten lazos que unen a los miembros del grupo. Para mantener un grupo unido se requiere algo más que la satisfacción de los intereses de unos pocos. El objetivo debe superar las diferencias de puntos de vista y hacer posible la implementación de las acciones que se requieren para producir el cambio deseado.

Para realizar la planificación del trabajo asociativo existen cuatro pasos básicos: 1) establecer el problema o situación, 2) considerar alternativas posibles, 3) establecer objetivos comunes y 4) moverse hacia la acción. Una técnica ampliamente utilizada para la identificación de problemas o situaciones es la matriz de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, comúnmente conocida como matriz Foda (Figura 6).

Cuando se trabaja en la identificación del problema o situación a solucionar no basta con presentarlo únicamente. Debe tomarse el tiempo necesario para analizar qué lo provocó, quiénes están implicados, a quiénes afecta y a quiénes no; también es necesario tener en cuenta quién lo propuso. Es importante que no solo se identifique como problema, sino que se comprenda por qué es un problema y se considere como tal por todo el grupo (comprensión mutua). De esta comprensión depende el planteamiento de alternativas de solución. Si más allá de la identificación no se tiene claridad sobre el problema, entonces resulta muy difícil encontrar los puntos críticos para buscar solución. Hay que poner freno cuando se precipita una solución sin haber discutido el problema para su comprensión.

El segundo paso es el análisis de posibles caminos de acción. Todas las alternativas deben ser expuestas al público antes de tomar una decisión sobre cualquiera de ellas. Cada camino debe ser visto en relación con los



**Figura 6.** Taller de aplicación de la técnica de análisis Foda

**Fuente:** archivo del proyecto

otros y con los puntos críticos analizados en el problema o situación. El consenso debe esperar hasta que estén a la vista todas las opciones y las opiniones a favor o en contra. No se apresure a tomar decisiones inmediatas porque muchas veces tendrá que retroceder. Deben aprovecharse todas las ideas y experiencias posibles, esto permite mayor creatividad en el planteamiento de alternativas de solución. Muchas veces, por ahorrar tiempo en esta fase y llegar a consensos

rápidos, se omiten aspectos o propuestas importantes, lo cual afecta los procesos de planificación y ejecución. Siempre debe trabajarse sobre los puntos buenos de cada propuesta y no sobre quién la realiza. Las diferencias también deben ser identificadas y establecidas de tal manera que ninguno de los participantes se sienta excluido, teniendo cuidado de no centrar la discusión solo en las diferencias.

El tercer paso es identificar un objetivo realmente común, al cual debe haberse llegado a través del proceso anterior. La selección final puede ser una combinación de varias posibilidades. Cuando se buscan objetivos comunes no es tanto decidir entre uno y otro, sino representar algo nuevo por completo que incluya la contribución de otros. Implica considerar lo que es importante para otros y estar dispuesto a incluirlo en el trabajo conjunto.

Finalmente, es necesario hacer planes prácticos que se puedan cumplir o desarrollar en un tiempo delimitado, teniendo en cuenta los recursos existentes y los actores del lugar. La acción heroica muchas veces lleva a la frustración. La discusión no solo debe centrarse en los modos y los medios, sino también en las responsabilidades que acarrea cada uno de ellos y quién las asume dentro del grupo. En este caso la misión es básicamente ejecutiva. Es importante que a través de la selección de acciones a desarrollar se conserven los valores que se identificaron y le dieron forma a la discusión de alternativas. Perder estos valores puede significar alejarse del interés común.

### *Información y comunicación hacia dentro y fuera de la organización*

En un equipo de trabajo asociativo la comunicación debe desarrollarse en cuatro áreas: 1) del líder a los otros socios, 2) de los miembros del equipo de trabajo asociativo al líder, 3) entre compañeros de equipo y 4) entre el equipo y otros equipos de trabajo o la comunidad en general.

Si usted es quien debe comunicarse como líder de un equipo, sea coherente, organizado, claro en el mensaje y respetuoso, tanto con el contenido como con el tono que utilice. Recuerde que la intención siempre debe ser buscar la interacción entre los asociados y facilitar o promover su participación en los procesos que desarrolla la organización. El canal de comunicación de los miembros del equipo de trabajo asociativo con el líder debe permitir la sinceridad, el respeto y la participación. No se buscan personas que digan sí a todo, sino que aporten su experiencia, conocimiento y habilidades al trabajo en equipo. Esto significa que no siempre se va a estar de acuerdo con el líder, pero se puede discrepar con argumentos, porque se debe respetar la responsabilidad que ha asumido el otro en ese cargo.



**Figura 7.** Comunicación entre compañeros de equipo en un taller de ideación

**Fuente:** archivo del proyecto

Entre compañeros de equipo la atención debe estar centrada en buscar el bien común para obtener el objetivo común. La comunicación debe apuntar al apoyo mutuo (Figura 7), a estar actualizados y a ser sinceros y respetuosos entre sí. Se busca tener una acción coordinada. La comunicación interna no debe ser la única comunicación importante, la comunicación con personas externas a la organización también lo es; debe recordarse que lo más valioso al momento de comunicarse con personas externas a la organización es mostrar que existe unidad, que se es un colectivo. Por lo tanto, todos deben conocer la misión, la visión, los proyectos, cómo están planificados y qué acciones adelanta la organización en aras de compartir la misma información. El término que describe la comunicación organizacional es “nosotros”.

La comunicación dentro de equipos asociativos no busca únicamente transmitir información sino involucrar a los miembros de la asociación en el desarrollo de actividades conjuntas a través del flujo de informa-

ción. Por esta razón es importante la transmisión eficiente de la información, para lo cual se debe contemplar el tipo de información, la calidad, la cantidad, los tiempos en que se comparte y el tipo de usuario a quien va dirigida. Si alguna vez usted ha estado en un equipo de trabajo donde sus compañeros no le facilitaban la información que usted requería para entender lo que pasaba, puede comprender el nivel de frustración y desconfianza que ocasiona una mala comunicación.

Es importante tener en cuenta que si las cosas que se comunican son familiares, su comprensión y asimilación es más sencilla, pero si son ajenas a su diario vivir es necesario establecer lo que se conoce como “unidad de significado”. Sucede lo mismo cuando la información contiene temas diferentes que no se relacionan entre sí.

Asimismo, se recomienda utilizar diferentes medios de comunicación en una misma sesión, esto permite fijar la información relevante. Para tener una mejor comunicación se recomienda resolver las siguientes preguntas: ¿qué tan amplio es el contenido de la información que va a compartirse con el grupo?, ¿cómo asegurar que las cosas más importantes a transmitir reciban la mayor atención?, ¿cuál es el tiempo necesario para que el contenido sea expuesto claramente y cuál el tiempo disponible?

No sobra destacar que, como lo plantea Hardingham (2002), los productores están acostumbrados a estar activos, por lo cual no podemos esperar que permanezcan sentados mucho tiempo; están acostumbrados a decidir por sí mismos lo que harán, por lo cual no podemos pedirles que sigan nuestro programa; están acostumbrados a realizar una gran variedad de actividades al día, por lo cual no podemos pretender que pasen ocho horas seguidas en una sola actividad, escuchando sobre un solo tema.



## *Promoción del compromiso personal y colectivo para obtener el cambio*

Muchas veces los integrantes de las organizaciones no sienten la necesidad de asumir compromisos personales o grupales porque los líderes se apropian de las propuestas, respuestas e implementación de acciones. Pero esta es la causa principal de que muchos proyectos inicien bien y luego queden truncados, especialmente cuando los compromisos superan la capacidad individual del líder.

Cuando no hay compromiso personal y grupal para el desarrollo de la acción colectiva, los miembros de la asociación acomodan sus necesidades a lo que les ofrecen las instituciones, organizaciones o el mismo líder de la asociación. Así, si bien participan con buena voluntad en las acciones planteadas, no las consideran propias, lo que puede llevar fácilmente a la frustración, la crítica no constructiva y finalmente al desánimo.

Existen diferentes espacios de trabajo donde cada miembro de la asociación puede asumir un compromiso y formar parte de grupos de apoyo, mesas de trabajo o comités, a saber: 1) entregar información, orientación y guías sobre la asociación (comité de promoción), 2) tomar decisiones (comité de toma de decisiones), 3) planificar las acciones (comité administrativo), 4) reflejar los valores de la asociación (representación en nombre de la asociación), 5) cuestionar para producir el cambio (comité de análisis de la propuesta), 6) apoyar directa o indirectamente acciones desarrolladas (comité de trabajo operativo), 7) manejar crisis de la organización (comité de resolución de conflictos y situaciones críticas), 8) aportar nuevas ideas (comité de creatividad e innovación), 9) plantear hechos, temáticas, situaciones, actitudes que ayuden al crecimiento personal y colectivo (comité de bienestar), 10) canalizar recursos, contactos con redes e instituciones y alianzas estratégicas con otras asocia-

ciones (comité de gestión de alianzas interinstitucionales), 11) apoyar el control al cumplimiento de los planes (comité de seguimiento y evaluación), 13) informar a los asociados sobre las acciones de la organización (comité de comunicación), 14) apoyar el desarrollo de capacidades de los asociados (comité de formación y capacitación) y 16) contribuir con el manejo financiero de la organización (comité de vigilancia).

Una sola persona no puede asumir el compromiso de todas las actividades o tareas relacionadas con la organización. Cuando se reconoce que alguien puede hacer un aporte desde su conocimiento y experiencia a la organización, por lo general se busca mejorar su conocimiento y habilidades para asumir correctamente su compromiso y cumplir mejor su papel de servicio.



### 3.4. Guía metodológica para la gestión de la asociatividad rural agroempresarial

A continuación se presenta la guía metodológica para el extensionista, la cual está fundamentada en los referentes teóricos y empíricos sobre las buenas prácticas de gestión de la agroempresa rural asociativa. En esta guía se detallan las etapas y pasos que se recomienda seguir para

maximizar las posibilidades de éxito del proceso de consolidación de organizaciones de productores bajo el enfoque de agroempresa rural asociativa. Esta metodología consta de 10 pasos que corresponden a las etapas de análisis de la situación actual, formulación del plan de acción, implementación del plan de acción y seguimiento y evaluación a la implementación del plan de acción (Figura 8).



**Figura 8.** Diagrama de flujo del proceso de consolidación de la ARA

**Fuente:** elaboración propia

### 3.4.1. Análisis de la situación actual (ASA)

Para el análisis de la situación actual de la ARA se consideran cuatro dimensiones que orientan a la organización a ser Tesa: Técnica, Estratégica, Social y Administrativa. Para cada una de estas dimensiones se priorizan con cada organización cinco variables que permiten establecer el estado de la ARA en la dimensión respectiva.

