

**Prácticas solidarias en organizaciones asociativas de pequeños productores  
rurales en los municipios de San Carlos, San Rafael, Cocorná y Granada-  
departamento de Antioquia**

**Por:**

**Erika Higueta Montenegro**

**Director:**

**Holmes Rodríguez Espinosa**

**holmes.rodriguez@udea.edu.co**

**Nombre del Grupo de Investigación: GaMMA**

**Co-directora:**

**Luz Dolly Lopera García**

**Dolly.lopera@udea.edu.co**

**Nombre del Grupo de Investigación: SALUD Y SOCIEDAD**

**Facultad de Ciencias Agrarias**

**Maestría en Agronegocios**

**Universidad de Antioquia**

**Medellín**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios...

Al Director, a la Codirectora, Luz Dolly Lopera, a los Evaluadores, a Mis Padres y a la Facultad de Ciencias Agrarias, quienes con sus aportes, recomendaciones y apoyo contribuyeron al logro para la realización de este trabajo de grado.

A la Facultad Nacional de Salud Pública de la Universidad de Antioquia, y sus grupos de investigación: Salud y Ambiente y Salud y sociedad, que me permitieron ser partícipe del proyecto “Caracterización de las condiciones socioeconómicas, de trabajo y de protección social de los pequeños productores agropecuarios de las cooperativas y asociaciones de los municipios de San Carlos, San Rafael, Granada y Cocorná del Oriente Antioqueño, que desarrollan capacidades para la soberanía alimentaria, la producción agroecológica y el fortalecimiento de la organización comunitaria, 2017-2019”.

A las organizaciones participantes en los 4 municipios del Oriente Antioqueño. De igual manera, a los Secretarios de Agricultura, Coordinadores de Desarrollo Económico y Directores de UMATAS (Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria).

## RESUMEN

La asociatividad como expresión de la economía solidaria, en forma de trabajo colaborativo, autogestión, confianza, participación y ayuda mutua, entre otros, ha permitido que muchos pobladores se vinculen a algún tipo de actividad económica relacionada con el sector solidario; razón por la cual, los emprendimientos asociativos tienen gran importancia en las localidades. Sin embargo, algunos problemas como falta de empoderamiento, escasez de recursos financieros, y bajo nivel educativo y técnico, entre otros, hacen que en la mayoría de las organizaciones, contradictoriamente, la asociatividad no sea ampliamente practicada o no se comprenda su potencialidad para lograr una buena vida en quienes conforman los colectivos.

A través del trabajo asociativo de los productores agropecuarios, se pueden alcanzar objetivos comunes y otras condiciones favorables tales como mayor facilidad para acceder a proyectos, el recibir capacitaciones, asesoría técnica para la producción, la provisión de servicios financieros, la adquisición de materias primas a bajo costo, y el trabajo colaborativo entre los asociados, que contribuyen tanto al desarrollo socioeconómico como al fortalecimiento de sus organizaciones. Igualmente, la participación asociativa mediante asambleas y reuniones ha permitido afianzar su sentido de pertenencia y la mayor integración entre los asociados y las comunidades locales, y como organizaciones puedan incidir en las políticas y potencializar el trabajo en red con otras organizaciones. Basado en lo anterior, el objetivo de este estudio fue identificar las prácticas que han posibilitado el fortalecimiento de la asociatividad rural para recomendar acciones orientadas a mejorar la sostenibilidad en las organizaciones de productores agropecuarios de varios municipios del Oriente Antioqueño.

Para realizar este estudio de caso, se llevó a cabo una investigación con enfoque metodológico cualitativo, de carácter descriptivo. A través de la técnica de muestreo a conveniencia fueron seleccionadas 8 organizaciones de productores rurales ubicadas en los municipios de Cocorná, Granada, San Carlos y San Rafael, del Oriente Antioqueño, en las cuales se eligieron 75 asociados activos. Los criterios de selección

de las organizaciones fueron definidas en cuanto a tiempo de conformación, estuvieran integradas por pequeños productores, legalmente constituidas, con actividad agropecuaria activa y disponibilidad para participar en el estudio.

La recolección de la información se hizo gracias a que el trabajo de grado estuvo anidado en el proyecto de investigación CODI, Convocatoria Programática Área Ciencias Sociales, Humanidades y Artes 2016, adscrito a la Facultad Nacional de Salud Pública.

Para obtener la información se aplicaron dos tipos de instrumentos: uno en formato formulario diseñado con una batería de preguntas de diversas opciones de respuesta para los asociados, y otro en forma de entrevista semiestructurada para representantes legales y/o líderes de las organizaciones elegidas. Como resultado se encontró que tanto para los líderes como para los asociados, las principales prácticas que motivan a conformar organizaciones y ser parte de ellas es la participación en proyectos y fortalecimiento de la comercialización con el fin de reducir intermediarios y generar mejores ingresos. Se concluye que para contribuir al éxito organizacional, se deben fortalecer algunos aspectos como la capacitación de los líderes, capacidad de gestión, comercialización asociativa y participación comunitaria.

### **Abstrac**

Associativity as an expression of the solidarity economy, in the form of collaborative work, self-management, trust, participation and mutual aid, among others, has allowed many residents to link to some type of economic activity related to the solidarity sector; which is why associative ventures are of great importance in the localities. However, some problems such as lack of empowerment, lack of financial resources, and low educational and technical level, among others, mean that in most organizations, contradictorily, associativity is not widely practiced or its potential to achieve a good life in those who make up the groups.

Through the associative work of agricultural producers, common objectives and other favorable conditions such as greater ease of access to projects, receiving training, technical advice for production, the provision of financial services, the acquisition of raw materials can be achieved low cost, and collaborative work among partners, which contribute both to socio-economic development and to the strengthening of their organizations. Likewise, associative participation through assemblies and meetings has strengthened their sense of belonging and greater integration between partners and local communities, and as organizations they can influence policies and strengthen networking with other organizations. Based on the foregoing, the objective of this study was to identify the practices that have enabled the strengthening of rural associations to recommend actions aimed at improving sustainability in organizations of agricultural producers in several municipalities in Eastern Antioquia.

To carry out this case study, an investigation with a qualitative methodological approach was carried out, of a descriptive nature. Through the convenience sampling technique, 8 organizations of rural producers were selected located in the municipalities of Cocorná, Granada, San Carlos and San Rafael, in the East Antioquia, in which 75 active associates were chosen. The selection criteria of the organizations were defined in terms of time of formation, were integrated by small producers, legally constituted, with active agricultural activity and availability to participate in the study.

The information was collected thanks to the fact that the degree work was nested in the CODI research project, Program Call for Social Sciences, Humanities and Arts 2016, attached to the National School of Public Health.

To obtain the information, two types of instruments were applied: one in form format designed with a battery of questions of various response options for associates, and another in the form of a semi-structured interview for legal representatives and / or leaders of the organizations chosen. As a result, it was found that for both leaders and associates, the main practices that motivate organizations to form and be part of them are participation in projects and strengthening of marketing in order to reduce intermediaries and generate better income. It is concluded that in order to contribute

to organizational success, certain aspects such as the training of leaders, management capacity, associative marketing and community participation must be strengthened.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. Introducción y Objetivos .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Introducción .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>14</b>
Objetivo General .....	14
Objetivos Específicos .....	14
<b>2. Marco teórico .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Relaciones económicas de solidaridad vinculadas con las buenas prácticas de los productores agropecuarios .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 La asociatividad como forma organizativa de los pequeños productores agropecuarios para configurar buenas prácticas.....</b>	<b>18</b>
<b>2.3 Sostenibilidad como elemento importante de las organizaciones.....</b>	<b>23</b>
<b>3. Metodología .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1 Tipo de estudio .....</b>	<b>24</b>
<b>3.2 Población y muestra.....</b>	<b>26</b>
<b>3.3 Criterios de selección.....</b>	<b>26</b>
<b>3.4 Procedimientos para el desarrollo de los objetivos .....</b>	<b>27</b>
<b>3.4.1 Objetivo 1. Factores que motivan al trabajo asociativo .....</b>	<b>27</b>
Variables e instrumentos.....	27
Fuentes de información y recolección de datos .....	30
Análisis de información .....	30
<b>3.4.2 Objetivo 2. Prácticas de fortalecimiento .....</b>	<b>31</b>
Variables e instrumentos.....	31
Fuentes de información y recolección de datos .....	33
Análisis de información .....	33
<b>3.4.3 Objetivo 3. Identificación de Buenas Prácticas Asociativas.....</b>	<b>33</b>
Fuentes de información y recolección de datos .....	34
Análisis de la información.....	34
<b>4. Resultados y discusión .....</b>	<b>34</b>
<b>4. 1 Resultados y discusión objetivo 1. Factores que motivan al trabajo asociativo .....</b>	<b>34</b>
4.1.1. Participación.....	36
4.1.2. Compromiso .....	39

4.1.3 Confianza .....	43
4.1.4 Liderazgo .....	45
4.1.5 Beneficios percibidos .....	47
4.1.6 Fortaleza de la organización .....	50
<b>4.2 Resultados y discusión objetivo 2. Prácticas de fortalecimiento.....</b>	<b>53</b>
4.2.1 Participación.....	53
4.2.2 Compromiso.....	56
4.2.3 Confianza .....	57
4.2.4 Liderazgo .....	59
4.2.5 Comunicación .....	65
4.2.6 Servicios.....	68
4.2.7 Fortalecimiento.....	69
4.2.8 Administración.....	75
<b>4.3 Resultados y discusión objetivo 3. Identificación de Buenas prácticas asociativas .....</b>	<b>79</b>
4.3.1 Participación.....	83
4.3.2 Compromiso.....	85
4.3.3 Liderazgo .....	86
4.3.4. Confianza .....	87
4.3.5 Comunicación .....	87
4.3.6 Servicios.....	88
4.3.7 Fortalecimiento.....	90
4.3.8 Administración.....	90
<b>5. Conclusiones.....</b>	<b>93</b>
5.1. Objetivo 1. Factores que motivan al trabajo asociativo .....	93
5.2 Objetivo 2. Prácticas de fortalecimiento.....	93
5.3 Objetivo 3. Identificación de Buenas Prácticas Asociativas.....	94
<b>6. CONSIDERACIONES .....</b>	<b>95</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>96</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 Motivacion para asociarse .....	36
FIGURA 2 Tiempo de los asociados en la organización .....	39
FIGURA 3 Motivación de la permanencia .....	40
FIGURA 4 Porcentaje de comercialización a través de la asociación .....	44
FIGURA 5 Generadores de confianza para asociarse .....	45
FIGURA 6 Cualidades y capacidad de los líderes.....	44
FIGURA 7 Servicios recibidos .....	48
FIGURA 8 Beneficios de estar asociado .....	49
FIGURA 9 Diferencia con otras organizaciones .....	51

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 Conceptos de los factores para la identificación de prácticas asociativas .	21
TABLA 2 Factores a considerar para recolección de información -motivación .....	28
TABLA 3 Factores a considerar para recolección de información-fortalecimiento ....	31
TABLA 4 Características de las organizaciones del estudio .....	35
TABLA 5 Evolución del número de asociados en organizaciones.....	53
TABLA 6 Participación en asambleas .....	55
TABLA 7 Compromiso en actividades de la organización .....	56
TABLA 8 Informes de gestión.....	58
TABLA 9 Relación entre asociados y directivos .....	59
TABLA 10 Habilidades de los líderes .....	60
TABLA 11 Nivel de estudio de los líderes .....	61
TABLA 12 Estrategias de motivación .....	62
TABLA 13 Relaciones con asociados y otras organizaciones.....	63
TABLA 14 Relaciones con los asociados y con la comunidad .....	65
TABLA 15 Contacto con los asociados .....	66
TABLA 16 Servicio de comercialización.....	68
TABLA 17 Razones para la creación .....	70
TABLA 18 Sostenimiento de la organización en el tiempo .....	71
TABLA 19 Fortalezas que han permitido que funcione bien la organización .....	72
TABLA 20 Dificultades presentadas en las organizaciones .....	73
TABLA 21 Visión de las organizaciones.....	74
TABLA 22 Utilización de fondos .....	75
TABLA 23 Buenas Prácticas Asociativas Identificadas .....	80
TABLA ANEXO 1. ....	109

## **1. Introducción y Objetivos**

### **1.1 Introducción**

Los productores agropecuarios rurales del Oriente Antioqueño han padecido la violencia y el conflicto social presentado en el país y que ha azotado con mayor rigor al campo colombiano (Machado, 2009), los cuales han sido víctimas de violaciones de los derechos humanos causando la destrucción del tejido social (Barrios, 2016). El interés de buscar alternativas en las actividades económicas y de retomar su vocación productiva perdida por el desplazamiento, ha conllevado a que las personas se agrupen de manera asociativa, conformando organizaciones que propendan por el desarrollo integral y la cohesión social y que a su vez generen transformaciones en las regiones (Área de Paz Desarrollo y Reconciliación y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, 2010), como una forma para responder colectivamente a los efectos del conflicto y a los procesos de reconstrucción del tejido social planteados por estas organizaciones (Hoyos y Nieto, 2017).

Desde mediados del siglo XX el país viene atravesando por una crisis institucional, representada en la débil presencia del Estado en el territorio rural y en políticas de desarrollo agropecuario ineficientes (Machado, 2009), dentro de las cuales se pueden mencionar las reformas agrarias que logren una justa distribución de la tierra y la Ley de Víctimas 1448 de 2011 (Congreso de Colombia, 2011) en cuanto a las medidas judiciales, administrativas, sociales y económicas en beneficio de las víctimas de la violencia y conflicto armado; lo que ocasionó falta de credibilidad en la institucionalidad, la desarticulación del tejido social y la desconfianza generalizada en la población rural (García, 2007), que impactó negativamente la producción agropecuaria y el desarrollo socio-económico de la región, tales como pérdida de vocación productiva, desarraigo, desplazamientos, pobreza, injusticias, desigualdad y exclusión (Maya, Muñeton, y Horbath, 2018).

Para contrarrestar dichos problemas estructurales el Estado debe formular políticas rurales adecuadas que contribuyan a generar condiciones de bienestar y estabilidad a la economía campesina, con acciones específicas orientadas al mejoramiento cualitativo y cuantitativo de las unidades productivas familiares y al desarrollo de las

regiones, facilitando la asistencia técnica integral y el fortalecimiento organizativo de dichas unidades (Grueso, Gómez y Garay, 2009); de tal forma que las políticas garanticen el desarrollo de estrategias rurales para mitigar la problemática que se presenta en el campo y promover alternativas económico-productivas, con el propósito de crear condiciones de igualdad, bienestar y buen vivir para la población rural (Arias y Phélan, 2016); con lo cual se posibilita el aumento de la productividad y la inclusión social de la población rural (DNP, 2018); como lo ejemplifica la Ley N°1876 de 2017 que está orientada al apoyo de los productores agropecuarios que se encuentren o participen mediante formas organizacionales y asociativas para optimizar su actividad productiva y aprovechar las oportunidades de mercado (Congreso de Colombia, 2017).

En este contexto, se deben consolidar estrategias adecuadas y eficientes que creen condiciones de bienestar para las comunidades, generen igualdad de oportunidades, integren regiones e impulsen el desarrollo económico y social, para lograr la transformación de las sociedades rurales y fortalecer formas de organización y producción a través del reconocimiento de cooperativas, asociaciones, organizaciones solidarias y comunitarias según se plantea en el Punto 1 del Acuerdo de Paz “Reforma Rural Integral” (Presidencia de la República y Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-FARC, 2016).

Adicionalmente, se considera que sin la organización política y económica de la sociedad civil no es posible alcanzar su desarrollo y el empoderamiento (Machado, 2009).

Por su parte Razeto (1993) plantea que pese a la marginación, desigualdad y abandono de las comunidades rurales por parte del Estado, estas crean organizaciones en forma de asociaciones que no solamente son autogestionarias en la producción agropecuaria sino también en su forma de participación política y comunitaria para acceder a los recursos del Estado.

De esta manera, los pequeños productores se constituyen en la base que posibilita el desarrollo de las economías en las zonas rurales (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura-IIICA, 2009), poniendo sus capacidades de trabajo

conjunto, en forma de trabajo colaborativo y participativo, para la generación de una forma organizativa ampliada comunitaria, (Vélez Á. y Rodríguez, 2017; Acevedo M y Buitrago, 2009); tal es el caso de las asociaciones de productores que a través de la organización pueden mejorar sus resultados en aspectos tales como el aumento de las economías de escala, la disminución de costos de producción y el mejoramiento de su poder de negociación (Latynskiy y Berger, 2016). De esta manera, el fortalecimiento de los pequeños productores rurales constituye un aspecto importante para enfrentar desafíos en temas económicos y sociales del medio rural, que posibilite la gestión de bienes públicos y el acceso a mercados locales de manera efectiva (Gottret, et al., 2000).

Las asociaciones de productores por su práctica organizativa pertenecen al sector de la economía solidaria, al respecto Razeto (1993) plantea: "Por economía de solidaridad entendemos la introducción de la solidaridad como elemento activo, fuerza productiva y matriz de relaciones y comportamientos económicos, en los procesos de producción, distribución, consumo y acumulación". De esta manera, se da lugar a formas de empresa basadas en la solidaridad y el trabajo que articulan relaciones de intercambio justas con relaciones de cooperación, reciprocidad y mutualismo, e integran las necesidades comunitarias y sociales (Razeto, 1993; Celorio y López, 2007). Debe fortalecerse aún más la estrategia de decisión basada en la confianza mutua y la participación donde gobiernan los factores productivos trabajo y el "Factor C" (categorías organizadoras), los cuales son importantes para el desarrollo de la sociedad, las comunidades y las organizaciones (Razeto, 2016).

Con miras a potencializar las organizaciones de productores de diferente naturaleza e impulsar el desarrollo socio-económico de las regiones, la asociatividad como un mecanismo de cooperación entre organizaciones, empresas o personas, sirve de estrategia para la búsqueda de objetivos comunes (Lozano, 2010) y el acceso a instrumentos de desarrollo rural, dentro de los cuales se encuentran los medios de producción, la asistencia técnica, la formación y capacitación, el crédito y comercialización, entre otros, (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, 2017). Adicionalmente, la asociatividad posibilita el fortalecimiento de las capacidades productivas, administrativas y de gestión de los pequeños productores

para acceder a bienes y servicios, comercializar sus productos, mejorar el poder de planeación y en general, mejorar sus condiciones de vida, de trabajo y de producción (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, 2017).

Acorde con lo anterior, la asociatividad se propone como una alternativa para la transformación del campo, ya que busca promover la autonomía económica y la capacidad organizativa de las comunidades.

En contraste, 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 que repercute en acciones equivocadas y en mayores condiciones de vulnerabilidad para los mismos (Camacho, Marlin y Zambrano, 2007). Según lo anterior, la falta de organización autogestionaria y de presencia del Estado puede generar la existencia de organizaciones que no cuentan con capacidad económica suficiente para sostenerse y tener reconocimiento en el mercado, presentándose dificultades como falta de incentivos a sus asociados, falta de liderazgo relacionado con la capacidad de gestión y administración empresarial, bajo poder de negociación frente a los intermediarios, escasa inversión en procesos de investigación y desarrollo, (Grueso et al., 2009; Rodríguez y Ramírez, 2016), dispersión de los productores agropecuarios y debilidades en la capacitación de la base social, (Gottret et al., 2000). Todos estos factores generan desmotivación para la participación en las organizaciones (Latynskiy y Berger, 2016).

El rol de las organizaciones debe constituirse en un medio para enfrentar las dificultades que presentan los pequeños productores y facilitar mediante la acción colectiva, el acceso a mercados más exigentes (Barrera et al., 2016), mejorar su productividad, disminuir costos, desarrollar economías de escala, (Sociedad de Agricultores de Colombia-SAC, 2013), potenciar su capacidad de negociación, optimizar los canales de distribución, facilitar el acceso a créditos (Castellanos, 2010), intercambiar ideas, experiencias y mejorar la organización del trabajo y las condiciones de vida, que permitan alcanzar la sostenibilidad de las mismas (Szmulewicz, Gutiérrez y Winkler, 2012) y fortalecer las estructuras organizacionales

a través del establecimiento de lazos de comunicación y confianza (Barreto y García, 2005; Amézaga et al., 2013).

## **1.2 Objetivos**

### **Objetivo General**

Identificar las prácticas que posibilitan el fortalecimiento de la asociatividad rural para recomendar acciones orientadas a mejorar la sostenibilidad de las organizaciones de productores agropecuarios en los municipios de Cocorná, Granada, San Rafael y San Carlos del Oriente Antioqueño.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar los factores que motivan a los productores a trabajar en forma asociativa.
- Identificar las prácticas que posibilitaron el fortalecimiento de las organizaciones.
- Enunciar las Buenas Prácticas de Asociatividad identificadas para organizaciones de productores rurales.

## **2. Marco teórico**

### **2.1 Relaciones económicas de solidaridad vinculadas con las buenas prácticas de los productores agropecuarios**

La asociatividad como forma organizativa que se define por las relaciones solidarias y de cooperación, de ayuda mutua, búsqueda del bien común y trabajo colaborativo, con principios y prácticas contrarios a las relaciones de producción capitalistas, se enmarca en la Economía Solidaria, cuyo fundamento se define en la Teoría Económica Comprensiva (TEC). De esta manera, Razeto (1994), autor de la TEC expresa que:

Las formas económicas asociativas tienen en común el fundamentarse en alguna modalidad de acción conjunta de personas que cooperan entre sí para enfrentar sus necesidades económicas, mejorar sus condiciones de vida y desplegar un efecto positivo sobre la comunidad en que se desenvuelven”. (P.12)

La economía solidaria se fundamenta en la introducción de niveles crecientes de cooperación y solidaridad en las actividades, organizaciones e instituciones económicas, como una manera de generar un conjunto de beneficios sociales y culturales que trasciendan el beneficio puramente económico y favorezcan a la sociedad, (Parra, Cárdenas y Velásquez, 2018). Además, contribuye con la generación de empleo e ingresos y con la construcción de tejido social en favor de la expresión de una cultura solidaria (Lopera y Posada, 2009).

En Colombia, la Ley 454 de 1998 (Congreso de Colombia, 1998) de economía solidaria define el trabajo asociativo como un sistema socioeconómico, cultural y ambiental, conformado por fuerzas sociales organizadas en formas asociativas, identificadas por prácticas solidarias, democráticas y sin ánimo de lucro, para el desarrollo integral del ser humano.

La economía solidaria es una nueva forma de organización de la sociedad en torno a los recursos productivos y a su concepto de progreso y bienestar (Parra et al., 2018), el cual permite comprender la manera de articularse las organizaciones con los factores productivos de trabajo y el “Factor C”, como categorías organizadoras, siendo éstas el elemento alrededor del cual se constituye una actividad económica determinada (Razeto, 1994). Para Coraggio (2011) mediante la economía solidaria se construyen relaciones de producción, de intercambio y de cooperación que propician la suficiencia y la calidad, sustentadas en la solidaridad.

Cuando se habla de “Factor C”, según Razeto (1993); estudiado también por Valencia y Gallego (2013), se refiere al trabajo comunitario, cooperativo y colaborativo, resaltando el acompañar, el compartir, el trabar en equipo, con el fin de alcanzar un objetivo común que beneficia a los asociados de manera equitativa, siendo “El Factor C” un elemento de cohesión, unión y fuerza presente en el sector. En este sentido, se

destacan las relaciones de solidaridad que se establecen entre miembros, para sumar esfuerzos y trabajar de manera voluntaria y desinteresada en la implementación de proyectos de beneficio para todos los participantes (Celorio y López, 2007).

En contraste con el “Factor C”, en un contexto de economía capitalista, el Capital Social es considerado por Miranda y Monzó (2003) como un activo de cooperación, confianza y reciprocidad, que facilita el acceso a recursos escasos a través de redes personales y emprendimientos colectivos; representado por pobladores, quienes mantienen vínculos de intercambio comunicacional, comparten experiencias y acuerdan sus formas de organizarse (Piña y Acosta, 2016), favoreciendo procesos de participación democrática orientados a generar mayores capacidades y oportunidades en las personas y asociaciones (Arboleda, Ghiso y Quiroz, 2008). El Capital Social representa un conjunto de recursos o activos interrelacionados que se construyen y aprenden en una organización social (Banda, Flores y Morales, 2016).

En la economía solidaria el “Factor C” se considera como articulador y organizador, es propio y está activo en los colectivos organizados que buscan la reciprocidad, la colaboración y el trabajo colectivo (Razeto, 2016); razón por la cual será fundamental su uso en este estudio de caso, ya que se considera como la base del fortalecimiento de procesos asociativos.

El “Factor C” está en potencia en las organizaciones de productores campesinos, por eso la importancia de promover el trabajo colectivo de los pequeños productores en la perspectiva de construir tejido social en las zonas rurales y garantizar un desarrollo sustentable, bajo una dinámica de cohesión, permanencia, continuidad y coordinación con miras a alcanzar objetivos compartidos por los miembros participantes (Machado, 2000).

Las formas organizativas en las que prevalece el bien común, la propiedad colectiva y la democracia en la toma de decisiones son enmarcadas en el sector de la economía solidaria, el cual se plantea como un campo de conocimiento que permite conceptualizar formas de producción, distribución y consumo, alternativas a las capitalistas. En ellas, las relaciones solidarias y la cooperación mutua constituyen la

base de la organización (Razeto, 2002), siendo este el caso de las asociaciones y cooperativas de productores en los municipios de Cocorná, Granada, San Carlos y San Rafael del Oriente Antioqueño.

Por su parte, Carpio (2001) sugiere que las comunidades como agrupaciones de base u organizaciones de asociados, pueden alcanzar objetivos de índole económico o social de sus miembros, establecer vínculos de intercambio comunicacional, compartir experiencias, acordar sus formas de organizarse y dinamizar su participación. También, para Vásquez (2000) la organización social logra un progreso económico, que posibilita acoger una visión de desarrollo futuro y crear nuevos sistemas de relaciones y dinámicas de aprendizaje. Se debe tener en cuenta que las formas organizativas se adaptan a las condiciones reales, sentires de la comunidad y movimientos socio económicos de cada territorio, sin olvidar lo fundamental de capacitar a las comunidades en el trabajo cooperativo, para lo cual se deben implementar unas buenas prácticas.

De acuerdo con lo anterior, las organizaciones solidarias pueden desarrollar buenas prácticas de producción y alimentación en consonancia con sus principios de bien común, cooperación y relaciones de solidaridad que fortalezcan la gestión comunitaria. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2015), se consideran buenas prácticas, en general, aquellas que a través de la demostración producen resultados favorables para utilizar como modelo de trabajo. El IICA (2009) establece que las Buenas Prácticas Asociativas permiten identificar las necesidades de las organizaciones de asociarse para mejorar diversos aspectos en lo económico, social, educativo y técnico, tales como: mejorar ingresos, disminuir costos, innovar, participar en los mercados, obtener certificaciones, mejorar las regulaciones y controles de calidad, lograr asistencia técnica, hacer capacitaciones con herramientas de organización, gestión y control de formas asociativas, y ampliar las capacidades emprendedoras, además de identificar instrumentos de planificación que formalicen las propuestas asociativas.

## **2.2 La asociatividad como forma organizativa de los pequeños productores agropecuarios para configurar buenas prácticas**

Los pequeños productores, de acuerdo a Ley 607 del 2000 (Congreso de Colombia, 2000) son:

Aquellos propietarios de tierras, poseedores o tenedores a cualquier título que directamente o con el concurso de sus familias exploten un predio rural, que no supere el área y los ingresos de dos Unidades Agrícolas Familiares, siempre que deriven de su actividad agropecuaria, forestal, agroforestal, pecuaria, piscícola, silvícola o de zootecnia por lo menos el 70% de sus ingresos.(p.4)

Los pequeños productores deben organizarse asociativamente para garantizar la participación productiva en aras del objetivo de la sobrevivencia y el orden social (Parra et al., 2018) y fortalecer el sistema productivo que mejore la calidad de vida de sus familias. Desde la institucionalidad se han buscado alternativas que ayuden a las comunidades a superar dificultades y problemas, siendo necesario buscar la cooperación solidaria de instituciones locales, departamentales y nacionales para llevar a cabo iniciativas a favor de la población rural (Aghón et al., 2001; Callejas, 2017). Por lo tanto, se requiere que se busque el bien común trabajando de manera colaborativa hacia un objetivo de bienestar que incluya el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad, sin intereses particulares (Claros, French y Molina, 2018).

En las organizaciones de productores rurales se han identificado dificultades dentro de las cuales caben mencionar: baja formación en aspectos políticos, poca eficacia en gestión administrativa y contable, escasa capacitación de la base social, poco sentido de pertenencia, falta de liderazgo, baja participación de los productores en los procesos organizativos, individualismo, deficiencia en la distribución de funciones y en la toma de decisiones (Gottret et al.,2000), escasa formación académica, bajo nivel educativo de sus líderes y fragilidad de las bases sociales (Rodríguez y Ramírez, 2016), trayendo consigo una gran desmotivación para vincularse a las organizaciones de carácter asociativo.

Barrera et al. (2016) y Lozano F (2010) definen la asociatividad como el proceso o mecanismo de agrupamiento voluntario de individuos, organizaciones o territorios que trabajan en forma coordinada para alcanzar objetivos y metas en común, manteniendo su autonomía e independencia; haciendo uso efectivo de los factores de producción, procesos administrativos, financieros, y comerciales que se traducen en mayores ingresos para la organización (Amézaga et al., 2013; Martínez et al., 2014).

Rodríguez y Ramírez (2016) definen la asociatividad como un “proceso de trabajo colectivo o “cohesión social”, en busca de objetivos comunes para la obtención de resultados que de forma individual son más difíciles de alcanzar. Adicionalmente Lozano M. (2010) le incorpora al concepto la creación de valor a través de beneficios comunes, similar a la definición propuesta por Ruiz (2012) para el cual la asociatividad es la unión de personas que buscan a través del trabajo en equipo beneficios económicos y comerciales.

La asociatividad también se ha convertido en un aspecto determinante de crecimiento y supervivencia de las organizaciones, considerándose como elemento para acceder a mercados de manera unificada (Lozano F, 2010). Igualmente, a través de ésta se comparten riesgos, costos y beneficios (Cáceres, Pardo y Torres, 2013), se facilita el aumento y mejora de la productividad, la reducción de costos, el acceso al mercado y el desarrollo de economías de escala, (Melo, Melo y Fonseca, 2017) y se mejora la participación y autogestión de las mismas, favoreciendo su inclusión en el mercado y el fortalecimiento organizacional (Herrera y Mendoza, 2017). Además, se busca resolver y enfrentar problemas de manera conjunta, respetando la autonomía de los participantes, aprovechar las oportunidades y fortalezas, neutralizar las amenazas, y mejorar el acceso a procesos, tecnologías de productos y al financiamiento (Narváez, et al., 2009).

De acuerdo al tipo de organizaciones encontrado en el Oriente Antioqueño y al enfoque de este trabajo, el concepto que más se asemeja es aquel que plantea la asociatividad como un “proceso de trabajo colectivo o cohesión social”, para la obtención de resultados, que de forma individual son más difíciles de alcanzar (Rodríguez y Ramírez, 2016) en aspectos productivos, organizativos y comerciales,

haciendo un uso más eficiente de los recursos naturales, humanos, sociales, físicos y financieros disponibles (Gottret et al., 2000). En este sentido, las capacidades humanas de los productores se ven optimizadas con el desarrollo del trabajo colectivo y colaborativo que resulta beneficioso para la conformación de asociaciones (Bolaños, 1999).

La asociatividad rural ocupa un lugar importante para la generación de condiciones que mejoran el nivel de vida de la población rural, ya que, a través de la promoción y consolidación de las diferentes formas asociativas se puede contribuir al desarrollo económico, distribución equitativa de recursos y al fortalecimiento de la democracia en los espacios participativos a favor de la comunidad, enmarcado en la definición y los principios generales de la economía solidaria Ley 454 de 1998, (Congreso de Colombia, 1998). Igualmente posibilita el organizarse en comunidad y se considera como un elemento para el desarrollo socioeconómico, que permite crear economías de auto-abastecimiento y autosuficiencia (Vélez A y Rodríguez, 2017). Debido a su importancia, se deben considerar los aspectos que motivan a los productores rurales a vincularse a las organizaciones, para garantizar el funcionamiento, la participación activa y la integración entre los miembros.

La motivación de los productores para asociarse es un aspecto importante ya que influye en la participación y la permanencia de los asociados dentro de las organizaciones (Jones y George, 2009; Buciega y Esparcia, 2013). En este sentido, Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn, (2000) identifican cómo las necesidades de identidad, participación, subsistencia y su relación con la categoría del “Estar” pueden comprometer, motivar y movilizar a las personas y a su vez potencializar prácticas de trabajo colectivo, solidario y de autogestión de los productores.

McClelland, por su parte, identificó necesidades de logro, afiliación y poder como aspectos motivacionales que pueden contribuir a dar una explicación sobre porqué se asocian las personas (Andrade, Bernal y Silva, 2015). En otras palabras, los asociados alcanzan satisfacción en el trabajo, autonomía y responsabilidad cuando aportan tiempo, esfuerzo, experiencias, conocimiento y contribuyen a cumplir las metas de la organización (Dominguez, 2008).

Dentro de la asociatividad como estrategia importante para la cohesión social, el trabajo colectivo y el desarrollo de un objetivo común, surgen algunos conceptos que se consideran claves para el fortalecimiento de capacidades asociativas en pro de mejorar la gestión y la sostenibilidad en las organizaciones. En la Tabla 1, se presentan los factores que son tomados como referencia para la identificación de las prácticas asociativas en este proyecto de grado.

Tabla 1. Conceptos de los factores para la identificación de prácticas asociativas

<b>Factores</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Autor</b>
<b>Participación</b>	Entendida como la acción de involucrarse en cualquier tipo de actividad que se emprenda de manera conjunta. También se incluye como motivación para vincularse a la asociación u organización, ya que una de las principales características de la asociatividad es la participación voluntaria.	(Amézaga et al., 2013). Ley 454 de 1998, (Congreso de Colombia, 1998). (Razeto, 2016).
<b>Compromiso</b>	Hace referencia a un tipo de obligación o acuerdo que tiene un ser humano con otros ante un hecho o situación. Los compromisos van desde venderle su producción a la asociación, permanecer en la misma, capacitarse para mejorar un producto. Se puede ver en tres aspectos clave: esfuerzo, tiempo y dinero.	(Amézaga et al., 2013).  (Vélez et al., 2018). (Razeto, 2016).
<b>Liderazgo</b>	El líder es la persona que tiene clara la visión y está motivado para emprender un proyecto colectivo. Es capaz de influir en los demás y construir la cultura organizacional. Éste necesita actitud emprendedora y valores como compromiso, honestidad, disciplina, paciencia, justicia, entre otros.	(Amézaga et al., 2013).
<b>Confianza</b>	Un grupo humano necesita llegar a conocerse, compartir objetivos comunes y estar dispuesto a respetar las reglas establecidas entre todos. Este principio es insustituible.	(Amézaga et al., 2013).  (Blasco, Navas y López, 2010)

	<p>Los lazos familiares que unen a los miembros de las comunidades rurales influyen en el proceso de generación, fortalecimiento y consolidación de confianza. La confianza que se desarrolle al interior del grupo es la base para la sostenibilidad social de cualquier organización.</p> <p>La confianza se basa en juicios sociales establecidos por los individuos y surge entre agentes que han compartido intereses comunes y han ido cumpliendo una serie de expectativas y obligaciones mutuas.</p>	(Razeto, 2016)
<b>Comunicación</b>	<p>La comunicación eficiente debe ser transparente y oportuna; saber se va a comunicar y cómo.</p> <p>También hace referencia a los medios o instrumentos que se incluyen en la misma.</p>	(Amézaga et al., 2013).
<b>Beneficios percibidos</b>	<p>Hace referencia a las actividades que le generan beneficios a los asociados por pertenecer a ella, los beneficios de estar asociado y beneficios que recibe por parte de la organización.</p>	(Amézaga et al., 2013). (Razeto, 2016).
<b>Fortaleza de la organización</b>	<p>Qué diferencia esta organización de otras y qué la hace fuerte frente a ellas.</p>	
<b>Fortalecimiento</b>	<p>Incluyen aspectos como la motivación para conformarse, fortalezas y debilidades de las organizaciones, igualmente la visión a futuro; que van a permitir apoyar la sostenibilidad de las mismas. La visión de la organización es importante ya que inspira, motiva, refuerza y compromete. Debe reflejarse en los resultados.</p>	(Amézaga et al., 2013).
<b>Servicios</b>	<p>Entendidos como los beneficios que presta la asociación, tales como acopio y comercialización.</p>	(Amézaga et al., 2013).
<b>Administración</b>	<p>Se incluyen las actividades que le permitan a la organización solventar gastos comunes o situaciones de</p>	Ley 454 de 1998, (Congreso de Colombia, 1998).