### **Paso 1. Revisión de información documental**

Con el propósito de conocer el trabajo previo que se ha realizado en la organización en busca de su consolidación, se realiza la revisión de los documentos existentes, entre los cuales se encuentran actas de reunión de las asambleas anuales, actas de reunión de la junta directiva y del consejo de administración, planes de acción, informes de los comités de trabajo creados, entre otros. Para el análisis de la información se puede utilizar la técnica de análisis de archivos con información relevante propuesta por Yin (2014) (puede encontrarla en la sección 3.5. Caja de herramientas para la consolidación de la asociatividad rural agroempresarial). El análisis de esta información permitirá al extensionista identificar las acciones que se han realizado previamente en cada una de las dimensiones Tesa (Figura 9).

Adicionalmente, para lograr un reconocimiento del estado real de la organización se puede realizar la identificación de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a través de la matriz Foda (Dominguez, 2014). Este ejercicio puede dar lugar también a la definición de estrategias para mantener las fortalezas, explotar las oportunidades, corregir las debilidades y afrontar las amenazas. Esto se puede hacer por medio de la matriz Meca, que consiste en la formulación de alternativas para afrontar y superar los factores limitantes y fortalecer y potencializar los factores positivos identificados en la organización estudiada (Figura 10) (la matriz Foda y Meca se encuentran también en la caja de herramientas, sección 3.5).

### **Paso 2. Análisis de expectativas de los asociados frente a la organización**

Como lo han planteado diversos autores, es fundamental tener en cuenta la percepción de los asociados sobre el futuro de sus propias

Documento	Fecha	Autor	Tema identificado	Aportes específicos
Acta de asamblea general ordinaria	2020	Coopan	Metas de la organización para el año en curso	Deseo de establecer mercado virtual, aumentar el volúmen de ventas, capacitar a los asociados
Informes financieros	2021	Coopan	Márgenes de comercialización, rentabilidad, punto de equilibrio	Situación económica y financiera de la organización
Informes de comités de trabajo	2020	Coopan	Líneas de trabajo y metas alcanzadas	Áreas de interés de la organización y compromiso de los asociados
Estatutos de la organización	2015	Coopan	Propósitos para los cuales fue creada la organización	Intereses de los asociados respecto al accionar de la organización
Actas de la junta directiva	2021	Coopan	Lineas estratégicas de la organización	Áreas de trabajo reciente de la organización y metas alcanzadas

**Figura 9.** Análisis de archivos con información relevante

Fuente: elaboración propia

Turismo		PLAN DE ACCIÓN DEL CMDR DE MONTEBELLO					
Puntos débiles	Puntos fuertes	Activación / Proyecto	Puntos fuertes / Puntos débiles que aprovecha / que corrige	Indicador de resultados	Actores implicados	Consejería	
D1. Oferta turística escasa y débil (baja capacidad de acogida turística)	F1. Conocimiento del territorio. F2. Proximidad a una gran urbe (Medellín)	1. Redacción de un plan de desarrollo que incluya un inventario de recursos, la formulación de una estrategia turística, un plan de inversión, plan de marketing, etc.	F1/F4 F5/F6	D3	Plan de Desarrollo JAC Comité de CFI Secretaría de Planeación	2019 - 2018	Comité de actores Secretaría de Comercio Exterior Admisión municipal
D2. Concesión a internet deficiente.	F3. Tranquilidad, proceso de paz.	2. Conformación de un técnico turístico para asesorar a las empresas para mejorar su imagen turística e informar a los visitantes.	FG	D1/D4	Técnico Comunidad Barranquilla	2018	Mesa Técnica (Iniciativas) Secretaría de Industria y C SENA
D3. No hay una idea clara de la orientación turística del municipio (de naturaleza religiosa, de experiencia).	F4. Existente demanda de turismo diferente al de "sol y playa" (Naturaleza, religiosa)	3. Programa de formación y capacitación de trabajadores y empresarios turísticos (albergues, restaurantes, etc)	F5	D1/D4	# de capacitados # de empresas formadas	Financ. 2018 enero 2019	C. Herrera Secretaría de Industria municipal
D4. El turismo no es considerado como una alternativa económica viable.	F5. Entusiasmo de la alcaldía en el desarrollo del sector turístico. F6. El turismo como activador de diferentes actividades (deporte, artesanales, salud, etc. que se pueden impulsar en un mismo proyecto).	4. Diseño de un paquete turístico como proyecto piloto que implique a productores agropecuarios, asociaciones, talleres, etc en una oferta conjunta.	F2/F3	D1/D4	Paquete turístico Punto de la U Comité de CFI JAC	Financ. 2018	Secretaría de Industria municipal
		5. Gestión de una guía de comportamiento en un destino turístico masivo que impulse trabajo de una situación similar		D3	# de establecimientos y visitas realizadas JAC Punto de la U	2019	Secretaría C. Herrera Participativa

**Figura 10.** Matriz Foda y Matriz Meca para una organización

Fuente: archivo del proyecto

organizaciones. Por esta razón se debe realizar un proceso de captura de información sobre las expectativas de los asociados, el cual se recomienda realizar en dos fases: 1) entrevistas a informantes clave y 2) grupos focales.

Para las entrevistas a los informantes clave se recomienda utilizar la técnica de bola de nieve (que se puede encontrar en la caja de herramientas), a través de la cual, partiendo de la persona que más información tiene sobre la organización, se identifican otras que puedan aportar con esta tarea. Para los grupos focales se recomienda invitar entre cinco y diez asociados que cumplan con características como permanencia larga en la organización, participación en los diferentes cuerpos colegiados de la organización y reconocimiento entre los integrantes de la organización por su liderazgo. De este ejercicio se obtiene un listado de posibles variables que se pueden categorizar en las cuatro dimensiones de la metodología del índice de consolidación de la agroempresa rural asociativa (Micara), las cuales corresponden a la fase de generación de indicadores factibles planteada por Tolón et al. (2008). La generación de indicadores fue validada por Rodríguez et al. (2018) para la evaluación del servicio de asistencia técnica.

### **Paso 3. Identificación de los asuntos prioritarios para los asociados**

La identificación y priorización de las variables se realiza por medio de un grupo focal con la participación de los asociados, entre los cuales pueden estar los directivos de las organizaciones y representantes legales, en el caso que no sean asociados (para esta actividad se encuentra un protocolo en la caja de herramientas). De esta manera y con base en la metodología planteada (Rodríguez et al., 2018; Tolón et al., 2008), se realiza la elección de indicadores óptimos (Figura 11).

Dimensiones			
Técnica	Estratégica	Social	Administrativa
Capacidades en gestión empresarial	Pertenencia a redes	Generación de confianza	Márgenes de comercialización
Procesos de capacitación	Plan de negocios diversificados	Participación de los productores	Estrategia de comunicación
Planificación de la oferta de productos	Fondo rotatorio	Toma de decisiones	Plan estratégico
Portafolio de servicios a asociados	Proveeduría de insumos	Reglamento	Plan operativo
Capacidad de gestión de recursos	Estrategias de diferenciación y agregación de valor	Intercambios entre asociados	Distribución de funciones

**Figura 11.** Variables priorizadas en un ejercicio con una organización de productores

**Fuente:** elaboración propia

#### **Paso 4. Elaboración de la rúbrica de evaluación de la situación actual**

Una vez se define el sistema de indicadores del Icara, se elabora la rúbrica con base en la cual se establecerá la situación actual de la organización. Para ello se asigna a cada variable una escala de valoración de uno a cinco, en la cual uno corresponde a la situación menos favorable que se presenta en la organización estudiada y cinco a la situación deseada y alcanzable de acuerdo con las condiciones socioculturales y económicas de esta (Figura 12).

Variable	Nivel				
	1	2	3	4	5
Participación de los productores	Menos del 20% de los integrantes de la organización participa en las asambleas y actividades programadas.	Entre 21 y 40% de los integrantes de la organización participa en las asambleas y actividades programadas.	Entre 41 y 60% de los integrantes de la organización participa en las asambleas y actividades programadas.	Entre 61 y 80% de los integrantes de la organización participa en las asambleas y actividades programadas.	Más del 80% de los integrantes de la organización participa en las asambleas y actividades programadas.
Intercambio entre asociados	No existen espacios para el intercambio de saberes entre los asociados.	Se realizan reuniones para el intercambio de saberes entre los asociados por lo menos una vez al año.	Se realizan reuniones para el intercambio de saberes entre los asociados por lo menos una vez cada seis meses.	Se realizan reuniones para el intercambio de saberes entre los asociados por lo menos una vez cada tres meses.	Se realizan reuniones para el intercambio de saberes entre los asociados por lo menos una vez al mes.
Márgenes de comercialización	No se han establecido márgenes de comercialización.	Se han establecido márgenes de comercialización sin relación con lo requerido para lograr el punto de equilibrio.	Se han establecido márgenes de comercialización, aunque no alcanzan el punto de equilibrio.	Se han establecido márgenes de comercialización con base en lo requerido para alcanzar el punto de equilibrio.	Se han establecido márgenes de comercialización con base en lo requerido para superar el punto de equilibrio.

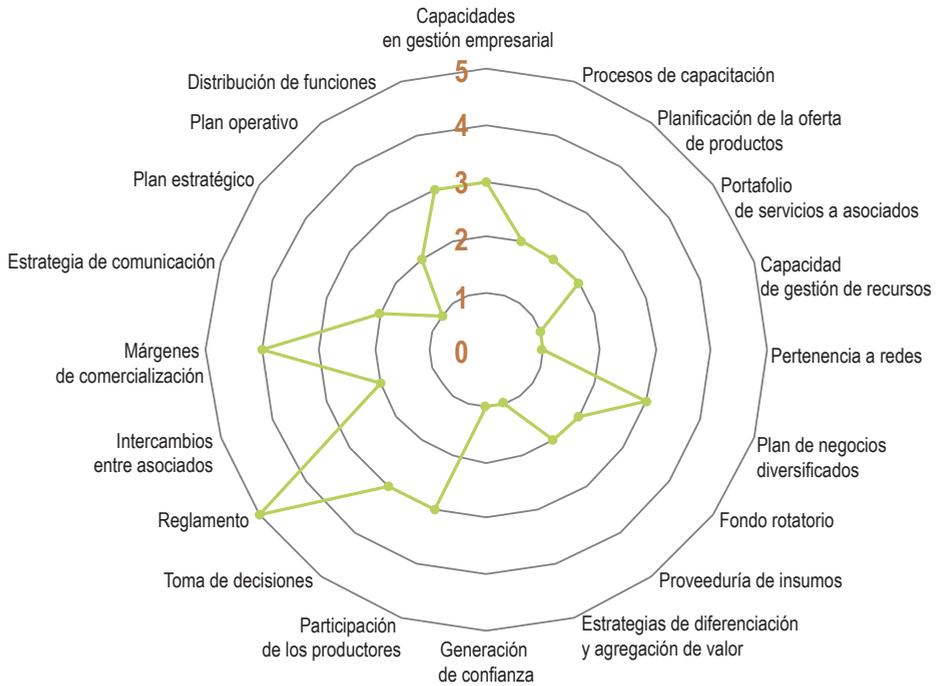
**Figura 12.** Rúbrica de evaluación construida con una organización de productores para algunas variables

**Fuente:** elaboración propia

### 3.4.2. Formulación del plan de acción (FPA)

#### Paso 5. Determinación del Icara inicial

El siguiente paso es la identificación del estado actual de la organización en cada uno de los indicadores establecidos, teniendo cuidado de contar con las evidencias respectivas que permitan asignar la valoración apropiada a cada indicador en la escala de 1-5, con base en lo establecido en la rúbrica de evaluación. Con esta información se calcula el Icara, un promedio de todos los indicadores valorados (Figura 13).