---

calamidad; además, la conformación y (Razeto, 2016).  
utilización de fondos y la creación de  
comités para empoderar a cada una de  
las personas.

---

### **2.3 Sostenibilidad como elemento importante de las organizaciones**

De acuerdo con Rodríguez y Ramírez (2016) la sostenibilidad asociativa surge para comprender mejor los factores que inciden en el éxito de los procesos organizativos, entendiéndose esta como el grado de fortalecimiento que alcanza una organización para operar de manera autónoma una vez finaliza el proceso de acompañamiento institucional. Este concepto se complementa con las tres dimensiones del desarrollo sostenible: 1) Económica, la capacidad de generación de ingresos adecuados para el productor y para el sostenimiento de la organización y la prestación de servicios a sus asociados; 2) Social, las habilidades y destrezas del recurso humano y su grado de compromiso; 3) Ecológica, los sistemas productivos capaces de utilizar recursos renovables (Artaraz, 2002) y con la dimensión político-institucional planteada por Riveros et al. (2011) consistente en la participación de los productores para la toma de decisiones dentro de la organización.

Amézaga et al. (2013) reconoce que la habilidad de organizarse, trabajar de manera colectiva, mantener relaciones basadas en confianza y reciprocidad y resolver conflictos es crítica para el éxito y sostenibilidad de las organizaciones que requieren hacer negociaciones en el mercado, siendo importante fortalecer las organizaciones en aspectos relacionados con el medio de trabajo y entorno rural.

De experiencias vivenciales tenidas por la autora en el marco del trabajo realizado con el Programa “Colombia Responde” (USAID, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo, 2017), entre los años 2012 y 2017, se identificaron en los cuatro (4) municipios de intervención, Anorí, Briceño, Ituango y Valdivia, aproximadamente 150 organizaciones, de las cuales treinta y siete (37) fueron objeto de intervención por parte del “Programa para el Fortalecimiento Organizativo, Social y Productivo” con proyectos de rápido impacto para aportar a la construcción del tejido social y el fortalecimiento de las capacidades de las mismas. Al inicio de ejecución del programa se encontraron organizaciones que no trabajan unidas, con poca capacidad de gestión,

nula diversificación de productos, falta de liderazgo y de lazos de confianza. Con el apoyo y motivación del Programa se hicieron revisiones internas dentro de las organizaciones determinando que para un adecuado funcionamiento era necesario hacer un cambio en sus esquemas y trabajar de manera organizada, dándole más importancia al concepto de solidaridad.

Así mismo, de otra experiencia en la participación del “Curso de herramientas básicas para el crecimiento de su negocio agrícola” (Monómeros Colombo Venezolanos, 2018) en los municipios de Repelón- Atlántico, Pueblorrico y Sonsón Antioquia, se detectó que a las organizaciones les falta más participación y capacidad organizativa por parte de sus asociados y que deben implementar el desarrollo de prácticas de producción entre comunidades para la satisfacción de las necesidades sociales. Los productores agrícolas, en general, en sus emprendimientos presentan dificultades en aspectos tales como producción, administración rural, asociatividad y comercialización, lo cual se debe en gran parte a la falta de conocimiento técnico-gerencial y de organización empresarial-comunitaria. Se requiere el fortalecimiento a nivel social y técnico debido a la fragilidad organizativa, mediante el acompañamiento continuo que genere capacidades en las comunidades para su propio desarrollo, teniendo en cuenta el cumplimiento de acuerdos colectivos y participativos.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, después de la intervención en los diferentes municipios, los productores y asociaciones están empezando a tomar conciencia, sobre la importancia del trabajo asociativo, con el fin de causar mayor impacto en el mercado, adquirir mayores oportunidades y acceder a proyectos y recursos.

### **3. Metodología**

#### **3.1 Tipo de estudio**

Para llevar a cabo este estudio se realizó una investigación con enfoque metodológico cualitativo (Lamnek y Krell, 2016), considerándose la investigación cualitativa como enfoque válido y valioso que ha ganado amplio reconocimiento, ya que explora las

situaciones sociales para describirlas y comprenderlas de manera inductiva a partir de los conocimientos que tienen los sujetos de la investigación (Castro, 2010). Se utilizó la técnica de estudio de caso la cual bajo una perspectiva cualitativa consiste en comprender el significado de una experiencia que es objeto de interés, lo que implica profundizar en el estudio de un fenómeno específico de un grupo social, en espacio geográfico y periodo de tiempo determinado (Galeano, 2018). En dicho estudio de caso se procuró interpretar la narrativa de los pequeños productores agropecuarios desde sus percepciones. Se siguieron los momentos del proceso investigativo mediante los siguientes pasos: diseño, recolección, interpretación, análisis y presentación de la información sobre las organizaciones (Galeano, 2018).

Partiendo de la premisa que cada sistema social no tiene un modo único de entender situaciones, (Colby, 1996, citado por Rivadeneira, 2015), el estudio de caso del presente trabajo se basó en información cualitativa que debió ser interpretada a partir de las opiniones y conceptos de los entrevistados (González O, Castillo y Pérez, 2018). Por lo anterior se tuvo en cuenta cómo cada persona capta, interpreta y organiza la información para darle significado o representar su realidad; por esta razón y de acuerdo con Sánchez y Barraza (2015), la percepción es importante en la identificación de las Buenas Prácticas Asociativas, puesto que el análisis de la información se realizó tomando como referencia las respuestas del pensar y sentir suministradas por los entrevistados, para lo cual se aplicaron dos tipos de instrumentos: uno en formato formulario diseñado con una batería de preguntas de diversas opciones de respuesta para los asociados, y otro en forma de entrevista semiestructurada para representantes legales y/o líderes pertenecientes a las organizaciones.

Los aspectos importantes de análisis en el presente trabajo para este tipo de organizaciones, basándose en planteamientos de (Amézaga et al., 2013) y (Razeto, 1994), fueron: la participación, el compromiso, la confianza, el liderazgo, el beneficio percibido, la fortaleza de la organización, la comunicación, los servicios ofrecidos y recibidos, el fortalecimiento y la administración, los cuales se consideran principios para seguir un plan de fortalecimiento socio-organizativo al hacerles adaptaciones.

Para la validez y confiabilidad en la aplicación de los instrumentos construidos para el desarrollo metodológico se recurrió a la triangulación, es decir, se confrontaron los datos con lecturas de la situación mediante la observación realizada por algunos investigadores del proyecto macro que acompañaron el trabajo de campo, la revisión documental y las entrevistas a funcionarios locales, tales como Secretarios de Agricultura, Coordinadores de Desarrollo Económico y Directores de UMATAS (Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria).

### **3.2 Población y muestra**

Se realizó muestreo no probabilístico, por conveniencia, acorde con (Pineda, De Alvarado y De Canales, 1994; Cohen, Manion y Morrison, 2000; González, Castillo y Pérez, 2018); seleccionando ocho organizaciones, dos de cada uno de los municipios (Cocorná, Granada, San Carlos y San Rafael), con sistemas de producción diversos como plátano, apicultura, leche, ají y tomatillo.

Se tomó una muestra a conveniencia de asociados activos, siguiendo la normatividad de las organizaciones que los define como aquellas personas que acatan los reglamentos de la institución y hacen presencia y /o participan en las asambleas y reuniones, pagan sus aportes o cumplen con sus obligaciones. En la selección se procuró que el proceso de recolección de la información no tuviera muchos contratiempos por la lejanía de los municipios y la dispersión geográfica de las veredas donde habitan los campesinos.

### **3.3 Criterios de selección**

Para la selección de las organizaciones que formaron parte de este trabajo, se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Estar integrada por pequeños productores, con sede en los municipios de intervención del Oriente Antioqueño (Cocorná, Granada, San Rafael y San Carlos).
- Encontrarse legalmente constituida y ejerciendo algún tipo de producción u actividad económica agropecuaria.

- Contar con mínimo 4 años de conformada, estar activa y en funcionamiento.

Para la participación de los líderes y/o representante legal de las organizaciones los criterios fueron:

- Ser el representante legal y/o líder dentro de la organización.
- Fácil contacto y acceso geográfico: se pudo acceder a través de los funcionarios municipales (directores o jefes de UMATAS, Secretarios de Agricultura, coordinadores de Desarrollo Económico.
- Disponer de Información sobre la organización: tener conocimiento sobre el funcionamiento de la misma en todas sus áreas o ser asociado fundador.
- Manifestar deseo de participar: contar con disponibilidad para participar y suministrar información sobre la organización.

Los criterios de participación de los asociados activos fueron:

- Condición de productor agropecuario de plena vigencia: que tenga cultivos o alguna actividad pecuaria para el sustento familiar y la venta en el mercado local.
- Fácil contacto y acceso geográfico: la población a la que se pudo acceder a través de los representantes legales.
- Asociado que proporcione información. La condición de asociado productor agropecuario, aunque sea activo no hace al sujeto proclive a dar información, máxime si presenta problemas de desconfianza a causa del conflicto armado y el desplazamiento.
- Deseo de participar. Contar con disponibilidad para brindar información.

### **3.4 Procedimientos para el desarrollo de los objetivos**

#### **3.4.1 Objetivo 1. Factores que motivan al trabajo asociativo**

##### **Variables e instrumentos**

En este ítem se aplicó a los setenta y cinco (75) asociados pertenecientes a las ocho (8) organizaciones seleccionadas de los municipios de Cocorná, Granada, San Carlos,

San Rafael, un instrumento tipo formulario que constó de nueve (9) preguntas con respuestas de selección múltiple relacionadas con la noción de comunidad y el nivel asociativo de los asociados. En la Tabla 2, se relacionan los factores considerados más importantes para la asociatividad, los indicadores que se van a tener en cuenta y las preguntas correspondientes.

Tabla 2. Factores a considerar para recolección de información - motivación

<b>Factor</b>	<b>Indicador</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Opciones de respuesta</b>
<b>Participación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivación para asociarse</li> <li>Tiempo en la organización</li> </ul>	¿Qué lo motivó para asociarse a la organización?	Participar en un proyecto Recibir capacitaciones Participar de asistencia técnica Comercializar productos Integración con productores
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Año de conformación</li> </ul>	¿Cuánto hace que pertenece a la organización?	Menos de un año Entre 1 y 3 años Entre 4 y 5 años Entre 6 y 10 años Mayor a 10 años
<b>Compromiso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivación de la permanencia en la organización</li> </ul>	¿Qué lo hace permanecer en la asociación o cooperativa?	Aprendizaje Beneficios en insumos Auxilios de la organización Auxilios Gubernamentales Facilidades de producción Facilidades de comercialización
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comercialización a través de la organización</li> </ul>	¿Qué porcentaje de su producción le vende a la asociación?	0% 25% 50% 75% 100%

<b>Confianza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generadores de confianza para asociarse</li> </ul>	¿Qué le genera confianza en su organización?	Manejo de precio justo El pago a tiempo de sus productos Conocimiento mutuos entre los asociados Servicios de asesoría Experiencia de los asociados Calidad de los productos Cumplimiento del reglamento interno
<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidades de los lideres</li> </ul>	Capacidades de los líderes o representantes que ha tenido la asociación	Honestidad Gestión Trato igual sin discriminación Capacidad de diálogo Compromiso Capacidad para sacar adelante actividades colectivas Credibilidad Confiabilidad
<b>Beneficio percibido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios recibidos</li> </ul>	¿Qué servicios recibe de la asociación?	Pertener al fondo rotatorio Auxilios Contribuciones en insumos Reuniones de integración Solidaridad
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beneficios de estar asociado</li> </ul>	¿Cuáles son los beneficios de estar asociado?	Mayor integración Participación Comercialización de productos Recursos Capacitaciones

<b>Fortaleza de la organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diferencia con otras organizaciones</li> </ul>	¿Qué diferencia esta organización de otras que usted conozca?	Trabajo en equipo Colaboración Planes y conocimiento mutuos entre los asociados Solidaridad Participación Liderazgo Comercialización justa
-------------------------------------	---	---	--

### **Fuentes de información y recolección de datos**

La fuente de información primaria fue el relato oral o narrativa de los sujetos participantes, con garantías de manejo confidencial de la información, anonimato de las personas entrevistadas, uso confiable de los datos y custodia de la información por cuenta de la investigación en la cual se anidó el presente trabajo de grado. Los sujetos fueron entrevistados en visitas que se hicieron a las organizaciones en cada uno de los municipios del estudio. En cuanto a la información secundaria se obtuvo a partir de los contactos logrados con funcionarios municipales, líderes y/o representantes legales de organizaciones y con asociados que proporcionaron documentos sobre generalidades de las organizaciones de la región, bases de datos y archivos existentes.

La recolección de datos se realizó aplicando un instrumento para los asociados, en el marco del proyecto “Caracterización de las condiciones socioeconómicas, de trabajo y de protección social de los pequeños productores agropecuarios de las cooperativas y asociaciones de los municipios de San Carlos, San Rafael, Granada y Cocorná del Oriente Antioqueño, que desarrollan capacidades para la soberanía alimentaria, la producción agroecológica y el fortalecimiento de la organización comunitaria, 2017-2019”.

### **Análisis de información**

Se relacionaron los conceptos previos con las respuestas de los entrevistados, comparando los datos hasta alcanzar la saturación teórica y, a medida que las

variables se fueron analizando se buscaron interrelaciones, se van integrando variables y conceptos para lograr un desarrollo conceptual sólido que no se quede solo en la descripción sin contexto (Galeano, 2018), identificando factores que los asociados consideraron eficaces y prácticos en los procesos de fortalecimiento. Se realizó una tabulación de los datos en Excel y se realizaron gráficos. Finalmente se analizó la información para lograr los resultados del estudio.

### 3.4.2 Objetivo 2. Prácticas de fortalecimiento

#### Variables e instrumentos

Se empleó un instrumento diseñado con preguntas abiertas- entrevistas semiestructurada- para aplicar a ocho representantes legales y/o líderes de las organizaciones analizadas en este trabajo; estas personas son claves por la información y el conocimiento que tienen en cada organización. En total se efectuaron dieciocho (18) preguntas que permitieron conocer las percepciones desde la experiencia vivida por cada uno de los entrevistados en el tema de estudio. Las entrevistas fueron grabadas, previa firma del consentimiento informado por parte de los entrevistados.

Para la elección de las variables se tomó en cuenta que brindaran información útil, de acuerdo a las respuestas de los representantes. A continuación en la Tabla 3, se presentan los factores, los indicadores para cada factor y las variables o preguntas respectivas:

Tabla 3. Factores a considerar para recolección de información - fortalecimiento

Factores	Indicadores	Variables /pregunta
<b>Participación</b>	• incremento de número de asociados	¿Cómo ha evolucionado el número de asociados. Con cuántos asociados inicio cuantos hay a la fecha?
	• Participación en asambleas	¿Cuántos asociados son y aproximadamente cuántos asisten a las asambleas?

<b>Compromiso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso en las actividades de la organización</li> </ul>	¿Cómo es la participación de los asociados en las actividades que promueve la organización? Toman decisiones?
<b>Confianza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de gestión</li> </ul>	¿Cómo dan cuenta de los resultados de gestión de la organización?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones entre asociados y directivos</li> </ul>	¿Cómo son las relaciones entre los asociados y los directivos?
<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de estudios</li> </ul>	¿Cuál es su nivel de estudio?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de motivación</li> </ul>	¿Cómo motivan a los productores para que se vinculen a la organización y que beneficios les trae?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones con asociados y otras organizaciones</li> </ul>	¿Cómo se relaciona la organización con los entes gubernamentales y otras organizaciones?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades de los líderes</li> </ul>	¿Qué habilidades considera debe tener un líder?
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones con asociados y con las comunidades</li> </ul>	¿Qué tipo de actividades se realizan entre los asociados y con la comunidad del entorno?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto con los asociados</li> </ul>	¿Qué tipo de contacto mantiene con los asociados?
<b>Servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de comercialización</li> </ul>	¿Cómo se les realiza el pago a los asociados, de los productos que se comercializan en la organización?
<b>Fortalecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razones para la creación</li> </ul>	¿Cuál fue la motivación para la creación de la organización?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sostenimiento de la organización en el tiempo</li> </ul>	¿Cómo se ha mantenido la organización?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas de la organización</li> </ul>	¿Qué aspectos considera han permitido todo funcione bien?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultades de la organización</li> </ul>	¿Qué dificultades se han presentado como organización y cómo se han resuelto?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión de la organización</li> </ul>	¿Cómo se visualizan a futuro?
<b>Administración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de fondos</li> </ul>	¿Cómo utilizan los fondos?

## **Fuentes de información y recolección de datos**

Como fuente de información primaria se hizo uso de la narrativa de los sujetos participantes, a través de entrevistas, en las cuales se indagó sobre variables que tienen en cuenta para el fortalecimiento de las organizaciones; con garantías de manejo confidencial de la información, anonimato de las personas entrevistadas, uso confiable de los datos y custodia de la información; a través de visitas a las organizaciones en cada uno de los municipios. En cuanto a la información secundaria, se realizaron entrevistas a funcionarios municipales, a líderes y/o representantes legales de organizaciones y asociados, que proporcionaron documentos sobre generalidades de las organizaciones de la región, bases de datos y archivos existentes.

A los líderes se les realizó una entrevista grabada utilizando los factores: liderazgo, participación, compromiso, confianza, comunicación, servicios, fortalecimiento y administración. De igual manera firmaron un consentimiento informado, en el cual se garantiza las condiciones de manejo confiable de datos y la custodia de la información. Posteriormente se realizó una valoración y unificación de la información teniendo en cuenta coincidencias y frecuencias en las respuestas de los representantes y se hizo la tabulación correspondiente.