**Figura 13.** Icara de una organización de productores

**Fuente:** elaboración propia

## Paso 6. Definición del plan de acción

Para la definición del plan de acción se parte de la identificación de las variables que están en una situación más crítica en cada dimensión, es decir, aquellas con la valoración más baja y que por ello deben ser atendidas con prioridad. Posteriormente, se realiza con cada organización el proceso de concertación de las variables a priorizar con base en las más críticas identificadas. Es importante tener en cuenta que se debe considerar la percepción de las organizaciones y, por tanto, se pueden priorizar variables que tengan una valoración baja, sin que necesariamente sean las más bajas. También se pueden priorizar cinco variables en total, sin importar en qué dimensión se encuentren.

Una vez definidas las variables a priorizar se establece la meta que se espera alcanzar, teniendo en cuenta el tiempo y los recursos disponibles para realizar el acompañamiento a la organización para su consolidación. En este paso se definen, además, las acciones que se requiere implementar para alcanzar la situación deseada en cada variable priorizada, teniendo en cuenta la situación actual. Esta información se plasma en un documento de plan de acción (Figura 14), en el cual se establece el detalle de las actividades a realizar y el plazo para la ejecución de cada una, definiendo además los recursos requeridos para su realización Ortegón et al.

Dimensión	Variables	Situación inicial	Meta	Recomendaciones	Plazo
Técnica	Capacidad de gestión de recursos	1	3	1. Capacitación en formulación de proyectos	2 meses
				2. Capacitación en fuentes de financiación de proyectos"	2 meses
Estratégica	Estrategias de diferenciación y agregación de valor	1	3	1. Desarrollo de nuevos productos a partir de la oferta disponible	12 meses
				2. Realizar un estudio de mercado local"	3 meses
Social	Generación de confianza	1	3	1. Capacitación en trabajo en equipo e innovación social	2 meses
				2. Articulación de los productores en redes de intercambio de conocimientos"	8 meses
Administrativa	Plan estratégico	1	3	1. Formulación del plan estratégico de la organización a 5 años	6 meses

**Figura 14.** Plan de acción construido para una organización de productores

**Fuente:** elaboración propia



### 3.4.3. Implementación del plan de acción (IPA)

#### **Paso 7. Acompañamiento para el desarrollo de capacidades organizacionales**

Una vez se han definido las actividades a realizar y los plazos para su realización, el trabajo del extensionista consiste en brindar a las organizaciones los conocimientos necesarios para que los responsables puedan cumplir con sus compromisos en los tiempos establecidos. Para ello se parte de la definición de responsabilidades para cada una de las acciones recomendadas con el fin de mejorar la situación en cada variable, lo cual implica que el extensionista deba encargarse de la elaboración de material educativo, del diseño y ejecución de actividades de capacitación, de acompañar a los directivos para la gestión de aliados o de asesorar a los directivos para la elaboración de planes y proyectos.

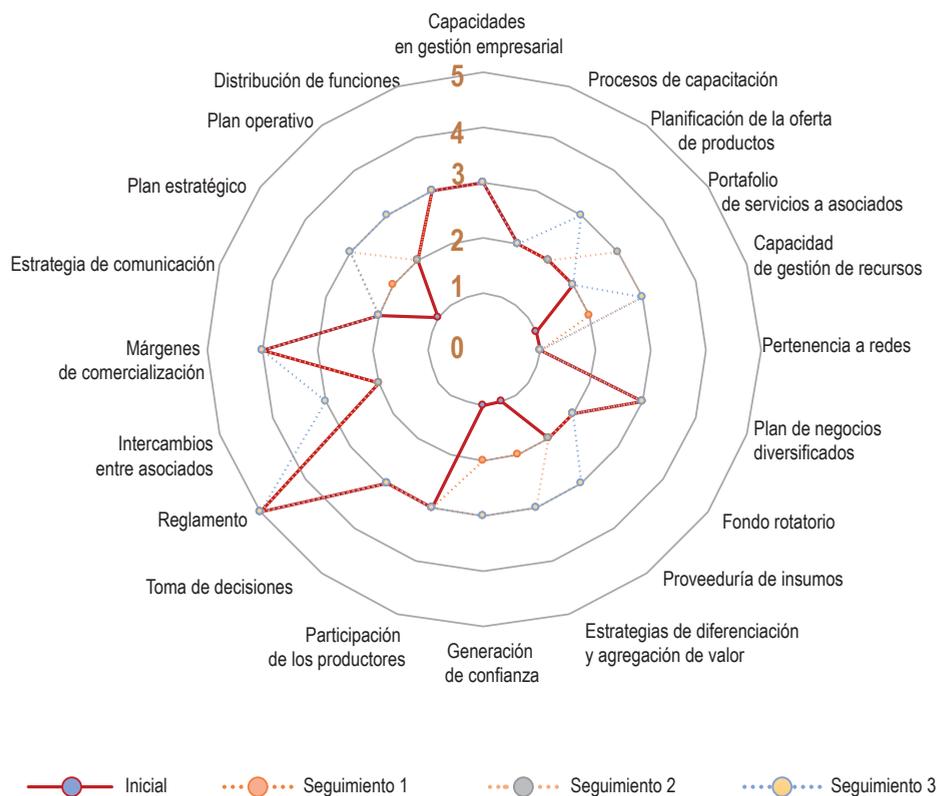
Aunque el acompañamiento dependerá de la situación de cada organización, y por tanto es difícil realizar recomendaciones sobre la forma de realizar esta etapa, en la caja de herramientas se presentan algunas técnicas para las actividades más comunes en cada dimensión.

### 3.4.4. Evaluación del plan de acción (EPA)

#### **Paso 8. Seguimiento a la evaluación del plan de acción**

Teniendo en cuenta que se recomienda diseñar el plan de acción por períodos de un año, se sugiere también realizar tres seguimientos, uno cada tres meses (en los meses 3, 6 y 9 del proceso de acompañamiento), de tal manera que la información resultante permita plantear alternativas de ajuste orientadas al cumplimiento de las metas del plan (Rodríguez et al., 2017). Para ello, se verifican las evidencias del avance en los indicadores priorizados para determinar el nivel alcanzado en cada caso

y se construyen nuevas líneas en el Icara con estos datos, que representan la situación en las visitas de seguimiento (Figura 15).



**Figura 15.** Diagrama de seguimientos al plan de acción de una organización de productores

**Fuente:** elaboración propia

### Paso 9. Evaluación al cumplimiento del plan de acción

La evaluación, que debe asumirse como una actividad que posibilita mejorar el proceso (Sancho y Moreno, 2013), se realiza al cumplimiento del plan de acción para establecer en qué medida se logró un incremento (Δ) del Icara al medir objetivamente el nivel de progreso de cada va-

riable (Universidad de Granada, 2007). Para esto se calcula el Icara final y con base en este el incremento logrado con base en la situación inicial (Figura 16).

$$\partial \text{Icara} = \frac{\text{Icara final} - \text{Icara inicial}}{\text{Icara inicial}} \times 100$$
$$\partial \text{Icara} = \frac{2,9 - 2,3}{2,3} \times 100$$
$$\partial \text{Icara} = 26,1\%$$

**Figura 16.** Incremento en el Icara durante el acompañamiento a una organización de productores

**Fuente:** elaboración propia

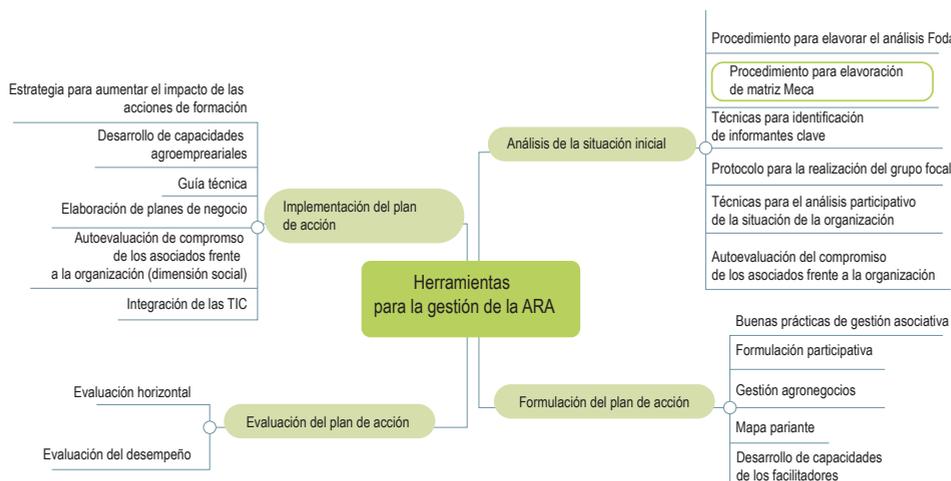
### **Paso 10. Análisis de los resultados del proceso de acompañamiento**

El último paso de la metodología es analizar el incremento en el Icara logrado y el cumplimiento de las metas en cada una de las dimensiones, para identificar los factores de éxito y las limitaciones presentadas en el proceso de acompañamiento a la consolidación de la ARA. Con base en esta información se toman las decisiones apropiadas para la continuidad del programa y para la elaboración del plan de acción del siguiente año.