## **Análisis de información**

De la información obtenida en campo suministrada por parte de los representantes legales, se realizó un análisis siguiendo las referencias establecidas en el estudio de caso (Galeano, 2018). A partir de sus respuestas, se identificaron los factores de mayor frecuencia de respuesta por parte de los líderes, como los más exitosos en procesos eficientes de fortalecimiento.

### **3.4.3 Objetivo 3. Identificación de Buenas Prácticas Asociativas**

## **Fuentes de información y recolección de datos**

Las fuentes de información para identificar las Buenas Prácticas Asociativas en los municipios del Oriente Antioqueño estudiados fueron los resultados obtenidos en los objetivos uno (1) y dos (2), originados en las respuestas de los asociados y representantes legales y/o líderes de las organizaciones.

## **Análisis de la información**

Siguiendo las recomendaciones de FAO, (2002) sobre la forma de sistematizar las Buenas Prácticas, se identificaron las variables comunes de la información obtenida en campo, teniendo en cuenta los factores que los asociados consideraron eficientes y prácticos en los procesos de fortalecimiento. Considerando los principios de la economía solidaria y los valores utilizados por Amézaga et al., (2013) bajo el modelo de fortalecimiento estratégico organizacional, se realizó la adaptación acorde a la metodología utilizada por Rodríguez, Ramírez y Restrepo, (2018) y se ajustó a la metodología del presente trabajo, dando como resultado la lista de chequeo de las Buenas Prácticas Asociativas, como herramienta que permite facilitar a las asociaciones sus procesos organizativos y de sostenibilidad.

## **4. Resultados y discusión**

### **4.1 Resultados y discusión objetivo 1. Factores que motivan al trabajo asociativo**

En la Tabla 4 se presentan las características generales de las organizaciones involucradas en este estudio.

Tabla 4. Características de las organizaciones del estudio

1	2	3	4	5	6	7	8
Organización	Tipo	Actividad económica	Municipio	# Asociados inscritos	# Asociados activos	% Asociados activos	Año constitución
AC	Asociación	Agrícola	Cocorná	110	70	64	2014
CA	Cooperativa	Agrícola	Cocorná	35	25	71	2012
AF	Asociación	Pecuaría	San Carlos	32	17	53	2014
AS	Asociación	Agrícola	San Carlos	55	37	67	2010
AM	Asociación	Agrícola	San Rafael	60	32	53	2013
AR	Asociación	Agrícola	San Rafael	70	60	85	2013
AP	Asociación	Agrícola	Granada	51	40	78	2006
AG	Asociación	Pecuaría	Granada	65	41	63	1998

Fuente: Elaboración propia.

Según se observa, las ocho organizaciones de los cuatro municipios considerados en el estudio (Cocorná, Granada, San Rafael y San Carlos) son relativamente nuevas con respecto a su fecha de conformación, constituyéndose las de Granada las más antiguas con 13 y 21 años; esto puede deberse a la capacidad de resiliencia de sus asociados, ya que, después de su creación se vieron afectadas por la violencia quedando inactivas y posteriormente, cuando retornaron las reactivaron. La actividad económica de las organizaciones se centra en la producción agrícola (plátano, cacao, ají y tomatillo). Sólo dos de las ocho se ocupan en actividades pecuarias (apicultura y lechería). La época de violencia que se vivió en estos municipios del Oriente Antioqueño pudo afectar en cierto grado la conformación de asociaciones, ya que gran parte de la población fue desplazada (Maya, M; Muñeton, G; y Horbath, 2018). La tradición asociativa parece ser mayor en el municipio de Granada, que en algunos casos sobrevivió aún en el periodo de mayor violencia; en los otros tres municipios para las organizaciones estudiadas, sólo se inició la asociatividad cuando las

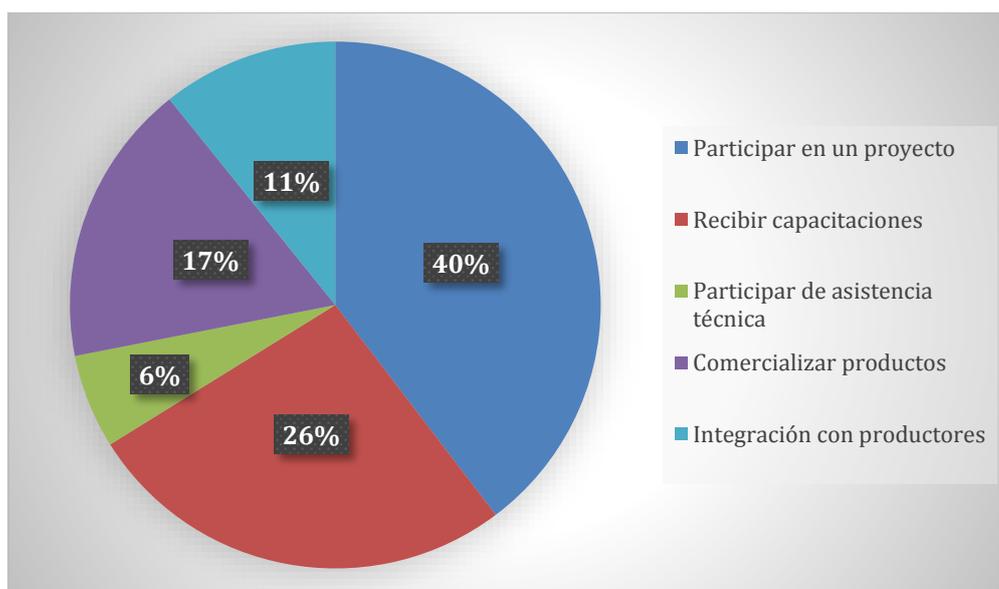
condiciones de seguridad pública empezaron a mejorarse, de acuerdo a la información suministrada por líderes y/o representantes legales.

En las columnas 5 y 6 de la Tabla 4 se relacionan respectivamente los asociados inscritos y los activos. La diferencia la constituyen aquellos asociados que faltan más de tres veces a las reuniones o no dan sus aportes cumplidamente. En todos los casos el porcentaje de activos/inscritos es mayor del 53%, lo cual garantiza la validez de las asambleas, eventos o actividades programados por las organizaciones (la mitad más uno de los inscritos, según los estatutos). Sólo en el municipio de Granada se tienen organizaciones con más de diez años de antigüedad; en ellas de las 116 personas inscritas como asociados hay actualmente cinco que han permanecido desde su constitución, indicando que las organizaciones han tenido épocas de crisis e inactividad, debida, seguramente, a circunstancias de violencia y desplazamiento, pero se ha conservado la semilla permitiendo que revivan y se mantengan.

#### 4.1.1. Participación

La Figura 1 representa aquellos factores que para la mayoría de los encuestados fueron importantes al momento de tomar la decisión de asociarse.

Figura 1. Motivación para asociarse



Fuente: Elaboración propia.

Según se observa la motivación más sobresaliente para asociarse, con un 40%, es el participar de un proyecto con el fin de lograr un beneficio común, ya que se les ofrece más variedad de servicios y oportunidades para mejorar sus actividades económicas y se constituye en un aspecto característico, ya que es un medio para obtener recursos y beneficios en diferentes áreas. Estas afirmaciones concuerdan con Bártola, (2018) quien señala que acceder a beneficios es un punto clave en organizaciones conformadas. Igualmente Razeto (1993), afirma que la participación en proyectos es un camino para que las organizaciones a través del Factor Comunidad expresen, de alguna manera, la autogestión y sean protagonistas en diversas instancias de la vida social, económica y política donde se toman decisiones relacionadas con sus necesidades.

Las capacitaciones como un servicio o medio para ampliar los conocimientos y ponerlos a disposición de la unidad productiva, con un 26%, es la segunda motivación considerada más importante, ya que posibilita el enriquecimiento intelectual, el desarrollo integral y los beneficios económicos y sociales, al generar lazos de amistad entre las personas, lo cual coincide con los resultados del estudio realizado por Szmulewicz et al. (2012) en el cual a través de las capacitaciones se pueden mejorar la productividad y los conocimientos y contribuir al desarrollo de las personas. De igual forma, las capacitaciones generan fortalezas en aspectos como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y facilitan el mejoramiento de procesos productivos en agregación de valor al producto final (Guayasamin y Montero, 2017).

La comercialización es otro aspecto relevante para acceder a mercados y mejorar la calidad del producto. En el caso de los asociados de las organizaciones del Oriente Antioqueño estudiadas la comercialización de los productos no es tan determinante para asociarse, probablemente porque algunos no están de acuerdo en ejercerla asociativamente ya que implica compromiso a vender sus productos siempre a través de la asociación o cooperativa y asumir exigencias en cuanto a volumen, calidad, aportes monetarios para el sostenimiento de la organización y cumplimiento de entrega de productos a tiempo. Este modo de proceder no coincide con el de Barrera et al., (2016), quienes en su estudio afirman que la comercialización de los productos es una de las principales motivaciones para asociarse, ni con el de Olmedo, Achinelli y Ayala, (2016), para quienes a través de la comercialización asociativa se tienen

mayores posibilidades para asegurar la venta de sus productos y obtener mejores ingresos; tampoco coincide con Mora, (2012), para quien la comercialización genera un mayor desarrollo económico de la comunidad.

La integración de productores es uno de los aspectos que menos motiva a los encuestados para asociarse, sin dejar de ser importante, lo cual resulta paradójico debido a que se considera como aspecto fundamental en los procesos asociativos. Al respecto, para Bolaños (1999), la razón principal de asociarse es la integración; para Olmedo et al. (2016) la integración, facilita el acceso a ayudas, capacitaciones y aumenta las posibilidades de recibir apoyo técnico o crediticio. Lo encontrado en las organizaciones del Oriente Antioqueño, concuerda con las afirmaciones de Maldonado y Rogers, (1999), en cuanto a que una baja participación de los asociados en el desarrollo de las organizaciones se relaciona con la orientación y planeación a corto plazo de los mismos, lo cual implica que su decisión para asociarse la realizan para solucionar un problema concreto que requiere acción rápida, aparentemente sin una proyección a futuro.

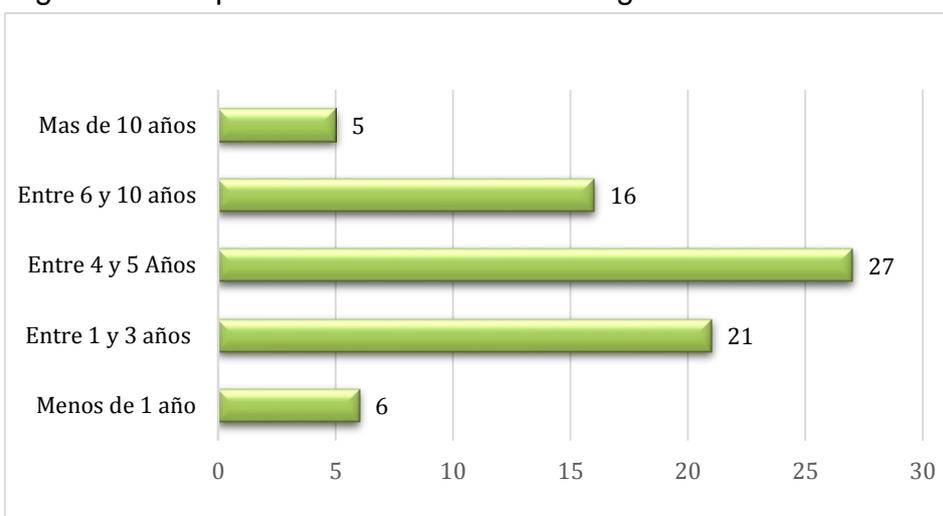
De acuerdo a lo planteado por Sobvior (2018), las organizaciones deben incluir actividades de prestación de servicios sociales y de asistencia técnico- productiva, situación que no coincide con lo observado en la Figura 1, debido a que participar de la asistencia técnica no es prioritario para los asociados, ya que a ellos se les facilita acceder a ésta por la compra de insumos en almacenes agropecuarios.

Las motivaciones predominantes fueron la participación en proyectos y las capacitaciones, con un total del 66%, es decir, las dos terceras partes de los asociados involucrados en el estudio. En cuanto a los proyectos, parece válido, si se tiene en cuenta que algunas políticas del Gobierno han estado orientadas a rehabilitar el campo, estimular el retorno de la población desplazada, crear fuentes de empleo y dignificar al campesino mediante proyectos productivos financiados total o parcialmente por entes nacionales o internacionales siendo requisito para ser beneficiario que se participe en la formulación y ejecución en forma asociativa.

En la Figura 2, se representa la permanencia en años de los asociados en la organización, en la cual se destaca que 27 de los 75 encuestados tienen entre 4 y 5

como miembros de la misma; 21 tienen entre 1 y 3 años, seguidos con 16 que han permanecido entre 6 a 10 años. La mayor permanencia en el rango entre 4 y 5 años parece un aspecto positivo para las organizaciones dado el tiempo de funcionamiento de la mayoría de ellas, y puede ser un indicador de estabilidad; mientras que el solo presentarse 6 vinculaciones en menos de un año puede llevar a pensar en un “estancamiento” en el desarrollo de la asociatividad por falta de motivación o por desconfianza hacia este tipo de organizaciones.

Figura 2. Tiempo de los asociados en la organización



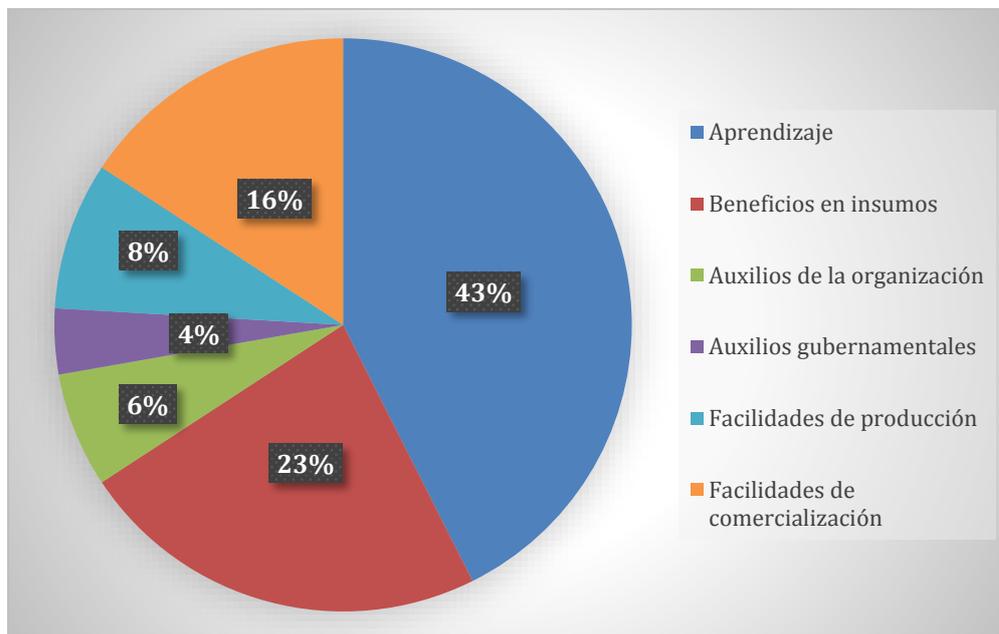
Fuente: Elaboración propia.

El hecho, según la Figura 2, de que haya pocos asociados (sólo 5) con más de diez años en las organizaciones puede ser un aspecto negativo puesto que es necesaria la experiencia y el conocimiento de las trayectorias organizacionales para reconocer éxitos y fracasos que ayuden al progreso de las organizaciones, estando en concordancia con Ramírez A. y Pérez, (2018) al considerar la antigüedad de los asociados como una fortaleza para las organizaciones, en que con el tiempo adquieren experiencia y mayor compromiso, además, de acuerdo con Lazcano y Del Valle, (2018), desarrollan valores, conocimientos y habilidades sociales.

#### 4.1.2. Compromiso

En la Figura 3, se representan seis motivaciones de permanencia en las asociaciones estudiadas.

Figura 3. Motivación de la permanencia



Fuente: Elaboración propia.

Para el 43% de los asociados lo que los hace permanecer dentro de las organizaciones es la oportunidad de adquirir nuevos aprendizajes de interés que suplan las necesidades según su actividad productiva; la utilidad del aprendizaje la corroboran Ferreira, De Sousa y Silva (2018), para quienes es una herramienta que promueve el desarrollo de habilidades sociales y económicas y por ello es la principal razón de la permanencia en la organización. En este sentido y observando el alto porcentaje de asociados que priorizan el aprendizaje para su permanencia, dejando de lado el inmediatez económico, en busca de una situación estable a través del conocimiento, tal vez, debía pensarse en promover las capacitaciones en estas organizaciones, previéndose una buena asistencia y una aplicación en el corto y medio plazo hacia el progreso de las mismas.

Los beneficios en insumos obtenidos a través de la organización, con un 23%, fue identificado como el segundo aspecto que hace permanecer a la mayoría de los asociados en sus organizaciones, ya que con éstos los productores mejoran la productividad en sus actividades agropecuarias, sin embargo, representan altos costos de producción lo que dificulta la generación de economías de escala que favorezcan a grandes mayorías y son una limitante por los bajos ingresos y poca diversificación en actividades productivas (Castaño, 2016).