## **3.5. Caja de herramientas para la consolidación de la ARA**

Con el propósito de brindar al extensionista un mayor abanico de instrumentos para abordar el acompañamiento a la consolidación de la ARA, se presentan a continuación algunas herramientas que se recomiendan

para facilitar las diferentes etapas de este proceso: 1) análisis de la situación actual, 2) formulación del plan de acción, 3) implementación del plan de acción, 4) evaluación del plan de acción (Figura 17).



**Figura 17.** Caja de herramientas para la consolidación de la ARA

**Fuente:** elaboración propia

## 3.5.1. Herramientas para el análisis de la situación actual

### 3.5.1.1. Técnica de análisis de archivos

Para determinar la información relevante en la revisión de archivos de la organización se recomienda realizar una matriz de análisis documental MAD (Figura 18) siguiendo estos pasos:

1. Identifique el material señalando el título del documento, autor y fecha de publicación.
2. Defina el tema general que aborda el documento identificado.

3. Establezca los aportes más importantes que encuentra en el documento respecto a la información que se requiere para conocer la situación de la organización en sus dimensiones técnica, estratégica, social y administrativa.
4. Identifique las palabras clave o expresiones que resumen el contenido y los temas que aborda el documento y que faciliten su acceso posterior.
5. Defina categorías con las que clasificará la información extraída del contenido del documento, sin interpretación ni crítica. Estas categorías le permitirán clasificar la información que va encontrando en la lectura del documento y facilita su recuperación posterior.
6. Identifique subcategorías o temas relacionados con las categorías definidas que puedan facilitar la gestión de la información cuando se tenga mucha.
7. Una vez terminada la clasificación de la información, establezca relaciones entre los documentos analizados y agrupe los temas comunes.
8. Elabore el informe de análisis documental; para ello, organice la información por dimensión y presente los hallazgos más importantes en términos de las necesidades de la organización para su consolidación.

Título	Autor	Año	Tema	Palabras clave	Categoría	Subcategoría	Aportes

**Figura 18.** Matriz de análisis documental (MAD)

**Fuente:** elaboración propia

### 3.5.1.2. Procedimiento para elaborar el análisis Foda

Para realizar el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Foda) de la organización (Figura 19), el extensionista debe seguir estos pasos:

1. **Explique a los integrantes de la organización** que participan en la elaboración de la matriz Foda, siguiendo las etapas propuestas por Piedrahita et al. (2019) y el objetivo de ésta. En este caso, el objetivo es identificar las acciones requeridas para consolidar la organización.
2. **Identifique las fortalezas de la organización:** los aspectos positivos que están bajo el control de sus directivos, aquellos en los cuales la organización es buena y reconocida por sus clientes y asociados.
3. **Identifique las oportunidades:** los aspectos externos sobre los cuales no se tiene control, aquellas tendencias del mercado que pueden favorecer a la organización pero que aún no han conducido a acciones internas para aprovecharlos.
4. **Identifique las debilidades:** los aspectos negativos que están bajo control de la organización y que pueden ser mejorados para satisfacer al mercado, a los clientes y a los asociados.
5. **Identifique las amenazas:** los aspectos externos sobre los que no se tiene control y que pueden poner en riesgo a la organización, aquellos que deben ser tenidos en cuenta para elaborar planes que permitan enfrentarlos.

	Factores internos	Factores externos
Positivos	Fortalezas (¿qué se hace bien?)	Oportunidades (¿qué se puede aprovechar del entorno?)
Negativos	Debilidades (¿qué se puede mejorar?)	Amenazas (¿qué puede dificultar el desempeño de la organización?)

**Figura 19.** Matriz para el análisis Foda  
Fuente: elaboración propia



### 3.5.1.3. Procedimiento para elaboración del análisis Meca

Los resultados del análisis Foda le brindan al extensionista los insumos requeridos para la identificación de líneas de acción para la formulación del plan de acción de la organización. Para elaborar este plan se recomienda realizar el análisis Meca (Piedrahita et al., 2019), es decir, la identificación participativa de acciones para: mejorar fortalezas, explotar oportunidades, corregir debilidades y afrontar amenazas (Figura 20). Para realizar este análisis se deben seguir estos pasos:

1. Definir estrategias para mantener las fortalezas con que cuenta la organización (enfoque de supervivencia).
2. Proponer estrategias para explotar las oportunidades que tiene la organización con base en la utilización de sus fortalezas (enfoque de éxito).
3. Identificar estrategias para corregir las debilidades encontradas a partir del aprovechamiento de las oportunidades (enfoque de adaptación).
4. Establecer estrategias para afrontar las amenazas identificadas para la organización con base en el aprovechamiento de las fortalezas (enfoque de reacción).

	Factores internos	Factores externos
Positivos	Estrategias para mantener las fortalezas	Estrategias para explotar las oportunidades
Negativos	Estrategias para corregir las debilidades	Estrategias para afrontar las amenazas

**Figura 20.** Matriz para la realización del análisis Meca

**Fuente:** elaboración propia

### 3.5.1.4. Técnicas para identificación de informantes clave

Para identificar a los informantes clave con el fin de realizar entrevistas para establecer las expectativas de los asociados sobre el futuro de su organización, se recomienda el muestreo por cadena de referencia o bola de nieve (Izquierdo, 2015). Para ello se deben seguir estos pasos:

1. Identifique al primer informante con base en la información suministrada por integrantes de la organización a propósito de los individuos que tienen en esta una trayectoria, tanto en tiempo de permanencia como en participación.
2. Realice la entrevista siguiendo el protocolo establecido para la misma y, al terminar, solicite a este primer informante que referencie a otro integrante de la organización que por su trayectoria y participación pueda ayudar a complementar la información que se está recopilando.
3. Realice las entrevistas siguiendo la cadena de referencia hasta que encuentre información nueva. Cuando el último referido no aporte información nueva sobre sus expectativas respecto al futuro de la organización, sin importar cuántos se hayan entrevistado, puede parar el muestreo.

Puede utilizar alguna de las variantes de esta técnica de muestreo (Izquierdo, 2015) que se indican a continuación:

- 1) **muestreo por cuota:** se define de antemano la cantidad de individuos a entrevistar de acuerdo con características socio demográficas como género, edad, experiencia, etc.
- 2) **muestreo por conveniencia:** se recurre a los individuos disponibles, sin importar sus características.

- 3) **muestreo de voluntarios:** se recurre a individuos que consideran tener conocimientos del tema.

### *3.5.1.5. Protocolo para la realización del grupo focal de identificación de expectativas*

Una herramienta muy útil para que el extensionista identifique las expectativas de los asociados sobre el futuro de la organización es el grupo focal (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2017). Este se puede realizar siguiendo estos pasos:

1. Dé la bienvenida a los asistentes, indíqueles la duración de la actividad que van a realizar (se recomiendan entre 90 y 120 minutos) y pídeles que escriban su nombre en una cinta de enmascarar y lo peguen en su ropa para poder identificar a cada uno por su nombre.
2. Pida a los asociados que hagan un dibujo que represente a la organización y todas las características que tiene actualmente.
3. Invite a los participantes a que hagan otro dibujo que represente a la organización que quieren tener en un año.
4. Luego, pídeles que identifiquen las características que desean que cambien en la organización en el período señalado.
5. Después, solicite a cada participante en el grupo focal, llamándolo por su nombre, que mencione una de las características que identificó en su ejercicio personal. Escríbalas en el tablero o papel que esté a la vista de todos, clasificando cada aspecto en las dimensiones Tesa: técnica, estratégica, social y administrativa, pero sin etiquetar cada dimensión.
6. Una vez termine la ronda con todos los participantes, haga una segunda ronda en la cual le pide a cada participante que mencione

otra característica de las que identificó que todavía no hayan sido mencionadas.

7. Revise la cantidad de características que los participantes han mencionado en cada dimensión, que deben ser por lo menos cinco. Si hay menos, pídale que mencionen otras hasta completar esta cantidad y, en caso de ser necesario, invítelos a reflexionar sobre las que usted considera que deben cambiar, de acuerdo con el análisis de la información documental y las entrevistas a informantes claves realizadas con anterioridad al grupo focal.
8. Una vez completadas las cinco características en cada dimensión, etiquete cada una en el tablero o papel, en caso de tener más de cinco características, realice una reflexión colectiva en la que se definan cuáles son las cinco que se priorizarán y trabajarán. De ser necesario se puede realizar una votación para lograr acuerdos.
9. Agradezca a los asistentes por su participación y su contribución para lograr la identificación de las variables que orientarán el proceso de acompañamiento a la consolidación de la organización.

### ***3.5.1.6. Técnicas para el análisis participativo de la situación de la organización***

A continuación se presentan dos herramientas complementarias que pueden orientar al extensionista en el análisis colectivo de la situación de la organización para identificar las acciones requeridas para la implementación de un proceso de acompañamiento a la ARA. La primera es la propuesta por Piedrahita et al. (2019) para consolidar los Consejos Municipales de Desarrollo Rural (CMDR), que se encuentra en el libro "Sistematización de experiencias. Proyecto piloto de transferencia: for-

talecimiento de las capacidades de gestión del desarrollo rural a través de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural”, disponible en: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/biogenesis/article/view/342216>. Para el caso de la ARA, se deben seguir estos pasos:

1. **Diagnóstico inicial:** sondeo de motivaciones de los productores para participar en la organización y una autoevaluación de su grado de compromiso frente a la organización.
2. **Nivelación en conceptos básicos:** autoevaluación de los conocimientos previos y nivelación de los actores en conceptos básicos sobre la ARA.
3. **Conceptualización para la consolidación de la organización:** capacitación en conceptos de liderazgo, participación, trabajo en equipo y planeación y recomendaciones para la conformación de comisiones de trabajo.
4. **Identificación y priorización de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas:** elaboración de la matriz Foda y la matriz Meca e identificación de las líneas de acción.

La segunda herramienta que se recomienda para la identificación de necesidades específicas junto con la población beneficiaria y para el diseño conjunto de alternativas de solución a sus necesidades es la propuesta por Rodríguez et al. (2016) en el libro “Guía para la formulación del programa agropecuario municipal (PAM)”, páginas 18 a 26, disponible en: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/biogenesis/article/view/325448>, que consta de los siguientes pasos:

1. **Identificación de problemas:** se realiza el análisis Foda para caracterizar los factores externos (oportunidades y amenazas) y los factores internos (debilidades y fortalezas) que influyen en el desempeño de la organización.

2. **Análisis de problemas:** se realiza el análisis de la interacción entre las diferentes dimensiones (técnica, estratégica, social y administrativa) para enriquecer la identificación de los problemas.
3. **Análisis de relación entre problemas:** se realiza el análisis estructural de la situación de la organización mediante la evaluación de las relaciones entre los problemas identificados, lo que permite destacar aquellos que son esenciales. Para esto se puede utilizar el método Matrices de Impactos Cruzados y Multiplicación Aplicada para una Clasificación, MICMAC (Arcade et al., 2004).
4. **Priorización de los problemas:** con base en los resultados del análisis de relación entre problemas, se decide cuáles de los problemas clave se priorizan por su relación de influencia con los demás.

## 3.5.2. Herramientas para la formulación del plan de acción

### 3.5.2.1. Buenas prácticas de gestión asociativa

Una herramienta que puede ser utilizada para la formulación del plan de acción son las buenas prácticas de gestión asociativa reportadas por Rodríguez et al. en el artículo "Factores Determinantes de la Sostenibilidad de las Agroempresas Asociativas Rurales", disponible en: <http://www.scielo.br/pdf/resr/v56n1/1806-9479-resr-56-01-107.pdf>. A partir de estas se puede identificar, en las organizaciones agroempresariales, el cumplimiento o incumplimiento de ciertos criterios que pueden ayudar a identificar las acciones que requieren ser implementadas para la consolidación de las organizaciones. Estas buenas prácticas están agrupadas en seis componentes y 50 criterios (Figura 21).



Componente	Cantidad de criterios
Capital social	7
Planeación organizacional	14
Integración territorial	4
Económico	10
Productivo-tecnológico	8
Orientación al mercado	7

**Figura 21.** Componentes y cantidad de criterios para la realización del análisis de buenas prácticas de gestión asociativa

**Fuente:** elaboración propia

### 3.5.2.2. *Formulación participativa*

Para la identificación de necesidades específicas junto con la población beneficiaria y para el diseño conjunto de alternativas de solución a sus necesidades se puede utilizar la herramienta propuesta por Rodríguez et al. (2016) en el libro “Guía para la formulación del programa agropecuario municipal (PAM)”, páginas 26 a 32, disponible en: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/biogenesis/article/view/325448>. Esta herramienta consta de los siguientes pasos:

- 1. Elaboración del árbol de problemas:** identificar el problema central (tallo del árbol), sus causas (raíces del árbol) y efectos (ramas del árbol), buscando aquellos efectos de mayor importancia que permitan concluir que el problema amerita solución prioritaria.
- 2. Elaboración del árbol de objetivos:** transformar el problema en un objetivo general, las causas del problema en objetivos específicos (medios) y los efectos en resultados esperados (fines).

3. **Planteamiento de alternativas de solución:** definir, para cada objetivo específico, las acciones concretas necesarias para alcanzar el objetivo central.
4. **Elaboración de la matriz de marco lógico:** definir los indicadores, los medios de verificación y los supuestos para alcanzar los objetivos planteados.

### 3.5.2.3. *Gestión de agronegocios*

Para la formulación de planes de acción se recomienda utilizar la herramienta denominada ¿Cómo gestionar agronegocios? propuesta por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2017), disponible en: <http://repositorio.ica.int/bitstream/11324/3147/1/BVE17079153e.pdf>. Esta consiste en los siguientes pasos:

1. Diseñar y comunicar la estrategia
2. Construir y comunicar las metas
3. Identificar problemas y oportunidades
4. Diagnosticar problemas
5. Entender procesos
6. Definir responsabilidades
7. Mejorar el control de la empresa
8. Identificar iniciativas y acciones necesarias
9. Medir comportamientos
10. Facilitar la delegación en las personas
11. Integrar la compensación con la actuación.

#### 3.5.2.4. *Mapa parlante*

Otra herramienta aplicable a la formulación de planes de acción es la denominada Mapa parlante, propuesta por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2017), disponible en: <http://repositorio.iica.int/bitstream/11324/3147/1/BVE17079153e.pdf>, para lo cual el extensionista debe seguir estos pasos:

1. Por medio de la memoria colectiva, identificar las principales características que tenía la comunidad 20 años atrás en cuanto a recursos naturales, capacidad de producción, disponibilidad de servicios básicos, carreteras, escuelas, etc. Para ello se debe hacer un mapa del pasado.
2. Identificar los problemas que las comunidades enfrentan en la actualidad a través de la elaboración del mapa del presente.
3. Identificar las ideas de progreso y bienestar que la comunidad imagina a 30 años a través de la elaboración del mapa del futuro. En este se proyecta la situación de la comunidad desde la visión de futuro de los jóvenes.
4. Establecer la percepción de los actores sobre sus carencias más visibles.
5. Plantear propuestas ajustadas a la mejora de las condiciones sociales.

#### 3.5.2.5. *Desarrollo de capacidades de los facilitadores*

Es importante que el extensionista comprenda su rol como facilitador de un proceso y que cuente con las capacidades necesarias para facilitar el desarrollo del mismo en todas sus fases. Para ello existe la herramienta “desarrollo de capacidades del extensionista”, elaborada por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA (2017), disponible en: <http://repositorio.iica.int/bitstream/11324/3147/1/>

[BVE17079153e.pdf](#). Esta herramienta permite al profesional dedicado a la extensión comprender su rol como facilitador de un proceso y consiste en los siguientes pasos:

1. Comprender el concepto de facilitación y su utilidad
2. Identificar las cualidades de un buen facilitador
3. Establecer las características de un facilitador (cognitivas, psicomotrices, actitudinales).

### 3.5.3. Herramientas para la implementación del plan de acción

#### 3.5.3.1. Estrategia para aumentar el impacto de las acciones de formación

Una herramienta muy apropiada para las acciones de formación que el extensionista debe llevar a cabo en la fase de implementación del plan de acción es la Metodología para la identificación de estilos de aprendizaje, propuesta por Rodríguez et al. (2017), disponible en: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/biogenesis/article/view/328054>. Esta permite identificar las preferencias de los participantes de acuerdo con cuatro dimensiones, cada una con tres tipologías: 1) motivacional (aplicación del conocimiento, adquirir nuevo conocimiento, motivación por factores externos); 2) perceptiva (visual, auditiva, lectoescritora); 3) estratégica (practicando, reflexionando, teorizando) y 4) social (independiente, colaborador, participativo). Para aplicar esta herramienta el extensionista debe seguir estos pasos:

1. Solicite a los participantes en el proceso formativo que diligencien el formulario de identificación de los estilos de aprendizaje, en cualquiera de los formatos disponibles, de acuerdo con el contexto.

2. Analice los resultados para identificar la tipología predominante en cada dimensión.
3. Seleccione las herramientas apropiadas para atender las preferencias del grupo en cada dimensión.
4. Vaya a la caja de herramientas e implemente con el grupo el protocolo establecido para las herramientas seleccionadas.

### **3.5.3.2. Desarrollo de capacidades agroempresariales**

Otra herramienta beneficiosa para el acompañamiento son las fichas para la capacitación en las organizaciones de productores agropecuarios, propuesta por Amézaga et al. (2013). En esta se presentan temas como: 1) asociatividad agroempresarial, la importancia de su fortalecimiento y el enfoque de mercado; 2) fortalecimiento socio-organizacional como elemento estratégico para mejorar la gestión asociativa; 3) aspectos que se podrían considerar a la hora de hacer un análisis de entorno; 4) fortalecimiento de la gestión empresarial como elemento estratégico para mejorar la gestión asociativa en el sector agroproductivo y 5) evaluación de los servicios que presta la organización como elemento estratégico para la vinculación a mercados.

### **3.5.3.3. Gira técnica (dimensión técnica)**

Una herramienta muy útil para la implementación del plan de acción en la dimensión técnica es la Gira técnica, propuesta por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2017), disponible en: <http://repositorio.iica.int/bitstream/11324/3147/1/BVE17079153e.pdf>. Esta requiere que el extensionista:

1. Defina de forma precisa la experiencia y la organización que se requiere visitar para alcanzar el objetivo propuesto.

2. Contextualice el entorno social, económico y cultural de la experiencia a conocer.
3. Realice una visita previa para verificar que se puedan cumplir las expectativas de la población meta.
4. Elabore el protocolo de ejecución de la gira técnica.
5. Realice una plenaria de conclusión y evaluación de la gira de intercambio.

#### **3.5.3.4. Elaboración de planes de negocio (dimensión estratégica)**

Para este componente existe la herramienta denominada ¿Cómo elaborar planes de negocio? propuesta por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2017), disponible en: <http://repositorio.iica.int/bitstream/11324/3147/1/BVE17079153e.pdf>. Esta herramienta consta de los siguientes pasos:

1. Definir de forma participativa la idea de negocio
2. Elaborar el resumen del plan de negocio que se espera implementar
3. Definir la estructura organizativa requerida para su ejecución
4. Realizar un análisis de mercado
5. Elaborar el estudio técnico
6. Elaborar el estudio financiero
7. Establecer los mecanismos de evaluación y el seguimiento.

#### **3.5.3.5. Autoevaluación del compromiso de los asociados (dimensión social)**

Una herramienta para invitar a los asociados a reflexionar sobre su rol en la organización es la autoevaluación de su compromiso, adaptada



de Rodríguez et al. (2016), que se encuentra en la guía metodológica para la consolidación de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural (CMDR), disponible en <https://revistas.udea.edu.co/index.php/biogenesis/issue/view/2593>. Esta herramienta invita a responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es su motivación para participar en la organización?
  - a. Hacer relaciones personales; b. Cumplir un objetivo común; c. Obtener un beneficio; d. Aportar a un proceso.
2. ¿Asiste a las reuniones y actividades programadas por la organización?
  - a. Siempre; b. Frecuentemente; c. De vez en cuando; d. Nunca
3. ¿En qué temas ha recibido formación para participar?
  - a. Reglamentos y funciones; b. Gestión de recursos; c. Formulación de proyectos; d. Planificación
4. ¿Con qué habilidades personales contribuye a la participación en la organización?
  - a. Capacidad comunicativa; b. Proposición de alternativas; c. Asumir responsabilidades; d. Tomar decisiones.
5. ¿Qué ha hecho para mejorar su participación en la organización?
  - a. Asistencia a capacitaciones y reuniones; b. Diálogo con colegas líderes de otras organizaciones; c. Comunicación y transferencia a su comunidad; d. Nada en particular
6. ¿Qué aportes ha realizado a la organización?
  - a. Proposición de proyectos; b. Formulación de planes; c. Gestión de recursos; d. Nada en particular.
7. ¿Cómo califica su compromiso frente a la organización?
  - a. Excelente; b. Bueno; c. Aceptable; d. Deficiente

### **3.5.3.6. Integración de las TIC (dimensión administrativa)**

De nuevo, la herramienta ¿Cómo elaborar planes de negocio? propuesta por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2017), disponible en: <http://repositorio.iica.int/bitstream/11324/3147/1/BVE17079153e.pdf> resulta útil para esta dimensión. El extensionista debe seguir estos pasos:

1. Identificar las TIC que se pueden utilizar en la organización para facilitar procesos.
2. Elaborar manuales de cada una de las herramientas tecnológicas identificadas.
3. Implementar un programa de capacitación en competencias para la búsqueda, almacenamiento, difusión y utilización de la información.
4. Establecer mecanismos para el monitoreo del uso y apropiación de las TIC.
5. Realizar seguimiento a la implementación de las TIC.