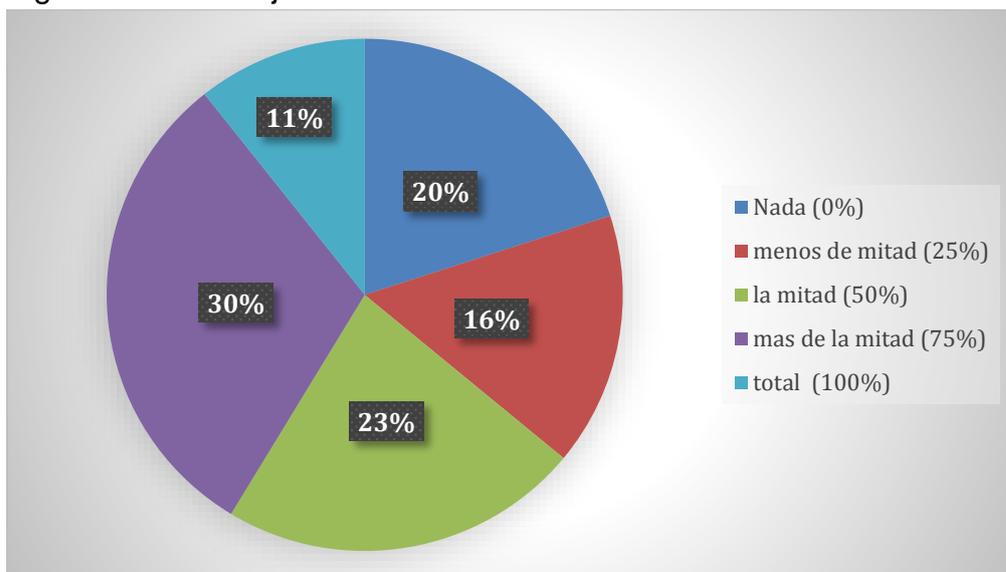
Y en tercer lugar las facilidades de comercialización son otro factor que en conjunto con el anterior ayudan a mejorar sus ingresos. Mientras que los auxilios gubernamentales, si bien podrían beneficiar conjuntamente a todos los integrantes, no están siendo relevantes para los productores de esta región, aunque marcan en muchas ocasiones el punto de partida de algunas organizaciones.

Según los resultados de este estudio la ampliación de conocimientos, las facilidades de comercialización y los beneficios en insumos, que entre todos suman el 72%, son aspectos relevantes que les van a permitir a los asociados estar en la organización y participar en ella. Szmulewicz, Gutiérrez y Winkler (2012), afirman que es a través de la asociatividad como se logra la sostenibilidad y se contribuye al desarrollo socioeconómico, mediante la creación de redes de comercialización que permiten que todos los asociados puedan formar parte de ella, ya que algunos no cuentan con la capacidad suficiente para sostenerse y crecer en el mercado individualmente.

En relación con la permanencia de los asociados, tanto los auxilios gubernamentales, con un 4%, como los que brinda la organización no son tan importantes para los asociados ya que se sienten impedidos para acceder a estos debido a que se requiere de gestión y cierto grado de compromiso entre asociados y representante legal. Este resultado contrasta con Sobvior (2018), quien plantea que las organizaciones subsisten fundamentalmente por la gestión institucional y el apoyo de entidades externas para la obtención de recursos económicos con el fin de financiar iniciativas productivas y de desarrollo que tienen el objeto de mejorar la calidad de vida, mostrando al final una mayor capacidad de la organización y crecimiento institucional. Machado (2000) y Moyano (2006) afirman que las organizaciones como entes comprometidos con la comunidad tienen la posibilidad de gestionar recursos a través de auxilios gubernamentales, aunque en el caso de las asociaciones incluidas en éste estudio, esta posibilidad no representa un estímulo importante para permanecer dentro de las organizaciones.

En la Figura 4 se muestra el porcentaje de comercialización que se hace a través de las asociaciones.

Figura 4. Porcentaje de comercialización a través de las asociaciones



Fuente: Elaboración propia

Según se observa solo el 11% de los productores comercializa el total de sus producción con la asociación, el 64% comercializa a través de ella más de la mitad, el 36% comercializa la cuarta parte o menos y el 20% opta por no comercializar nada a través de la asociación, porque no han obtenido aún la primera cosecha o porque prefieren vender individualmente sus productos y sólo acceden a la asociación para beneficiarse de algo en particular.

No obstante que los estatutos de algunas de las asociaciones exigen a los productores asociados comercializar a través de la misma un mínimo del 75% de su producción, sólo lo hacen el 41%, dando a entender que algunas de las asociaciones han sido permisivas en este aspecto, tal vez, por no presionar a los productores, por lo menos, mientras se estabiliza el mercadeo.

De acuerdo con Herrera y Mendoza (2017), las estrategias de comercialización de manera asociativa traen beneficios como el acceso a canales comerciales, ampliación del ámbito comercial mediante vínculos entre entidades asociativas y obtención de financiamiento para diversificar mercados. Para Acevedo y Palacio, (2016); Peñafiel, (2018) la comercialización conjunta es la forma adecuada de acceder a mercados con los volúmenes requeridos. En el caso de este estudio, la práctica es contraria, ya que la mayor parte de los asociados de las organizaciones estudiadas prefieren vender toda o parte de su producción a intermediarios o de forma individual, por oportunismo

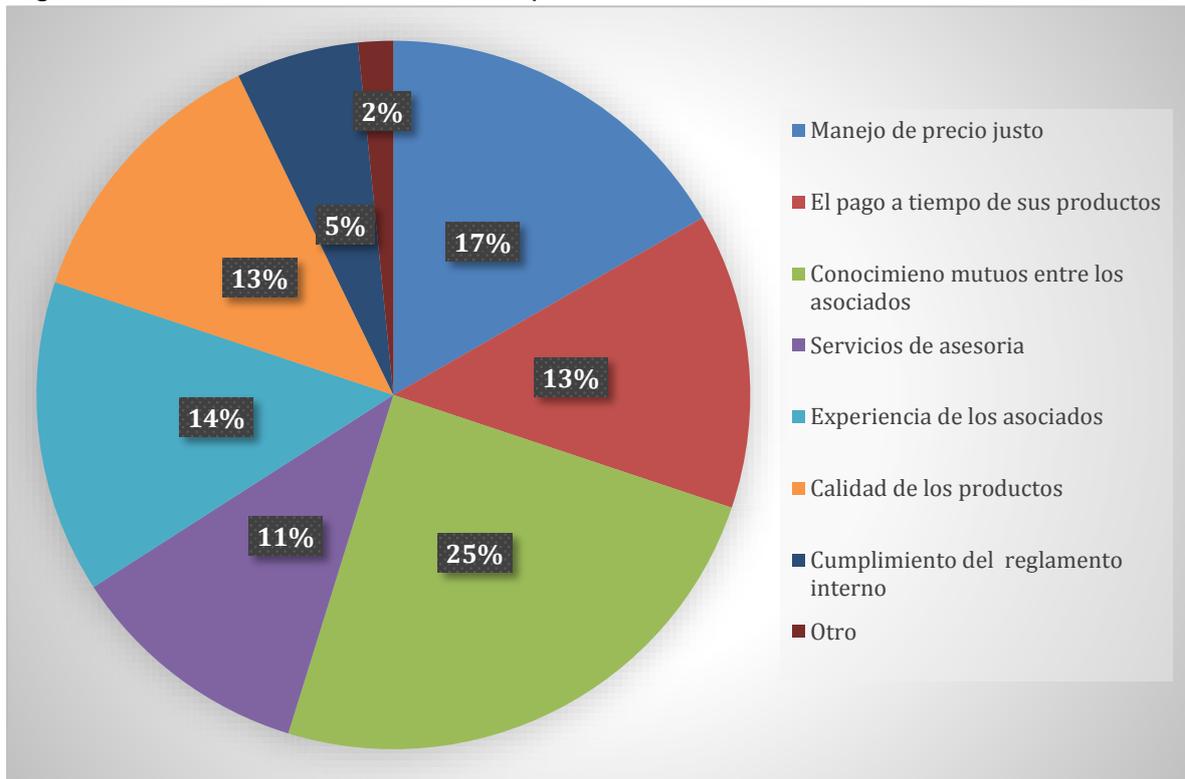
comercial, malas políticas de comercialización de las asociaciones o falta de promoción de las ventajas de comercializar a través de la asociación.

La política interna de las asociaciones de establecer un porcentaje mínimo de comercialización con la asociación parece adecuada porque propende por la fidelidad y permite planear compras y ventas pudiendo establecerse compromisos comerciales, pero puede ser, que no se considere conveniente exigirla mientras se realiza un proceso de convencimiento mediante la demostración de los beneficios que los asociados pueden obtener (compra asegurada, precio justo según la calidad y pago oportuno) y se infunde confianza en los productores.

#### **4.1.3 Confianza**

Según se observa en la Figura 5, el conocimiento mutuo entre asociados y el manejo del precio justo de los productos a vender son las variables más destacadas en la generación de confianza para los asociados, ya que ven en estos aspectos la oportunidad de compartir, cohesionarse, recibir un pago justo por sus productos y aportar a la sostenibilidad de la asociación; además, les permite aportar y contribuir de manera coordinada en los diferentes temas comunes de la organización.

Figura 5. Generadores de confianza para asociarse



Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar otros aspectos tales como: la calidad de los productos a manejar, el pago a tiempo de los mismos y la experiencia de los asociados, que si bien son importantes, no alcanzan porcentajes mayores a los primeros mencionados. El cumplimiento del reglamento interno sólo el 5% lo acoge como un generador de confianza, en contraste con el estudio de Szmulewicz et al. (2012) para el cual debe ser una práctica indispensable debido a que en el reglamento interno se regula el funcionamiento de una organización y se establecen derechos y obligaciones de los productores (Mazariegos et al., 2013).

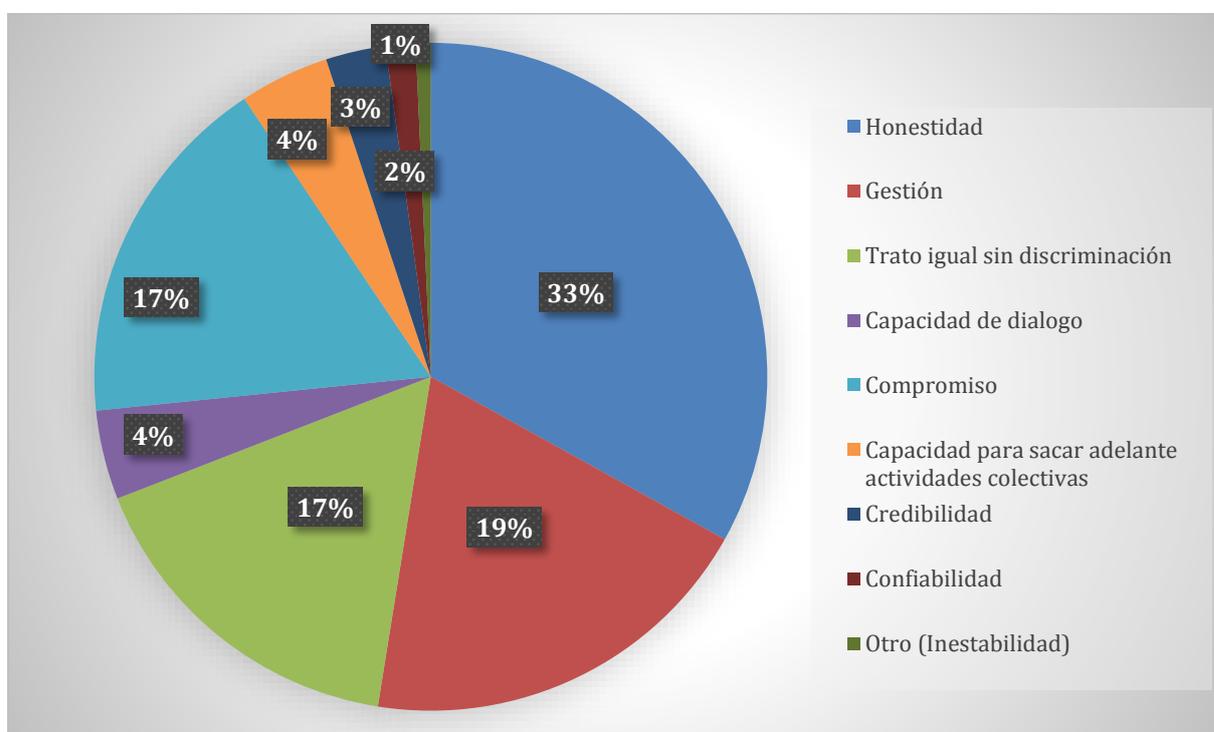
Según el estudio realizado por Barrera et al. (2016) y confirmado por Gutiérrez A. y Sánchez (2018) a los asociados les confiere confianza tener representatividad en sus líderes e injerencia en la toma de decisiones, dado que estos asumen ciertas responsabilidades en la productividad, toma de decisiones y comunicación con el fin de optimizar capital, mejorar mercados y actuar oportunamente ante algún problema. En contraste, los asociados de las organizaciones del Oriente Antioqueño incluidos en

este estudio, no consideraron la representatividad de sus líderes como relevante para generar confianza.

#### 4.1.4 Liderazgo

La Figura 6 hace referencia a las principales cualidades y capacidades que se pueden identificar en los líderes de las organizaciones por parte de los asociados y cómo éstas influyen en la elección de los mismos.

Figura 6. Cualidades y capacidad de los líderes



Fuente: Elaboración propia

El 86% de los asociados encuestados consideraron la honestidad, gestión, compromiso e igualdad en el trato, eran valores importantes al momento de elegir a sus líderes, siendo la primera la más representativa con el 33% y constituyéndose como el principio de solidaridad para alcanzar el bien común, motivar el trabajo en equipo e influir de manera positiva en el logro de las metas. Cabe señalar que un líder deshonesto y sin credibilidad induce a la falta de compromiso por parte de los asociados y es a través de éste cómo se logra que en la organización todos se reconozcan y se sientan parte de la misma, en busca de los mismos objetivos para el

desarrollo y el progreso de la comunidad en general (Callejas, 2017). Amézaga et al., (2013) también reconocen que la acción de un buen líder contribuye a incentivar el compromiso de los asociados para el cumplimiento de los objetivos. Otros valores incluidos en este estudio como capacidad de dialogo y para sacar adelante actividades colectivas, confiabilidad, credibilidad, respeto, humildad y disciplina incluidos estos tres últimos en el ítem “otros” no fueron tan relevantes para los asociados, aunque estos, en conjunto pueden formar una conducta responsable y solidaria para generar capacidad de auto proyección e influir en forma positiva mediante la creación de responsabilidades (Vélez X, Caicedo y Fierro, 2018).

Para los productores participantes en este estudio la disciplina de sus líderes debe regirse por la capacidad de gestión (19%), el compromiso que adquieren sus líderes (17%) y el diálogo (4%) con la asociación, miembros de la misma y la región para que se puedan generar propuestas y actividades en pro del sostenimiento de la organización y del beneficio común. El trato igual, sin discriminación con los asociados (17%) también lo consideraron importante, ya que esto les genera inclusión y confianza, tal y como lo hallaron Isager, Fold, y Nsindagi (2018), según los cuales, los líderes al ser socialmente irresponsables y presentar favoritismo generaban desconfianza y desmotivación para pertenecer a la asociación. Las capacidades para impulsar actividades colectivas, fueron evaluadas como valiosas, ya que pueden contribuir en la motivación de los asociados para la obtención de ingresos y mejoramiento de las condiciones de vida; esto concuerda con las definiciones de Giraldo y Naranjo (2014), quienes agregan que garantizar la calidad de vida de los asociados es un criterio importante en el liderazgo. Cabe decir, que el origen del buen desempeño del líder es la vocación, de la cual surgen cualidades como la solidaridad, eje primordial para evidenciar su compromiso con el desarrollo (Lopera y Posada, 2009).

Para las organizaciones vinculadas en este estudio, el liderazgo de sus representantes es de resaltarse, ya que a pesar de todos sus problemas coyunturales han salido adelante mediante la gestión en sus organizaciones. Sin embargo, aún presentan debilidades y falta fortalecer aspectos como la escasa rotación de representantes, bajo nivel de educación y débiles liderazgos. Cabe anotar que la escasa rotación de los representantes legales en las organizaciones, según lo

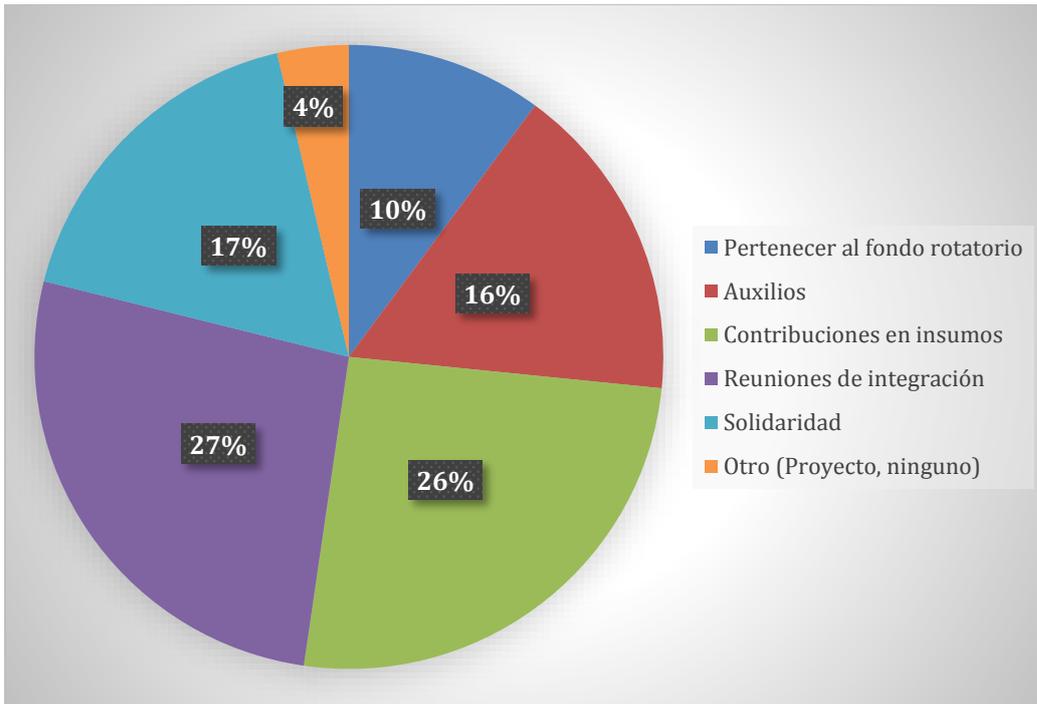
observado durante el trabajo de campo de este estudio, puede deberse a la ausencia de disposición para ejercer este tipo de cargos; si bien unos se eligen democráticamente por votación, ya sea por su alto reconocimiento en el entorno, nivel de compromiso, sentido de pertenencia o habilidad innata para dirigir, otros se sienten obligados a ocupar este cargo por renuncia y ausencia del líder anterior.