## **3.5.4. Herramientas para la evaluación del plan de acción**

### **3.5.4.1. Evaluación horizontal**

Para evaluar el plan de acción se puede utilizar la evaluación horizontal, propuesta por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2017), disponible en: <http://repositorio.iica.int/bitstream/11324/3147/1/BVE17079153e.pdf>. En esta, el extensionista debe seguir estos pasos:

1. Selección de la comisión evaluadora que puede estar integrada por tres personas.

- 
2. Presentación de los resultados de la autoevaluación realizada por el extensionista.
  3. Visita de verificación por parte de la comisión evaluadora.
  4. Evaluación de fortalezas, debilidades y sugerencias por parte de la comisión evaluadora.
  5. Presentación de los criterios de mejora por parte de la comisión evaluadora.
  6. Elaboración y presentación del plan de mejoramiento.

#### ***3.5.4.2. Evaluación del desempeño***

Otra herramienta útil para la evaluación es la denominada evaluación del desempeño, propuesta por Amézaga et al., 2013, disponible en: <http://repiica.iica.int/docs/B3246e/B3246e.pdf>. En ella se propone una evaluación socioproductiva de los asociados y otra evaluación del desempeño agroempresarial y asociativo; además, se presentan rúbricas con variables y niveles que corresponden a las situaciones que se pueden presentar en la organización, las cuales son categorizadas como no deseada, regular y buena. El proceso de categorización se realiza comparando la situación para las mismas variables del diagnóstico inicial para medir los cambios que ocurrieron durante la ejecución del plan de acompañamiento.





## 4. Conclusiones

Los resultados de investigación sobre asociatividad presentados en este libro, que se constituyen en marcos analíticos para profundizar la comprensión de este tipo de procesos en el sector agropecuario y se acompañan de la propuesta metodológica diseñada con base en éstos y en la experiencia de los investigadores en el acompañamiento a procesos de consolidación de la asociatividad rural agroempresarial, permiten brindar conceptos, instrumentos de análisis y herramientas para facilitar este tipo de procesos a los actores del Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (SNIA).

Como puede inferirse del análisis presentado, la consolidación de la asociatividad rural agroempresarial es un proceso complejo con múltiples factores que afectan el desempeño de este tipo de organizaciones. Por esta razón, y para afrontar con éxito la importante tarea de acompañar la consolidación de este tipo de organizaciones, es fundamental que los extensionistas involucrados en estos procesos cuenten con un marco analítico de los factores que en ellos inciden, de acuerdo con los resultados de investigación reciente en

la materia, así como con una metodología de acompañamiento y unas herramientas adecuadas. En este sentido, la información acá presentada se constituye en un aporte importante al conocimiento en este campo.

El dominio por parte del extensionista de los conceptos fundamentales sobre consolidación de la asociatividad rural agroempresarial presentados en esta obra le permitirán comprender la importancia de la asociatividad y sus aportes al desarrollo socio económico de los territorios rurales. Igualmente, los fundamentos para el desarrollo de capacidades para la consolidación de la asociatividad rural agroempresarial le permitirán al extensionista complementar sus bases conceptuales y metodológicas para abordar este tipo de procesos. Adicionalmente, la presentación de los resultados de investigación sobre gestión de la asociatividad rural agroempresarial ampliará la percepción del extensionista en cuanto a los factores clave que debe tener en cuenta para lograr exitosamente este tipo de procesos. Las referencias bibliográficas, por su parte, le ofrecen al extensionista una guía de consulta de las investigaciones relacionadas.

La guía metodológica diseñada le permitirá al extensionista conocer el paso a paso requerido para la implementación del proceso de gestión de la asociatividad rural agroempresarial rural. Esta guía, acompañada de la caja de herramientas, ampliará el portafolio de estrategias didácticas del extensionista, con lo cual podrá ejecutar procesos de acompañamiento a los productores para la consolidación de sus organizaciones agroempresariales.

Finalmente, esta propuesta metodológica para la consolidación de la asociatividad rural agroempresarial se constituye en un aporte al conocimiento sobre el tema en Colombia, país que pretende promover el fortalecimiento de las organizaciones de los productores agropecuarios



como estrategia para capitalizar las ventajas que ofrece la generación de economías de escala y facilitar el acceso al mercado de los pequeños productores.





## Referencias bibliográficas

- Alarcón, N. y Guevara, S. (2015). La asociatividad como estrategia de desarrollo competitivo para las Pymes. *Pensamiento Republicano*, 2, 13–31.
- Albers, S. y Lawler, E. (2014). Designing organizations for sustainable effectiveness: A new paradigm for organizations and academic researchers. *Journal of Organizational Effectiveness*, 1(1), 14–34. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2014-0007>
- Álvarez, Y., Saiz, J. E., Díaz, R. D., Castillo, D. y Herrera, A. (2012). La cooperativa de productores agropecuarios de Lenguazaque, el Valle de Ubaté y municipios circunvecinos (Coopalac) y su impacto en el desarrollo rural del municipio de Lenguazaque, Cundinamarca. *Gest. Soc.*, 5(2), 51–73.
- Amézaga, C., Rodríguez, D., Núñez, M. y Herrera, D. (2013). *Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa*. IICA. <http://repiica.iica.int/docs/B3246e/B3246e.pdf>
- Amoah-Mensah, A. (2013). Strategic Resources and Performance of Rural SMEs. *International Journal of Business and Social Research*, 3(4), 106–119.
- Anaya, A. (2020). *Relación entre asociatividad y productividad de los productores de cuyes en la provincia de Chupaca, Región Junín 2018*

- [Universidad Nacional Agraria La Molina]. <http://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/UNALM/4349>
- Antequera, J. y González, E. (2005). ¿Medir la sostenibilidad?: una aproximación al tema de los indicadores de sostenibilidad. *Sostenible?*, 7, 133–160. <https://doi.org/10.5821/sostenible.v0i7.1159>
- Arcade, J., Godet, M., Meunier, F. y Roubelat, F. (2004). *Metodología de investigación de futuros. Análisis Estructural MICMAC-MACTOR*.
- Artaraz, M. (2001). Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. *Ecosistemas*, X(3), 1–6.
- Bada, L. y Rivas, L. (2009). Tipologías y modelos de cadenas productivas en las Mipymes. *Lebret*, 1, 3–28. <https://doi.org/10.15332/rl.v0i1.662>
- Bada, L., Rivas, L. y Littlewood, H. (2017). Modelo de asociatividad en la cadena productiva en las Mipymes agroindustriales. *Contaduría y Administración*, 62(4), 1100–1117. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2017.06.006>
- Baldovino, R. (2011). *Caracterización de tres modelos asociativos del cultivo de palma de aceite en el municipio de Sabana de Torres, departamento de Santander* [Pontificia Universidad Javeriana]. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/1553>
- Barrera, A., Espejel, A., Herrera, B. y Cuevas, V. (2016). Asociatividad empresarial de organizaciones productoras de vainilla (*Vanilla planifolia* Jacks. ex Andrews) en el Totonacapan. *Agroproductividad*, 9(1), 79–85.
- Barrueto, E. (2019). *La mejora en la calidad de vida de pequeños productores de cacao a través de la asociatividad empresarial: Caso Cooperativa Central Cacao de Aroma – Provincia de Tocache* [Universidad Eafit]. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/27486>
- Beekaroo, D., Callychurn, D. y Hurreeram, D. (2019). Developing a sustainability index for Mauritian manufacturing companies. *Ecological Indicators*, 96, 250–257. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2018.09.003>
- Béjar, H. (1980). Desarrollo rural y participación. *Nueva Sociedad* 47, 119 – 123. <https://nuso.org/articulo/desarrollo-rural-y-participacion/>
- Bialoskorski, S. (2007). Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 45(1), 119–138. <https://doi.org/10.1590/S0103-20032007000100006>

- Bossel, H. (2002). Assessing viability and sustainability: A systems-based approach for deriving comprehensive indicator sets. *Ecology and Society*, 5(2), 1–12. <https://doi.org/10.1079/9780851997315.0247>
- Buciega, A. y Esparcia, J. (2013). Desarrollo, territorio y capital social. Un análisis a partir de dinámicas relacionales en el desarrollo rural. *REDES- Revista Hispana Para El Análisis de Redes Sociales*, 24(1), 81–113.
- Bustamante, S. (2007). *Asociaciones de municipios en Colombia. Su importancia, aproximaciones a un diagnóstico, propuestas para su fortalecimiento, casos seleccionados*. <https://www.fcm.org.co/Publicaciones/Libros/Asociatividad Municipal.pdf>
- Cáceres, L., Pardo, C. y Torres, A. (2013). La asociatividad y las cadenas productivas: una alternativa de desarrollo para el municipio de Yopal, Casanare. *Cooperativismo y Desarrollo*, 21(102), 69–75. <https://doi.org/10.16925/co.v21i102.660>
- Camacho, P. y Zambrano, M. (2005). *Estudio regional sobre factores de éxito de empresas asociativas rurales*. 1–47.
- Camacho, P., Marlin, C. y Zambrano, C. (2007). *Elementos de orientación para la gestión exitosa de las EMARs*. Quito: Plataforma RURALTER. <https://cenida.una.edu.ni/relectronicos/REE20C172.pdf>
- Castellanos, J. (2010). La asociatividad como fenómeno evolutivo, análisis de casos colombianos. *Revista EAN*, 68, 100–111.
- Chambers, R. (1994). The origins and practice of participatory rural appraisal. *World Development*, 22(7), 953–969. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(94\)90141-4](https://doi.org/10.1016/0305-750X(94)90141-4)
- Clavijo, N. (2016). *Tipificación de las cooperativas del sector agropecuario en Colombia* [Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá]. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/58650>
- Congreso de Colombia. (2017). Ley 1876 de 2017. Por medio de la cual se crea el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria y se dictan otras disposiciones. [http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY 1876 DEL 29 DE DICIEMBRE DE 2017.pdf](http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY_1876_DEL_29_DE_DICIEMBRE_DE_2017.pdf)
- \_\_\_\_\_ (1998). Ley 454 de 1998. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3433>
- Cruz, S. (2019). *Modelo de asociatividad para productores de una cadena productiva para la mejora de los canales comerciales en el municipio de Rosas, Cauca*. Universidad Nacional de Colombia. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/76397>