Esto concuerda con lo estudiado por Szmulewicz et al. (2012), para los cuales la ausencia de liderazgo en las asociaciones impide un direccionamiento adecuado y una clara comprensión de la misión y visión, dificultando la construcción de los planes necesarios para llevar a cabo las labores proyectadas en la organización. Finalmente para Vélez X et al. (2018) y Gutiérrez A. y Sánchez (2018), las habilidades de un buen líder deben estar enfocadas a la orientación estable de la organización.

#### **4.1.5 Beneficios percibidos**

En la Figura 7 se describen los servicios recibidos por los asociados; para ellos, las reuniones de integración es el servicio que más valoran (27%) dentro de los incluidos. Realmente estos son espacios que les permite salir de la rutina cotidiana, conocerse, relacionarse, intercambiar ideas, dar y recibir opiniones, resolver dudas de carácter técnico o administrativo, participar en discusiones sobre la marcha de la asociación y en general apersonarse de la misma; de igual manera, las contribuciones en insumos, auxilios y solidaridad que suman el 59%, son también relevantes, ya que benefician su producción y les generan recursos económicos, concordando con el estudio de Szmulewicz et al. (2012), en el cual muestran que enfocarse en el sentido social es muy valioso para el logro de los objetivos de funcionamiento; dado que se crean y fortalecen lazos de solidaridad entre miembros y sus familias, facilitando el acceso a las ayudas de diferente índole. En el mismo sentido, para Herrera y Mendoza (2017), a través de las reuniones de integración se mejoran las capacidades de la organización para interactuar con la comunidad y también con el mercado.

Figura 7. Servicios recibidos



Fuente: Elaboración propia

Por el contrario los proyectos casi no fueron considerados relevantes como servicios ofrecidos debido a que estos les implican mucho compromiso y atención, no siendo percibidos como servicios sino como medios que los motiva a asociarse para obtener un beneficio económico y/o social. Lo anterior es opuesto a los hallazgos encontrados por Callejas (2017), la cual menciona que los proyectos son un aspecto fundamental en el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones.

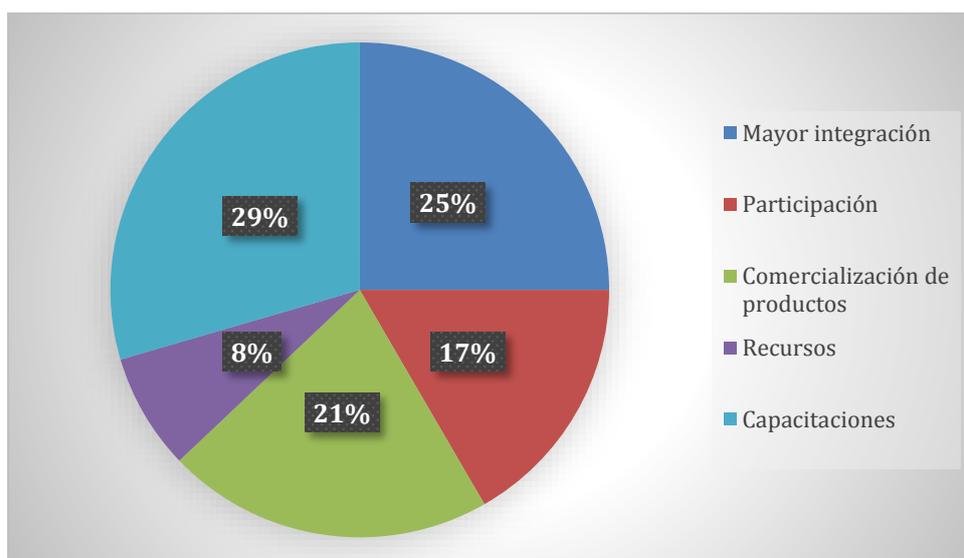
Tampoco consideraron vital pertenecer al fondo rotatorio no obstante que este les puede ayudar a obtener recursos para mejorar la producción. Lo anterior puede soportarse en lo encontrado por Vélez et al., (2018), dado que los asociados deben tener disposición de invertir tiempo, esfuerzo y dinero para contribuir al éxito y evitar el fracaso de la organización y parece que el involucrarse en otros proyectos o actividades les inspira temor de no poder cumplir.

De igual manera, llama la atención como hecho que podría considerarse negativo el que dos ítems relacionados con recibir insumos o dinero alcancen un valor tan alto

42%, puesto que puede indicar que aún en esta zona está muy arraigada la práctica del asistencialismo, la cual implica dependencia.

En la Figura 8 se han graficado los beneficios de estar asociado. Dentro de estos resaltan el acceso a capacitaciones con el 29% y el lograr una mayor integración con el 25%, lo cual permite un mejor trabajo en equipo. De la misma manera, comercializar el producto con apropiada calidad según las exigencias del mercado, es el tercer beneficio percibido de estar asociado. Dentro de los menos destacados se encuentran la participación y los recursos; entendiéndose por estos últimos de cualquier índole (económicos, físicos), ya que se pueden adquirir por otros medios, por ejemplo, subsidios, programas o créditos.

Figura 8. Beneficios de estar asociado



Fuente: Elaboración propia.

Las capacitaciones son el principal beneficio percibido por parte de los productores asociados; la mayoría de éstas, al igual que la asistencia técnica, se han llevado a cabo a través de fuentes y programas gubernamentales, concordando con el estudio realizado por Barrera et al. (2016), quienes expresan que la participación en las capacitaciones y asistencia técnica aportan conocimientos que inducen a la innovación y a la confianza.

Si se observa en las Figuras 1, 3 y 8 se notara que la capacitación es muy importante para los productores incluidos en este estudio: el 26% la reconoce como un motivo para asociarse, el 43% como una razón para permanecer en la asociación y el 29% afirma que es un beneficio que recibe por estar asociado.

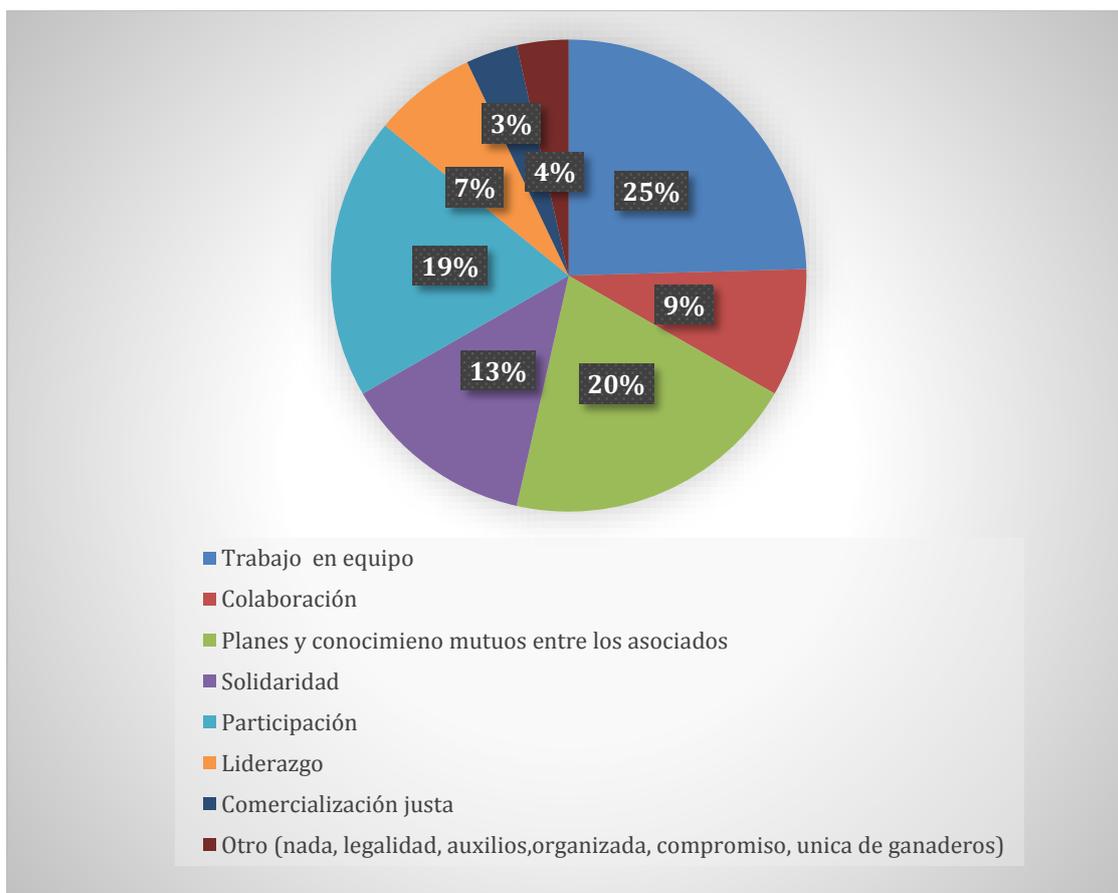
La integración entre asociados con un 25% es un aspecto que consideran muy significativo ya que a través de esta pueden realizar intercambios de conocimientos y generar amistades fortaleciendo la cohesión social. Para Rincón et al. (2004) pertenecer a la asociación va a permitir a sus asociados mantener los lazos de familiaridad, confianza y comunicación, siempre y cuando se presenten resultados parciales a corto plazo de las actividades realizadas.

La comercialización es un beneficio relevante para ellos ocupando el tercer lugar con un 21%; al respecto Álvarez et al. (2012) manifiestan en su estudio que la comercialización a través de la asociación está relacionada con la confianza que los productores le tienen a la misma para realizar la venta, ya que ellos se sienten más proveedores que integrantes. Por su parte, Amézaga et al. (2013) afirman que cuando se otorgan beneficios económicos a los asociados, por medio de la promoción de compra y venta conjunta, sienten que la organización se preocupa por la rentabilidad de sus negocios y esto fomenta la cohesión de grupo y promueve una cultura de ayuda mutua.

#### **4.1.6 Fortaleza de la organización**

La fortaleza de la organización para este estudio corresponde a características que diferencian a cada una de las asociaciones y cooperativas estudiadas que les determinó a los asociados su elección. Con respecto a la Figura 9, se identifica que el trabajo en equipo con 25% junto con los planes y el conocimiento mutuo entre los asociados con 20% y la forma de participación con 19%, son los aspectos más relevantes, en el cual es única la dinámica en cada organización y los consideran importantes para generar sentido de pertenencia y mejorar su integración en la misma. La comercialización justa no se ve como un punto fundamental a tomar en cuenta ni tampoco aspectos como la legalidad, compromiso o exclusividad.

Figura 9. Diferencia con otras organizaciones



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los aspectos destacables se encuentra el trabajo en equipo; es decir, la mayoría de las organizaciones hacen uso de esta práctica para alcanzar objetivos comunes a través de distintas estrategias de acción, siendo este un indicativo que el proceso asociativo se va desarrollando normalmente; sin embargo, este resultado contrasta con lo hallado por Szmulewicz et al. (2012), quienes encontraron que es difícil lograr un trabajo dinámico en equipo ya que los productores procuran alcanzar metas individuales principalmente, y las organizaciones no se ven a sí mismas como un conjunto de acciones colectivas sino como emprendimientos individuales que se benefician de algunas acciones que la organización desarrolla.

En el mismo sentido, también se encontró que los planes y conocimiento mutuos orientados en una misma dirección, hacen particular a cada organización. Dicho concepto es explicado por Medici (2006), para el cual la ayuda mutua entre asociados

se fomenta a partir de reglas adecuadas al interior de la organización para evitar acciones utilitarias en contra del logro de metas comunes.

Finalmente, se pudo identificar que la base social marca una diferencia entre las organizaciones, es decir, de acuerdo a la actitud que asuman sus miembros a favor del trabajo asociativo van a prevalecer valores como la participación, solidaridad, colaboración, sentido de pertenencia y liderazgo, en concordancia con las aclaraciones en el estudio de Cáceres et al. (2013), quienes plantean que al construir emprendimientos socioeconómicos se deben establecer relaciones basadas en la solidaridad y no en la competencia. Otros estudios reafirman lo anterior, al señalar que es de vital importancia tener en cuenta principios tales como la lealtad, la honestidad y la confianza, para el desarrollo de la capacidad de asociación, y que la participación activa se ha constituido como una herramienta dentro de las comunidades organizadas para la toma de decisiones y presentación de propuestas en pro de su desarrollo económico, social y el mejoramiento colectivo (González y Acosta, 2007).

Al hacer el análisis en conjunto de los aspectos estudiados en los gráficos de las Figuras 1 a la 9, se observa que en la valoración de los asociados con respecto a las variables incluidas en el estudio, se recalca que el aprendizaje y capacitación tienen los porcentajes más altos, siendo un aspecto positivo puesto que hace prever un desarrollo asociativo bien fundamentado. En orden de importancia, pero con diferencias relativamente grandes le siguen la comercialización de productos, los beneficios en insumos, el conocimiento mutuo y la participación en proyectos. Las dos primeras parecen lógicas y seguramente ocupan el primer lugar en muchas asociaciones. El conocimiento mutuo es básico para la generación de confianza y el buen funcionamiento de cualquier asociación, más cuando se trata de una que funciona bajo el esquema de la economía solidaria, puesto que conllevan al buen trato, a la integración y a la utilización óptima de los recursos disponibles, siendo muy favorable que los asociados la incluyan dentro de las prioridades para las organizaciones. La participación en proyectos ha sido la base para la conformación de la mayoría de las organizaciones.

Un aspecto a mejorar dentro de las organizaciones estudiadas es la comercialización a través de las mismas, debido a que aún no todos los asociados están comprometidos en la venta del 100% de la producción a la organización, perdiendo los beneficios del trabajo asociativo en relación a lo económico y social.

## 4.2 Resultados y discusión objetivo 2. Prácticas de fortalecimiento

Las prácticas de fortalecimiento para este estudio se explican desde diferentes enfoques: participación, compromiso, confianza, liderazgo, fortalecimiento, comunicación, servicios y administración.

### 4.2.1 Participación

En la Tabla 5, se muestra la evolución del número de asociados en las organizaciones del Oriente Antioqueño estudiadas.

Tabla 5. Evolución del número de asociados en las organizaciones

	<b>Organizaciones</b>							
	AC	CA	AF	AS	AM	AR	AP	AG
Iniciaron	8	18	15	40	12	17	10	5
Actualmente	110	35	32	55	60	70	51	65
Aumento de asociados	102	17	17	15	48	53	41	60
Años de funcionamiento	5	7	5	9	6	6	13	21
Aumento asociados/año	20	2	3	2	8	9	3	3
% incremento	1275	94	113	38	400	312	410	1200

Se observa en la Tabla 5 que AC es la única asociación que cuenta con un alto número de asociados (110), seguida de AR, AG, AM, AS y AP, las cuales tienen entre 50 y 70 asociados, a diferencia de AF y CA que no superan los 45 integrantes. Debe aclararse, que cada una de las organizaciones inició con un mínimo de 5 individuos, aumentándose con el tiempo el número de los mismos, según lo muestran los porcentajes, dependiendo de los proyectos que se presentaban en la organización y la necesidad de comercializar los productos. El porcentaje de incremento corrobora lo anteriormente dicho, dado que inicialmente algunas organizaciones no contaban con

la credibilidad necesaria para fortalecer el número de asociados, lo cual se logró al paso del tiempo, que se afianzaron necesidades, se ejecutaron actividades, se generó confianza y se mejoró la promoción. Con excepción de AS el porcentaje de incremento es muy alto pudiendo indicar una gran vocación asociativa en esta región, “represada” por las condiciones de violencia y desplazamiento sufrido.

Igualmente se presentan los datos del aumento del número de asociados para los años que lleva funcionando cada organización. El valor para AC se sale de lo normal debiéndose seguramente a unas condiciones específicas; en cinco asociaciones el aumento de asociados por año es dos o tres y sólo en las dos de San Rafael es de 8 y 9 pudiéndose decir en general, que el proceso evolutivo de la asociatividad es positivo pero el desarrollo es lento, ósea, que los beneficios de la asociatividad no están suficientemente definidos para la comunidad.

El tiempo de permanencia de los asociados en la organización, puede relacionarse con la evolución del número de los mismos dentro de éstas, dependiendo del tipo de motivación que los convoca y los espacios que se brinden para integrarse; esto concuerda con estudios de Szmulewicz et al. (2012) quienes afirman que hay mayor participación cuando el número de integrantes activos aumenta. Cabe señalar que el número de integrantes no depende de los años que lleve conformada la organización, pero sí, es una variable que influye en el crecimiento tanto económico como social de las organizaciones, pues una participación activa y protagónica de los asociados en las asambleas mejorará las decisiones, la gestión y desarrollo de ellas (Barrera et al., 2016).

La participación de los asociados en las asambleas como se muestra en la Tabla 6, varía entre el 62% y el 86% en todas las organizaciones, sin embargo ninguna tiene menos del 50% de participación, siendo AR la organización que más asistencia tiene con 86% y AS la de menos con 62%. Cabe anotar que la asistencia puede verse afectada por problemas de transporte, dificultad de desplazamiento, costo de los pasajes, ausencia de recursos y tiempo disponible de los asociados, ya que en los municipios hay veredas muy distantes del centro urbano y los asociados están

distribuidos en todas ellas, las vías no son buenas y el transporte es limitado, concordando con los estudios de con Melo et al. (2017) y Maldovan (2018).

Tabla 6. Participación en asambleas

	<b>Organizaciones</b>							
	AC	CA	AF	AS	AM	AR	AP	AG
Asociados totales	110	35	32	55	60	70	51	65
Participación en asambleas	70	25	27	37	40	60	40	50
Porcentaje (%)	64	71	84	62	67	86	78	77

Las asociaciones con un porcentaje de participación alto (mayor del 75%) son AF, AR, AP y AG, dentro de las cuales están las dos de Granada, siendo este un buen indicio de la asociatividad en este municipio. Debe tenerse en cuenta que la asistencia a las asambleas no es la única forma de participar en la asociación, habiendo otras como reuniones, actividades, capacitaciones y proyectos que pueden conducir a obtener buenos resultados en la organización.

También se observa que la participación en las asambleas no depende de la cantidad de asociados. Por ejemplo, AF es la segunda organización después de AR con mayor participación alcanzando el 84% y sólo cuenta con 32 asociados totales, contrario a AC que cuenta con 110 asociados de los cuales únicamente asiste el 64%.

La asistencia a asambleas y reuniones, se mantiene constante y activa cumpliéndose con el *quorum*, es decir, participan la mitad más uno de los integrantes para dar a conocer opiniones, expresar ideas y emociones, y lograr consensos de tareas a realizar; aspectos que coinciden con el estudio de Szmulewicz et al. (2012), en el cual las asambleas son los puntos más importantes para intercambiar opiniones.

La información obtenida de las organizaciones en los cuatro municipios involucrados en este estudio indica que en las asambleas se crean nuevas relaciones interpersonales entre asociados y representantes legales, se ayuda a fomentar el

sentido de pertenencia y la identidad en torno a objetivos comunitarios analizando la posibilidad de incidir en las políticas de la localidad, lo cual está de acuerdo con las afirmaciones de (Lopera y Posada 2009), pero esta no es la situación general; en otros ámbitos la participación es escasa, hay temor de opinar y de equivocarse, y gran parte de los asociados no tienen iniciativas propias o no están interesados en participar.

#### 4.2.2 Compromiso

Siete del total de las organizaciones entrevistadas (Tabla 7), manifestaron que sus asociados sí participan activamente de los eventos, proyectos y actividades que se programan, demostrando un alto grado de compromiso para mejorar las condiciones de funcionamiento de la organización. AC es la única asociación que demuestra bajo grado de compromiso por la poca participación de los asociados, ya que sólo asisten aquellos interesados particularmente en proyectos o para influir sobre alguna decisión que se va a tomar.

Tabla 7. Compromiso en actividades de la organización

	<b>Organizaciones</b>							
	AC	CA	AF	AS	AM	AR	AP	AG
Participación en actividades		Si						
	No							

De igual manera se identificó que las organizaciones, en su mayoría, cuentan con asociados adultos mayores o que viven en lugares muy retirados del casco urbano, para los cuales es difícil asistir a las actividades de integración u otros espacios participativos.

La falta de disposición y compromiso de los asociados es una de las dificultades que interfieren en el proceso asociativo, lo cual conlleva a renuncias prematuras de los mismos, al no evidenciarse logros tangibles ni resultados a corto plazo; por lo tanto, se requiere de compromiso, perseverancia y constancia para llevar a cabo los procesos asociativos y superar obstáculos que interfieran en el éxito de las organizaciones (Acevedo M. y Buitrago, 2009).

El trabajo colectivo y colaborativo es un rasgo de compromiso de los asociados e influye en la baja o alta asistencia en las actividades participativas programadas por las organizaciones; este aspecto concuerda con las afirmaciones de (Razeto, 1994); sin embargo, la realización de estas actividades puede afectarse por la no disponibilidad de espacios; pero Szmulewicz et al. (2012), afirma que el nivel de apoyo mutuo puede superar este tipo de inconvenientes, gracias a la cohesión que se va incrementando con los años.

Los representantes coinciden en que la realización de actividades participativas programadas por las asociaciones motiva a la asistencia a las mismas y a las capacitaciones, eventos y reuniones. Esto concuerda con los estudios de Herrera y Mendoza (2017), quienes encontraron que las actividades participativas permiten mejorar la estructura organizativa, los procesos, la capacidad de aprendizaje y de negociación. Además, para Américo et al. (2013) involucrar a los productores por medio de metodologías participativas contribuye no sólo a elaborar planes ajustados a las necesidades de los beneficiarios, sino también a mejorar su compromiso con los procesos de intervención.

#### **4.2.3 Confianza**

Se puede analizar que los resultados de gestión (Tabla 8), se dan en espacios administrativos tales como asambleas (en las cuales hay toma de decisiones por medio de votaciones) y reuniones, a través de informes. Asociaciones como AF, CA y AP implementan ambas alternativas para discutir este tipo de asuntos de gestión; mientras que AG, AS, AR, AC, AM utilizan sólo una de las dos alternativas como medio para informar.

Tabla 8. Informes de gestión

		<b>Organizaciones</b>							
		AC	CA	AF	AS	AM	AR	AP	AG
¿Cómo dan cuenta de los resultados de gestión en la organización	Asamblea	x				x	x		
	Reuniones				x				x
	Ambas		x	x				x	

Igualmente, en las organizaciones entrevistadas se identificó que realizan reuniones con carácter de asamblea mensualmente para dar informes y avances de proyectos; además, en estos espacios de participación, es en donde se resuelven problemas y se hacen cambios de directivas; acorde con Chavarria (2018), quien encontró en su estudio que en las reuniones y asambleas se dan a conocer informes técnicos y económicos de la organización y en general todos los procesos socio organizativos, administrativos, financieros y técnicos.

Por otro lado, en relación con los resultados, es por medio de la presentación de informes en las asambleas que se toman decisiones y se rinden las cuentas a los asociados, permitiendo mantenerlos informados, infundiéndoles confianza, garantizando la transparencia en todos los procesos y actividades que realizan las organizaciones, acorde con Fernández y Narváez (2011) y Sen (2000), quienes indican que la presencia o ausencia de confianza afecta las relaciones económicas, sociales o políticas en las organizaciones, lo que se puede ver reflejado en el crecimiento de las ventas y en su incidencia en la inclusión de valores organizacionales.

Es de anotar el caso de AS y AG que rinden los informes y toman decisiones en reuniones, considerando que el número de personas involucradas es distinto: en la reunión participan los representantes de la junta directiva, mientras que en la asamblea lo hacen todos los socios activos. Esto indica que unos pocos están tomando las decisiones por todos, siendo ésta una situación no conveniente para una asociación en la cual la democracia es el pilar fundamental del funcionamiento.

Según se muestra en la Tabla 9, la única asociación que no está de acuerdo en trabajar conjuntamente hacia un objetivo común sin intereses particulares es AC, ya que su sentido de conformación se enfoca principalmente en acoger proyectos sin miras a trabajar de manera cohesionada y asociativa integral. En esta asociación, según la Tabla 7, tampoco hay participación en las actividades programadas, pudiendo relacionarse la cohesión y participación, pues cada asociado funcionará como una rueda suelta sin ninguna motivación para trabajar en equipo. Las demás asociaciones concuerdan en que un trabajo en equipo, responsable, hacia una misma meta, permite fortalecer la confianza y acceder a más beneficios obteniendo mejores resultados. Al respecto Rodríguez y Ramírez (2016), reconocen en el trabajo en equipo una de las formas de enfrentar los cambios de manera proactiva y mejorar el rendimiento en las organizaciones. Adicionalmente, aumenta la productividad gracias al esfuerzo colectivo y motiva a continuar en la asociación (Proaño et al., 2019). Esto concuerda con lo hallado por Szmulewicz et al. (2012), para quienes una de las principales barreras que enfrentan las organizaciones al actuar asociativamente es su debilidad al trabajar en equipo en el logro de los objetivos.

Tabla 9. Relación entre asociados y directivos

		<b>Organizaciones</b>							
		AC	CA	AF	AS	AM	AR	AP	AG
¿Cómo son las relaciones entre los asociados y los directivos?	Cohesión y trabajo en equipo		x	x	x	x	x	x	x
	No hay cohesión	x							

#### 4.2.4 Liderazgo

De acuerdo a la experiencia de los representantes entrevistados, se estimaron unas habilidades más representativas que otras. Según se muestra en la Tabla 10, cinco de las organizaciones consideraron que dentro de las habilidades que deben tener los líderes está el cumplimiento y aplicación de valores, en los cuales se incluyeron confianza, liderazgo, motivación, compromiso, solidaridad; de igual manera, para estas organizaciones la vocación y el sentido de pertenencia son aspectos claves y

fundamentales para liderar una organización, sin olvidar que el principal objetivo es saber llegar a las personas con actitud conciliadora y trabajar por y para la comunidad, favoreciéndola y apoyándola. También se identificó que algunos líderes tienen conocimiento empírico de solidaridad, pero falta de financiamiento para las actividades de este tipo en las organizaciones.

Tabla 10. Habilidades de los líderes

		Organizaciones							
		AC	CA	AF	AS	AM	AR	AP	AG
¿Qué habilidades se deben tener para liderar una organización?	Valores	x		x		x	x	x	
	Gestión		x		x				x

Los representantes legales de tres asociaciones consideraron la gestión como primordial, basándose en la participación en proyectos, la obtención de recursos, la identificación de mercados y agregación de valor a los productos. En estos líderes, aunque no tengan un alto nivel educativo, se aprecia gestión y liderazgo ya que trabajan por el bien de sus organizaciones y buscan nuevas oportunidades para las mismas. Lo anterior toma importancia puesto que a través de la gestión se hallan alternativas para el manejo adecuado de los recursos y el ejercicio del control social (Inostroza, 2008). Para Ramírez y Pérez (2018), es indispensable crear lazos de confianza y construir tejido social con el fin de desarrollar una gestión en forma concertada. Esta requiere de controles, técnicas y métodos de evaluación para contribuir al éxito de las actividades en las organizaciones (Ramírez C. y Rodríguez, 2017) y puede verse afectada por la lucha de poder entre los directivos y los frecuentes cambios entre ellos (Chavarria, 2018).

El acceso a conocimientos o habilidades a través del estudio o de la experiencia es tema importante al ayudar a mejorar las capacidades de los líderes para administrar adecuadamente los recursos provenientes ya sea de las cuotas de sostenimiento, de proyectos o actividades, por medio de fondos rotarios, créditos o préstamos. Esto conforme con los hallazgos de (Ostertag, 2002), quien afirma, que el buen nivel

educativo con características socio - empresariales en los líderes conlleva a procesos organizativos exitosos.

En la Tabla 11 se consigna la información sobre el nivel de estudio de los líderes en las organizaciones analizadas. Según se observa la mayoría de los representantes legales y/o líderes tienen un nivel básico de educación equivalente a la primaria, en tres de ellas la primaria completa y en otras 3 incompleta, por lo cual basan sus conocimientos principalmente en la experiencia; solo dos (2) cuentan con un nivel de estudio más avanzado en formación de tipo tecnológico. Esto puede influir en la capacidad de gestión, administración, distribución de recursos y en el éxito de procesos organizativos, acorde al estudio de Benalcázar (2018), quien encontró que el bajo nivel educativo mostrado por los líderes puede generar dificultades para la gestión de la organización, pues las capacidades gerenciales, de comunicación, formulación de estrategias, así como el enfrentamiento de desafíos organizacionales se ven limitadas.

Tabla 11. Nivel de estudio de los líderes

		<b>Organizaciones</b>							
		AC	CA	AF	AS	AM	AR	AP	AG
¿Cuál es el nivel de estudio de los líderes?	Primaria completa			x	x				x
	Primaria incompleta	x					x	x	
	Tecnólogo		x			x			

De acuerdo con los hallazgos de otros estudios (Riveros et al. 2011; Rodríguez y Ramírez 2016), la baja escolaridad apunta a la deficiencia de habilidades empresariales para implementar y ejecutar proyectos exitosos que conduzcan a la organización a lograr estrategias de producción y comercialización equilibrada, lo cual afecta la sostenibilidad de la misma. Igualmente, se ha detectado que el bajo nivel educativo de los asociados es un factor adicional que puede influir en la poca participación de las distintas actividades realizadas colectivamente por parte de la organización y en la toma de decisiones, por la poca relevancia identificada individualmente, lo cual puede conducir a la desmotivación en la actividad del líder y a reducir el ritmo de desarrollo de la organización. Estos resultados coinciden con los

de Rodríguez y Ramírez (2016) en su estudio “Análisis de la sostenibilidad de los procesos de fortalecimiento de la asociatividad rural: El caso de Asomora”, en el cual encontraron que el bajo nivel educativo conlleva a una deficiencia en el fortalecimiento de las organizaciones. También concuerdan con los de Mendoza, Boza, Escobar, Tachong, y Franco (2018), para quienes la aplicación de los conocimientos aumenta las oportunidades de innovación, eficacia, eficiencia y rendimiento productivo.

Sin embargo, los líderes de las asociaciones acá estudiadas han salido adelante en la orientación y manejo de las diferentes organizaciones, gracias a sus capacidades prácticas y de interacción social.

Según la Tabla 12, en el 50% de las organizaciones los líderes coinciden en que la vinculación a proyectos es uno de los principales motivadores y se constituye en una buena estrategia para aumentar el número de asociados. Esto puede indicar que son asociaciones que desarrollan iniciativas permanentemente o tienen capacidad para participar en proyectos externos disponiendo de logística y conocimiento. El otro 50% manifiesta que las personas buscan asociarse para comercializar y vender sus productos sin intermediarios, dentro de lo cual incluyen aspectos como el pago a tiempo y el precio justo.

Tabla 12. Estrategias de motivación

		<b>Organizaciones</b>							
		AC	CA	AF	AS	AM	AR	AP	AG
¿Cómo motivan a los productores para que se vinculen a la organización?	Acceso a proyectos			x	x		x	x	
	Comercialización y venta de productos	x	x			x			x

Para los representantes legales y/o líderes, acceder a proyectos es importante como estrategia de motivación, concordando con Bártola (2018) quien señala que la importancia de una organización conformada, radica en poder acceder y participar en proyectos.

Otra de las estrategias de motivación, fundamental para formar parte de la organización, en este caso, es la facilidad de comercializar y vender los productos sin intermediarios. Esto concuerda con el estudio de Riveros et al. (2011), el cual indica que la mayor parte de los pequeños productores al no encontrarse organizados, estratégicamente optan por vender su producción a intermediarios de quienes dependen económicamente y establecen relaciones que van más allá de lo comercial. Del mismo modo, los hallazgos de Rincón et al. (2004) resaltan que el depender de los intermediarios afecta gravemente la participación de los asociados en procesos organizativos, puesto que el aspecto económico es manejado externamente.

Además de las dos motivaciones presentadas en la Tabla 12, las capacitaciones, los beneficios en insumos, las asesorías técnicas, el acceso a préstamos con entidades financieras y los beneficios a través del fondo rotatorio, como mecanismo de obtener recursos, son otras opciones no consideradas prioritarias por los líderes y/o representantes legales para motivar la vinculación a la organización. Esto contrasta con los resultados de Chavarria (2018), para quien las organizaciones rurales se caracterizan por ofrecer servicios financieros a sus asociados a través de fondos con el fin de apoyar actividades productivas y de comercialización.

En la Tabla 13 se muestra como han sido las relaciones de las organizaciones con los entes del Gobierno y otras organizaciones.

Tabla 13. Relaciones con asociados y otras organizaciones

		<b>Organizaciones</b>							
		AC	CA	AF	AS	AM	AR	AP	AG
¿Cómo se relaciona la organización con los entes de Gobierno y otro tipo de organizaciones?	Buena		x	x		x	x	x	x
	Regular	x							
	mala				x				

En general, todas las organizaciones reciben o han recibido apoyo de algún tipo de entidad, ya sea pública - Gubernamental, privada u ONG en diferente grado de

participación para promover la comercialización o llevar a cabo el emprendimiento de proyectos de producción, como se observa en la Tabla 13. Las entidades gubernamentales principalmente adscritas al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, brindan apoyo a través de proyectos como “Alianzas Productivas” y “Oportunidades Rurales”. Al respecto, se pudo observar que AS, AR, AP, AG y AC son organizaciones que operan con este tipo de proyectos. CA es la única en este caso que tiene apoyo directo de una ONG, independientemente del acompañamiento que pueda recibir de otras entidades públicas o privadas. En cuanto a las institucionalidades municipales, como las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria o Secretarías de agricultura o secretarías de desarrollo económico y social, generalmente aportan asesoría técnica por parte de sus funcionarios.

La permanencia de estas asociaciones se evidencia por la dinámica de participación de agentes complementarios, los cuales facilitan la transferencia de recursos tecnológicos, administrativos, financieros y gerenciales para mejorar las condiciones técnicas, de producción, comercialización orientándolos al sostenimiento de las mismas, coincidiendo con los resultados de estudios realizados por Barrera et al. (2016) y de Efendiev y Sorokin (2013). Adicionalmente, Umaña, Gottret y Mojica (2011) afirman que las alianzas deben fortalecer el poder de negociación, proveer colaboración, y facilitar el intercambio de conocimientos e información y por tal razón, agregan valor a las relaciones entre aliados e inciden en políticas generales.

Consolidar este tipo de relaciones es estratégico sobre todo en estas pequeñas asociaciones para lograr crear e intercambiar información y conocimiento y establecer procesos de aprendizaje mejorando la competitividad en el mercado (Calzadilla, 2002).

Para Cáceres et al. (2013), la desconfianza y la falta de cooperación entre las diferentes entidades públicas, privadas, municipales, gubernamentales y los asociados impide los procesos organizativos sostenibles, situación que no se presentó con las organizaciones incluidas en este estudio de caso, debido a que casi todas contaron con aportes de recursos gubernamentales, que les ha permitido fortalecerse, trabajar en equipo y mejorar la producción a su vez, coincidiendo con los resultados

encontrados por Isager et al. (2018). Se resalta que el papel que tienen dichas entidades con las asociaciones que funcionan bajo el esquema de economía solidaria no es asistencialista sino como proveedor de las herramientas necesarias para llevar a cabo labores específicas; por lo tanto, estas organizaciones deben gestionar recursos de cualquier índole según su necesidad, para hacer uso de ellos, sin depender de quien los provee y aplicar los principios de la economía solidaria, de acuerdo con Sen (2000). Además, deben tratar de crear iniciativas económicas, comprender adecuadamente los problemas y proponer soluciones orientadas a un proceso de asociación constructiva (Claros, French y Molina, 2018).

#### 4.2.5 Comunicación

En la Tabla 14 se muestra como se hacen las relaciones de la asociación con los asociados y la comunidad.