- DNP. (2015). *El campo colombiano: un camino hacia el bienestar y la paz. Tomo 1*. Departamento Nacional de Planeación, DNP. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Agriculturapequarioforestal y pesca/TOMO 1.pdf>
- Dominguez, F. (2014). *Seguimiento y evaluación de estrategias de desarrollo local LEADER 2014-2020*. Gobierno de Aragón.
- Dominguez, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías. Un estudio de caso en la comunidad valenciana. *Pensamiento y Gestión*, 24, 88–131.
- Efendiev, A. y Sorokin, P. (2013). Rural Social Organization and Farmer Cooperatives Development in Russia and other Emerging Economies: Comparative Analysis. *Developing Country Studies*, 3(14), 106–116.
- Ensslin, S. R., Ensslin, L., Imlau, J. M. y Chaves, L. C. (2014). Processo de mapeamento das publicações científicas de um tema: portfólio bibliográfico e análise bibliométrica sobre avaliação de desempenho de cooperativas de produção agropecuária. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 52(3), 587–608.
- Figuroa, C. (2020). *La asociatividad y su incidencia en las condiciones económicas de los productores de papa del Distrito de Mache, Provincia de Otuzco, Región La Libertad, 2019* [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/45976>
- Fonseca-Carreño, N., González, M. y Narváez, C. (2020). Asociatividad para la administración de los sistemas de producción campesina. *Revista Estrategia Organizacional*, 9(1), 1–17. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7830616>
- Garzón, R.D.M., Amaya R.C.A. y Castellanos D.Ó. (2004). Modelo conceptual e instrumental de sostenibilidad organizacional a partir de la evaluación del tejido social empresarial. *Innovar*, 24, 82–93.
- Gottret, M.V., Junkin, R. y Ugarte, C.I. (2011). *Autoevaluación facilitada para la gestión de empresas Asociativas rurales*. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza.
- Grueso, M., Gómez, J. y Garay, L. (2009). *Procesos de asociatividad empresarial: Aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional*. Universidad del Rosario. [https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3783/BI\\_44\\_5\\_2\\_10.pdf](https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3783/BI_44_5_2_10.pdf)
- Haydee, B. (2011). Metodologías e indicadores de evaluación de sistemas agrícolas hacia el desarrollo sostenible. *Universidad Rafael Belloso Chacín*, 1–18.

- Heimbigner, N. y Seltenreit, R. (2016). Caracterización de asociaciones de productores caprinos del oeste pampeano. *SEMIÁRIDA*, 26(1), 43–52.
- Herrera, J.M. y Mendoza, A. (2018). Evaluación de la asociatividad agroempresarial, en productores víctimas del conflicto armado en Samaná – Caldas. *Revista Finnova*, 3(5), 37–48. <https://doi.org/10.23850/24629758.1490>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA (2017). *Caja de herramientas metodológicas para el sector agrícola*. IICA. <http://repositorio.iica.int/bitstream/11324/3147/1/BVE17079153e.pdf>
- Izquierdo, M. (2015). Informantes y muestreo en investigación cualitativa. *Informantes y Muestreo En Investigación Cualitativa*, 17(30), 1148–1150. <https://doi.org/10.33132/01248146.65>
- Jones, G. y George, J. (2009). *Administración contemporánea* (Sexta edic). Mc Graw Hill.
- Karl, B.M. (2000). *Monitoring and evaluating stakeholder participation in agriculture and rural development projects: a literature review*. November, 1–27.
- Keller, P. (2012). Opciones estratégicas de desarrollo organizacional hacia la sostenibilidad. *Visión de Futuro*, 16(1), 1–21. [http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_contentyview=articleid=274yltemid=63](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_contentyview=articleid=274yltemid=63)
- Koguashvili, P. (2016). Support for agricultural cooperatives is an urgent necessity. *Annals of Agrarian Science*, 14(4), 323–325. <https://doi.org/10.1016/j.aasci.2016.09.009>
- Krippendorff, K. (2004). Reliability in content analysis: Some common misconceptions and recommendations. *Human Communication Research*, 30, 411–433.
- Lamnek, S. y Krell, C. (2005). *Qualitative sozialforschung*. München: Psychologie Verlags Union.
- Lancker, E. y Nijkamp, P. (2012). A policy scenario analysis of sustainable agricultural development options: A case study for Nepal. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 18(2), 111–124. <https://doi.org/10.3152/147154600781767493>
- Landini, F. (2012). Problemas en la extensión rural paraguaya: modelos de extensión en la encrucijada. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 9(69), 127–149.
- Latynskiy, E. y Berger, T. (2016). Networks of rural producer organizations in Uganda: What can be done to make them work better? *World Development*, 78, 572–586. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.10.014>
- Lemus-Aguilar, I. e Hidalgo, A. (2016). The Design of a Sustainable Organization: a solid path through Innovation. *INGENIO Days 2016: Eu-SPRI Forum Early Career*

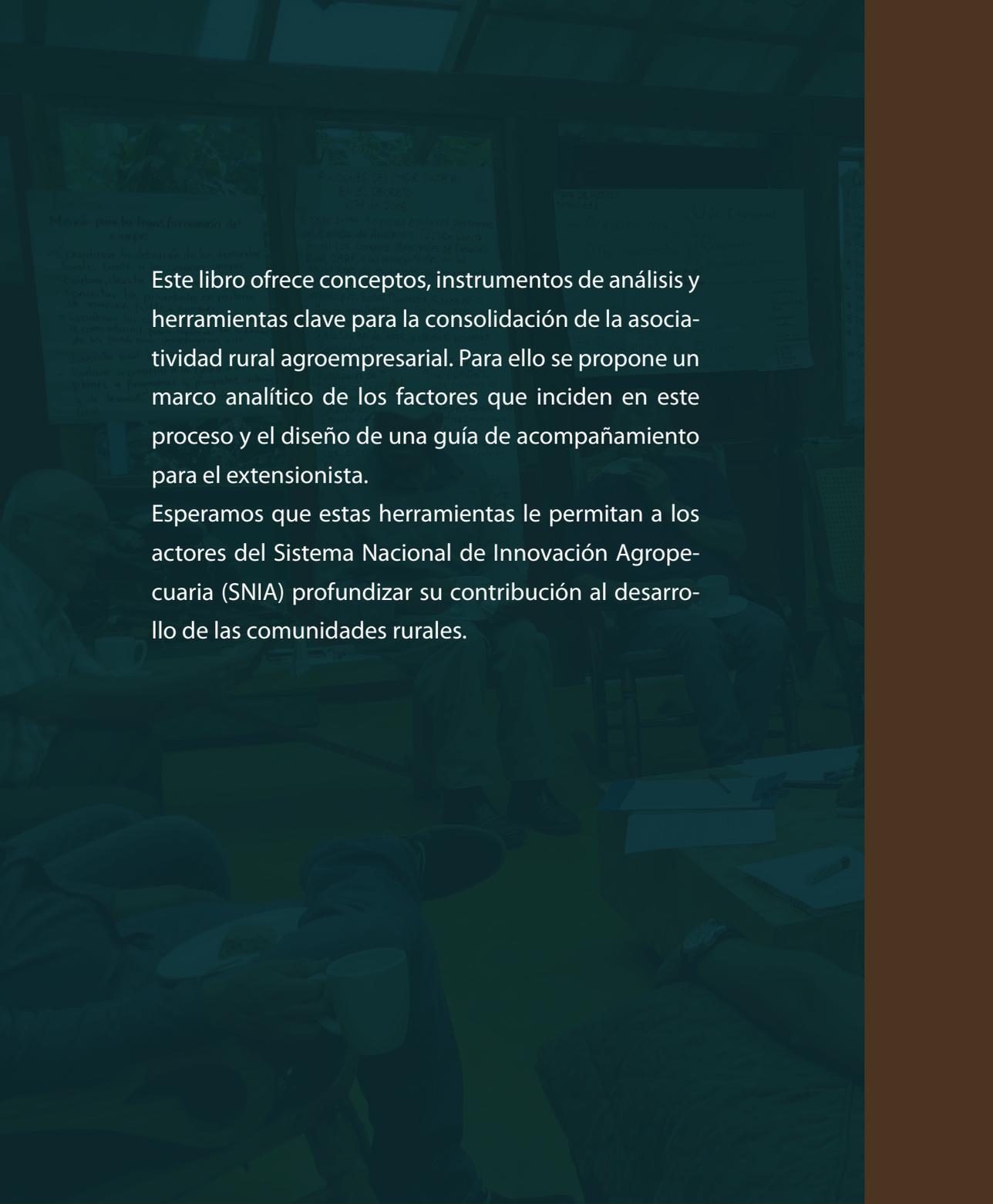
- Researcher Conference (ECC): "Science, Innovation and the University: Keys to Social Impact,"* 1–15.
- Loaiza, W., Carvajal, Y. y Ávila, Á. (2014). Evaluación agroecológica de los sistemas productivos agrícolas en la microcuenca Centella (Dagua, Colombia). *Colombia Forestal*, 17(2), 161–179. <https://doi.org/10.14483/udistrital.jour.colomb.for.2014.2.a03>
- Lopera, L. y Posada, G. (2009). Contribuciones de la economía solidaria al desarrollo local: El caso del altiplano Norte del Departamento de Antioquia. *Semestre Económico*, 12(23), 119–132. <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=165013122006www.redalyc.org>
- López, L. y Calderon, G. (2006). Análisis de las dinámicas culturales al interior de un Clúster Empresarial. *Estudios Gerenciales*, 22(99), 13–37.
- Lozano, M.A. (2010). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 68, 175–178.
- Martínez, E., Cañas, J., Gómez, J. y Casanova, Á. (2014). Análisis de los principios cooperativos en el éxito de las cooperativas agrarias en el estado Zulia. *Rev. Fac. Agron. (LUZ)*, 31(2), 290–312.
- Melgarejo, Z., Vera-Colina, M.A. y Mora-Riapira, E. H. (2013). Competitividad de la MIPYME y desarrollo regional. Estudio del caso colombiano. *Tendencias*, XIV(2), 184–215.
- Melo, L., Melo, M. y Fonseca, D. (2017). The Associativity: A local development strategy for Ocamonte (APCO) coffee growers in Santander, Colombia. *Acta Agronomica*, 66(4), 538–543. <https://doi.org/10.15446/acag.v66n4.61389>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2003). Índice de Capacidad Organizacional - ICO. Proyecto piloto-Zonas de Reserva Campesina. <http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/jspui/bitstream/11348/6369/1/158.pdf>
- Muñoz, Santoyo y Flores. (2010). *Pilares de las organizaciones rurales que perduran*. Ciestaam: Reporte de Investigación 90. <https://ciestaam.edu.mx/publicacion/pilares-las-organizaciones-rurales-perduran/>
- Narváez, M., Fernández, G., Gutiérrez, C., Revilla, J.G. y Pérez, C. (2009). Asociatividad empresarial : un modelo para el fortalecimiento de la Pyme en Paraguaná. *Multiciencias*, 9(2), 157–166.
- Niemeijer, D. y de Groot, R. (2008). A conceptual framework for selecting environmental indicator sets. *Ecological Indicators*, 8(1), 14–25. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2006.11.012>

- Núñez, C. e Ibáñez, N. (2014). *Investigación de mercado para la oferta académica en tecnología, técnicos, profesionalización y postgrado en Economía Solidaria en la ciudad de Ocaña en la modalidad a distancia*. [Universidad Francisco de Paula Santander]. <http://repositorio.ufpso.edu.co/handle/123456789/1642>
- Oakley, P. (1995). People's participation in development projects. In *INTRAC Occasional Papers Series*. <http://intrac.client.fatbeehive.com/docs/OPS7final.pdf>
- Ortegón, E., Pacheco, J. y Roura, H. (2005). *Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública*.
- Oviedo, G.L. (2004). Antecedentes y contexto histórico del concepto percepción. *Revista de Estudios Sociales*, 18, 89–96.
- Parra, M., Cárdenas, S. y Velásquez, M. (2018). Gestión de economía solidaria y calidad de vida en las comunidades campesinas. *Desarrollo Gerencial*, 10(1), 83–104. <https://doi.org/https://doi.org/10.17081/dege.10.1.3046>
- Perez, E., Maya, D. y Farah, M. A. (2001). Metodologías participativas en la formulación y planificación de proyectos de desarrollo rural Fase de diagnóstico en siete municipios. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 47, 101–125. <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/desarrolloRural/article/viewFile/2067/1312>
- Piedrahita, M., Rodríguez, H., Campal, G. y Abril, J. (2019). *Fortalecimiento de las capacidades de gestión del desarrollo rural a través de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural*. Fondo Editorial Biogénesis. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/biogenesis/article/view/341677>
- Presidencia de la República. (1994). Decreto 2716, 1. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3341>
- Quang, T. e Itagaki, K. (2012). Agro-enterprise performance and rural investment climate: evidence from the north of Vietnam. *International Business and Management*, 5(2), 28–36.
- Ramírez, C.J. y Rodríguez, H. (2017). Influencia de los recursos y las dinámicas del territorio en el sostenimiento de la agroindustria rural panelera de Supía, Caldas. *Luna Azul*, 44, 188–210. <https://doi.org/10.17151/luaz.2015.40.14>
- Riella, A. y Vitelli, R. (2009). *Organizaciones rurales y acción colectiva en Uruguay : estudios en tiempos de crisis* (1a). Europe Aid Co-operation Office.
- Rocchigiani, M. y Herbel, D. (2013). Organization analysis and development: Learning module 4. In *Fao*. FAO. [http://www.fao.org/docs/eims/upload/314528/FAO\\_CD\\_LM4.pdf](http://www.fao.org/docs/eims/upload/314528/FAO_CD_LM4.pdf)

- Rodríguez-Espinosa, H., Piedrahíta-Pérez, M.A. y Velásquez-Chica, A. (2017). Identificación de indicadores de evaluación y seguimiento de la asistencia técnica agropecuaria en Antioquia (Colombia). *Corpoica Cienc Tecnol Agropecuaria*, 18(3), 479–493. [https://doi.org/10.21930/rcta.vol18\\_num3\\_art:739](https://doi.org/10.21930/rcta.vol18_num3_art:739)
- Rodriguez, H., García, R. e Iwamoto, I. (2008). The reasons for failure in the regional plan of agricultural marketing in Colombia: The case of the fruit and vegetables marketing plan in the Cauca Valley Province. *Agricultural Marketing Journal*, 17(1), 32–40.
- Rodriguez, H. e Iwamoto, I. (2008). The impact of a new agricultural marketing strategy for small farmers: A study of the productive alliance of hot chili pepper in Colombia. *Agricultural Marketing Journal*, 17(1), 41–49.
- Rodriguez, H. e Iwamoto, I. (2009). Strategies of support to improve the small farmers' market access in Colombia: The case of the non-profit intermediary organization, Vallenpaz. *Agricultural Marketing Journal*, 18(1), 71–76.
- Rodriguez, H. e Iwamoto, I. (2010). The impact of a support strategy to improve market access for small farmers in Colombia: A case study of Nariño Province Federation of farmers. *Agricultural Marketing Journal*, 19(1), 1–8.
- Rodríguez, H., Piedrahita, A., Velásquez, A., Toro, I., Ramírez, C., Gallego, A. y Durango, E. (2017). *Metodología para la identificación de estilos de aprendizaje aplicable al sector agropecuario colombiano (Mideas)*. Editorial Biogénesis. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/biogenesis/article/view/328054>
- Rodríguez, H., Toro, I., Úsuga, A. y Gutiérrez, S. (2016). *Guía metodológica para la consolidación de los consejos municipales de desarrollo rural en el Departamento de Antioquia*. Fondo Editorial Biogénesis. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/biogenesis/article/view/326485>
- Rodríguez, H. y Ramírez, C.J. (2016). Análisis de la sostenibilidad de los procesos de fortalecimiento de la asociatividad rural : El caso de Asomora. *Revista de Ciencias Agrícolas*, 33(1), 10–22. <http://www.scielo.org.co/pdf/rcia/v33n1/v33n1a02.pdf>
- Rodríguez, H., Ramírez, C. J. y Restrepo, L. F. (2018). Factores determinantes de la sostenibilidad de las agroempresas asociativas rurales. *Revista Economía e Sociología Rural*, 56(1), 107–122. <http://www.scielo.br/pdf/resr/v56n1/1806-9479-resr-56-01-107.pdf>
- Rodríguez, L.C. y Ríos, L. (2016). Evaluación de sostenibilidad con metodología GRI. *Dimensión Empresarial*, 14(2), 73–90. <https://doi.org/10.15665/rde.v14i2.659>

- Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de sobrevivencia de las PYMES. *Revista Capítulos*, 51.
- Rueda, M.A. y Muñoz, J.H. (2011). Asociatividad, capital social y redes de innovación en la economía rural. *Gestión Social*, 4(1), 27–41. <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/view/287/221>
- Ruiz, J., Rosales, R. y Vergara, D. (2017). Indicadores de sustentabilidad para lechería especializada: Una revisión. *Livestock Research for Rural Development*, 29(1), 21.
- Sánchez, M., Chang, E., Camacho, K. y Bonett, K. (2014). Microemprendimientos, asociatividad y gestión de organizaciones sociales. *Sotavento MBA*, 24, 44–56.
- Sancho, J. y Moreno, R. (2013). De la evaluación tradicional a la medición del impacto en los programas de desarrollo rural de la Unión Europea con especial referencia a LEADER: una primera aproximación. *GeoFocus*, 13(2), 212–230.
- Sepúlveda, S., Chavarría, H., Castro, A., Rojas, P., Picado, E. y Bolaños, D. (2002). *Metodología para estimar el nivel de desarrollo sostenible en espacios territoriales*.
- Singh, R., Murty, H. R., Gupta, S. K. y Dikshit, A. K. (2012). An overview of sustainability assessment methodologies. *Ecological Indicators*, 15(1), 281–299. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2011.01.007>
- Solarte, G. (2011). *Asociatividad, empresarización y pactos territoriales: claves del desarrollo de los territorios rurales*. Corporación Latinoamericana Misión Rural.
- Sorroche, D., Llorente, C., Genovese, F. y Romani, R. (2013). *Análisis de las potencialidades de asociatividad de los productores de ciruela de Mendoza* (p. 11).
- Spielman, D. y Kelemework, D. (2009). *Measuring agricultural innovation system properties and performance: Illustrations from Ethiopia and Vietnam (Vol. 851)*. Intl Food Policy Res Inst.
- Szmulewicz, P., Gutiérrez, C. y Winkler, K. (2012). Evaluación de las habilidades asociativas en redes de Agroturismo del sur de Chile. *Estudios Y Perspectivas En Turismo*, 21, 1013–1034.
- Tolón, A., Lastra, X. y Ramírez, M. (2008). Construcción de un subsistema de indicadores para el seguimiento de la sostenibilidad de los procesos de desarrollo en espacios rurales. Aplicación al área temática de espacios naturales protegidos. *II Seminario De Cooperación Y Desarrollo En Espacios Rurales Iberoamericanos. Sostenibilidad E Indicadores.*, 11. <http://www.indirural.ual.es/descargas/docdescargas/ii6-3.pdf>
- Universidad de Granada. (2007). *Guía para la definición e implantación de un sistema de indicadores*. <http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/Indicadores.pdf>

- Usaid. (2019). *Yuca amarga para una dulce leche. Reporte de actividades* (Issue 24, pp. 1–2). [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00WGVW.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00WGVW.pdf)
- Vargas, A., Fajardo, C., Romero, Y. y Nieves, K. (2019). La asociatividad para articular cadenas productivas en Colombia. El caso de los pequeños productores de papa criolla en Subachoque - Cundinamarca. *Cooperativismo y Desarrollo*, 27(2), 1–32. <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2019.02.10>
- Vélez, A. y Campos, A. (2007). Hacia la modernización y la consolidación de la asociatividad agropecuaria empresarial en Colombia. *Revista Nacional de Agricultura*, 950, 7-14.
- Wyrwich, M., Sternberg, R., y Stuetzer, M. (2018). Failing role models and the formation of fear of entrepreneurial failure: a study of regional peer effects in German regions. *Journal of Economic Geography*, 0, 1–22. <https://doi.org/doi:10.1093/jeg/lby023>
- Yin, R.K. (2014). *Case Study Research: design and methods* (Fifth Edit). Thousand Oaks, CA: Sage.



Este libro ofrece conceptos, instrumentos de análisis y herramientas clave para la consolidación de la asociatividad rural agroempresarial. Para ello se propone un marco analítico de los factores que inciden en este proceso y el diseño de una guía de acompañamiento para el extensionista.

Esperamos que estas herramientas le permitan a los actores del Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (SNIA) profundizar su contribución al desarrollo de las comunidades rurales.