Tabla 14. Relaciones con los asociados y con la comunidad

		Organizaciones							
		AC	CA	AF	AS	AM	AR	AP	AG
¿Qué tipo de actividad se realizan entre los asociados y la comunidad del entorno?	Reuniones de integración y asambleas	x	x		x	x			x
	Capacitación			x			x		
	Proyectos							x	

En gran parte de las organizaciones, cinco según se observa en la Tabla 14, las relaciones con asociados y comunidades se basan principalmente en reuniones y asambleas, en las cuales se integran, convergen opiniones, se comparten aspectos de la vida personal y familiar, se realizan intercambios de conocimiento en temas específicos y se toman decisiones. La frecuencia de estos espacios para los asociados asegura la efectividad de los procesos organizativos, ya que facilita una comunicación fluida (Chavarria, 2018). Las capacitaciones sólo fueron relevantes para las organizaciones AF y AR (Tabla 14), que las ven como medios para aumentar sus

conocimientos y poder influir favorablemente en el desarrollo y progreso de las organizaciones. En cuanto a los proyectos, solamente AP los consideró importantes como actividades que se realizan con los asociados.

La comunicación constante dentro de las organizaciones y con la comunidad puede garantizar mayor transparencia en los procesos al recibir y brindar información sobre el que hacer; además, ayuda a potencializar el sentido de pertenencia, el reconocimiento del entorno y la creación de nuevas relaciones de los asociados (Lopera y Posada, 2009). Al respecto, Isager et al. (2018), conceptúan en su investigación sobre cómo las deficiencias de información y comunicación afectan la evolución económica, social, tecnológica y ambiental de la organización, atrasándola en su desarrollo.

En la Tabla 15 se presenta la forma como se hacen los contactos con los asociados.

Tabla 15. Contacto con los asociados

		<b>Organizaciones</b>							
		AC	CA	AF	AS	AM	AR	AP	AG
¿Qué tipo de contacto mantiene con los asociados? ?	Teléfono	x		x	x			x	
	Reuniones y asambleas		x			x	x		
	Personal*								x

\*Lugar de acopio

De acuerdo a la información suministrada por los representantes de las asociaciones, el contacto con los asociados es fundamental para suministrar y tener actualizada la información sobre diferentes aspectos como proyectos, gestiones realizadas, precios y mercados; por lo anterior, tener diferentes medios para que la comunicación sea efectiva es primordial. Cada organización cuenta con el medio que más se adecúa a su condiciones ya sea de tiempo, lugar o transporte. Así, AS, AC, AF y AP como se muestra en la Tabla 15, utilizan el teléfono y medios informáticos, ya que sus

asociados se encuentran ampliamente distribuidos en las veredas haciendo difícil la movilización y el contacto personal. Este medio de comunicación no es común, ya que en muchas zonas rurales pueden no estar habilitados estos servicios de telefonía (Balcazar, 2003). Las organizaciones CA, AM, AR, utilizan las reuniones y eventos para planear e informar el cronograma de futuras actividades sin ningún tipo de inconvenientes, debido a que los asociados tienen la voluntad y facilidad para trasladarse y, seguramente, se han establecido acuerdos en horas y fechas que convengan a la mayoría. Se resalta que AG es la única que prefiere mantener un contacto personal con sus asociados aprovechando la entrega de los productos al centro de acopio.

Adicional a los medios de comunicación enunciados en la Tabla 15, se utilizan otros como los anuncios radiales, para lograr mayor convocatoria y llegar a lugares donde no hay buena cobertura telefónica. En todas las organizaciones incluidas en este estudio, las reuniones son los espacios en los cuales se les recuerda las fechas de los próximos encuentros los cuales, por lo general, se realizan los primeros o últimos sábados de cada mes. De la misma manera, se les informa sobre diferentes actividades y citaciones a asambleas y reuniones cada vez que llevan sus productos a los centros de acopio. Estas formas de comunicación con los asociados, son acordes con el estudio de Rincón et al. (2004), quienes expresan la preferencia para informar y recibir la información sobre el comportamiento comercial y financiero en reuniones y eventos en donde la señal telefónica y radial no es óptima, como ocurre con la mayoría de los representantes legales de las organizaciones entrevistadas que viven en veredas.

Independientemente del medio utilizado, lo importante es la articulación eficiente para mantener un flujo de comunicación en la organización y crear espacios para que todos se puedan expresar libremente, compartiendo la visión a futuro con los integrantes y comunicando a los demás lo que consideran importante para la organización (Vélez X. et al., 2018).

#### 4.2.6 Servicios

En la Tabla 16 se indica la forma como se realiza el pago a los asociados que llevan sus productos para comercializar a través de la organización.

Tabla 16. Servicio de comercialización

		<b>Organizaciones</b>							
		AC	CA	AF	AS	AM	AR	AP	AG
¿Cómo se les realiza el pago a los asociados de los productos que se comercializan en la organización?	Contado		x	x		x			x
	No aplica	x			x		x	x	

Para este componente, los líderes de las organizaciones hacen referencia al servicio de comercialización como la forma en que se realiza el pago a sus asociados de los productos que se venden a través de las mismas. Dicho pago se lleva a cabo de acuerdo con las políticas propias de funcionamiento según la Tabla 16; para los casos de AS, AC, AP, AR, aunque poseen un mediano tiempo de conformación, no se comercializa mediante la asociación debido a que están en proceso de siembra y aún no han realizado su primera cosecha. De acuerdo con los líderes de las organizaciones se consideran tres causas que pudieron ocasionar la situación anterior. Primera, la dependencia a proyectos que promueven los diferentes entes gubernamentales u ONG's que financian su producción para la generación de ingresos, los cuales se empezaron a ejecutar a principios del 2018; segunda, la actividad económica principal de las organizaciones es agrícola con cultivos como plátano, caña y cacao que empiezan a producir comercialmente en la zona después de un año de sembrados; tercera, el conflicto armado que se presentó en el territorio y en sus zonas rurales el cual obligó a interrumpir sus labores agropecuarias durante varios años, generando atraso en el fortalecimiento de las organizaciones desde el punto de vista productivo, propiciando el individualismo de los asociados sin objetivos colectivos para alcanzar.

Otras organizaciones por el contrario, cuentan con procesos productivos ya establecidos. AF y AM Tabla 16, reciben el pago de contado, mientras que CA y AG lo hacen mensualmente, lo cual le permite a las organizaciones contar con una provisión estable que las habilita para hacer compromisos cumplibles con el comercio mejorando su eficiencia y aumentando sus utilidades y, en general, dándoles más estabilidad en emprendimiento. Adicional, trasladar sus productos frecuentemente a los centros de acopio de cada una de las organizaciones para su posterior distribución en el mercado, contribuye al afianzamiento de la lealtad de los miembros y más cuando les reciben el total de la producción que lleven sus asociados y les pagan un precio justo por los mismos, siempre y cuando cumpla con las adecuadas condiciones de calidad. Esto concuerda con Morales et al. (2018), los cuales encontraron en su estudio que la comercialización a través de las asociaciones contribuye a que sus asociados reciban un valor superior al pagado en el mercado y obtienen asesoría técnica, evitando los intermediarios. Además se disminuyen los costos aumentándose las ganancias (Manrique et al., 2018).

Los excedentes generados por la comercialización realizada se distribuyen siguiendo los principios de economía solidaria que consideran reinvertirlos en la asociación de acuerdo con la Ley 454 de 1998 (Congreso de Colombia, 1998). Todas las asociaciones que actualmente comercializan o venden, piensan en el centro de acopio propio como medio principal para la reducción de los intermediarios y el mejoramiento de excedentes.

El servicio de comercialización se considera como una práctica común entre las organizaciones para generar confianza y fidelidad por parte de los asociados, puesto que crear relaciones económicas no es suficiente para lograr el éxito organizacional; hace falta tener una visión que integre el recurso humano; es por ello que debe realizarse de forma equitativa y pertinente para el desarrollo de las necesidades de las personas asociadas (Ilabaca, Gottret y Junkin, 2010).

#### **4.2.7 Fortalecimiento**

La Tabla 17 resume las motivaciones para la creación de las asociaciones.

Tabla 17. Razones para la creación

		Organizaciones							
		AC	CA	AF	AS	AM	AR	AP	AG
¿Cuál fue la motivación para la creación de la organización?	Acceso a proyectos		x	x	x		x		
	Acopio y comercialización	x				x		x	x

De acuerdo con la información suministrada por los representantes legales, en la Tabla 17, el acceso a proyectos fue la principal razón de conformación para AS, AF, CA y AR considerando que con ellos se aumentan las oportunidades de negocio y el poder de negociación, se favorece la capacidad de aprendizaje, se estimula la facultad para tomar decisiones y se impulsa la creación de economías de escala (Fernández y Narváez, 2011). Pertile (2013) corrobora lo encontrado en este estudio, al afirmar que las cooperativas nacen por la necesidad de los productores en superar diferentes situaciones, que no se pueden resolver de manera individual sino asociativamente. Los resultados descritos se pueden contrastar con la teoría de McClelland (Andrade et al. 2015), la cual está basada en los motivos de asociación en función de satisfacer tres necesidades: la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación, relacionadas con aquellas tareas que suponen un desafío al deseo de influir en los demás y al deseo de establecer relaciones, respectivamente (Jones y George, 2009).

Para AC, AP, AG y AM lo que motivó su conformación fue la expectativa de comercializar sus productos a través del centro de acopio de la asociación y recibir un precio justo por ellos, coincidiendo con lo encontrado por Maldovan (2018) en su estudio para quien la comercialización asociativa posibilita la eliminación de intermediarios y consecuentemente incrementa los ingresos de los asociados. En general los representantes legales reconocieron que el trabajo asociativo, de alguna manera, había influido en la conformación de las organizaciones.

Analizar la importancia de las razones de conformación conlleva a investigar más a fondo los sistemas de producción, los mecanismos de comunicación, las formas de organización y la acción colectiva, acorde con Rodríguez, Ramírez, y Restrepo (2018).

A esta concepción se suma que el origen de la fortaleza de una organización comienza desde el momento que se fundamenta un motivo de agrupación como estrategia para la expansión social y subsistencia, principalmente de pequeños productores, al facilitarles acceder a derechos sociales, ejercer una participación política activa y obtener recursos y subsidios (Bártola, 2018).

En la Tabla 18 se presentan las acciones que han debido adelantar las organizaciones para sostenerse en el tiempo.

Tabla 18. Sostenimiento de la organización en el tiempo

		<b>Organizaciones</b>							
		AC	CA	AF	AS	AM	AR	AP	AG
¿Qué ha hecho que la organización se mantenga en el tiempo?	Ejecución proyectos	x		x			x	x	
	Comercialización		x			x			x
	Gestión financiera				x				

Lo que ha permitido que las organizaciones se mantengan a través del tiempo Tabla 18, ha sido principalmente la ejecución de proyectos y la comercialización de productos, sin embargo las respuestas dadas también incluyen otros aspectos, que, aunque importantes son menos relevantes para la continuidad de las organizaciones tales como la gestión financiera, que incluye los aportes realizados por sus integrantes a través de las cuotas de sostenimiento, el trabajo asociativo y la disponibilidad de personal capacitado.

El mantenimiento de las organizaciones está muy ligado a los motivos de creación, dado que ésta es la forma en que las mismas buscan sostenerse a través del tiempo acorde a un modelo de producción establecido. Bajo esta concepción la ejecución de proyectos y la comercialización ya anteriormente mencionadas como un trabajo asociativo de gestión, siguen siendo las más relevantes en este ítem. También las capacitaciones se consideran influyentes para el sostenimiento de las organizaciones en el tiempo (Barrera et al. 2016), sin embargo para los líderes en este estudio no son

relevantes, ya que si se trabaja bajo un esquema empresarial pueden generar sobrecostos disminuyendo otros beneficios considerados más tangibles por los asociados. En cambio para los asociados, son una buena opción el mejorar su aprendizaje personal logrando en el largo plazo una organización más sólida y con mayor proyección. Para resolver esta discrepancia, se sugiere ser analizado el tema costo-beneficio, de acuerdo a lo afirmado en los estudios de Rodríguez y Ramírez (2016) y Bártola (2018).

En la Tabla 19 se resumen los aspectos que han permitido el buen funcionamiento de las asociaciones.

Tabla 19. Fortalezas que han permitido que funcione bien la organización

		<b>Organizaciones</b>							
		AC	CA	AF	AS	AM	AR	AP	AG
¿Qué aspectos considera han permitido todo funcione bien?	Cumplimiento de valores	x	x	x	x	x			x
	Proyectos						x	x	

En cuanto a los aspectos considerados como fortalezas que han permitido que el funcionamiento de las organizaciones sea normal, continuo y que tengan un buen desempeño (Tabla 19), seis de los representantes legales o líderes consideran relevantes algunos principios solidarios como son la honestidad, la transparencia, el trabajo en equipo, el compromiso, el liderazgo, la comunicación, el buen trato y el sentido de pertenencia. Los mismos también toman en cuenta aspectos como fondo rotatorio, incentivos para producir con calidad y capacitaciones, de acuerdo con el objeto social y visión de cada una. Sólo dos asociaciones consideran la ejecución de proyectos como un medio para el adecuado funcionamiento a través del tiempo; es decir, que se consideran fuertes en este aspecto, seguramente por la experiencia, por el personal asociado disponible o por los contactos establecidos.

En este orden de ideas, en las organizaciones se distinguen aspectos que permiten su buen desempeño, considerados como fortalezas; siendo la solidaridad y sentido de pertenencia y el liderazgo son los más destacados para este caso. Esto concuerda con Fernández y Narváez (2011), en cuanto que resaltan algunas fortalezas y valores para asociarse, como la confianza, la cooperación, el compromiso, la participación y la equidad.

En la Tabla 20, se presentan las dificultades reconocidas por los líderes como las que más han dificultado el funcionamiento de la asociación.

Tabla 20. Dificultades presentadas en las organizaciones

		Organizaciones							
		AC	CA	AF	AS	AM	AR	AP	AG
Que dificultades se han presentado como organización	Intereses particulares y falta de compromiso		x		x				x
	Intermediarios			x		x		x	
	Falta de fortalecimiento organizativo						x		
	Inasistencia a reuniones y asambleas	x					x		

Para las organizaciones AS, CA Y AG predominan dificultades como el interés particular y la falta de compromiso de sus asociados, manifestado en querer actuar de manera individual, principalmente en la venta de sus productos para disponer de ingresos adicionales, lo cual lleva a perder los beneficios del trabajo asociativo, debilitar y desestabilizar la organización. AR, según su líder ha tenido dos dificultades principales: la falta de fortalecimiento organizativo y la inasistencia a asambleas, las cuales son mutuamente dependientes, haciendo difícil el funcionamiento y sostenimiento de la asociación. AC, solo presenta la última dificultad, siendo posible superarla a través de incentivos. De igual manera, la presencia de intermediarios y la inasistencia a las reuniones y asambleas se consideraron negativas para el adecuado funcionamiento de las organizaciones.

Los intereses particulares, la falta de compromiso y fortalecimiento organizativo y los intermediarios, pueden conducir a deteriorar todo lo construido en un periodo determinado dentro de las asociaciones debilitando su estructura organizativa. Escobar (2010) y Rodríguez et al. (2018) anotan que la falta de gestión, de compromiso y de organización de reuniones o actividades periódicas crean ideas e intereses particulares que interfieren en la cooperación entre los asociados, en la participación activa de los beneficiarios para la toma de decisiones colectiva y en la distribución de funciones para el trabajo eficiente y equitativo, coincidiendo con Szmulewicz et al. (2012), para quienes la rivalidad, la competencia y la desconfianza entre los socios es la principal causa que afecta el funcionamiento de las organizaciones. De igual manera, Alarcón y Guevara (2015) en sus resultados confirman que con la eliminación de los intermediarios se pueden mejorar costos por la negociación directa entre organización y comprador. También cabe señalar que los intermediarios informales rurales manipulan el mercado de forma tal que apropiándose de altos márgenes de comercialización son los principales responsables de los bajos precios que reciben los productores asociados y de los altos precios que pagan los consumidores (Forero, 1991).

La Tabla 21 se refiere a cómo las organizaciones perciben el futuro, indicando el estado que desean alcanzar los asociados como organización, en términos de productos y/o servicios con el fin de penetrar mercados que les permitan generar y mejorar ingresos (Umaña et al. 2011).

Tabla 21. Visión de las organizaciones

		<b>Organizaciones</b>							
		AC	CA	AF	AS	AM	AR	AP	AG
¿Cómo se visualizan a futuro?	Sostenibles			x			x		x
	Generando ingresos				x	x			
	Acopio	x							
	Transformación Valor agregado		x					x	

Se encontró que todas las asociaciones se proyectan de manera diferente reflejándose en el funcionamiento y cumplimiento de objetivos de todas las áreas de la organización. Solamente AC desea tener un punto de acopio propio como meta. AF, AG, AR prefieren la sostenibilidad pero basada en la normalización de los procesos que incluye la implementación y seguimiento de todos los sistemas en gestión de calidad y económicos-administrativos. Sin embargo, todas quieren llegar a ser sostenibles en el tiempo y generar excedentes para mejorar su calidad de vida, ya sea a partir de la generación de valor agregado o creando marca propia o mejorando la calidad de sus productos y volúmenes de comercialización.

Dentro la visión a futuro se puede recalcar que la comercialización por medio de un centro de acopio sigue siendo importante en las organizaciones incluidas en el estudio; sin embargo, este ítem lo componen ideas muy particulares de cada organización que buscan a largo plazo solucionar un problema singular según los productos que manejan, destacándose la normalización de procesos para la transformación de productos bajo un sistema de gestión de calidad.

#### 4.2.8 Administración

La Tabla 22 muestra la manera como utilizan los fondos las organizaciones incluidas en el estudio.

Tabla 22. Utilización de fondos

		<b>Organizaciones</b>							
		AC	CA	AF	AS	AM	AR	AP	AG
¿Cómo utiliza los fondos?	Solidaridad	x	x			x	x	x	x
	Ahorro y crédito			x	x				

Los asociados hacen uso de la administración implementando diferentes estrategias que ayudan a su bienestar y a mejor su calidad de vida. El componente administrativo lo integra la utilización de fondos, entre ellos los de solidaridad, ahorro y crédito. Este último es poco aceptado debido a que no cuentan con capital de respaldo, ni título de

la tierra, ni bienes físicos como maquinaria, que soporten el acceso a un crédito bancario; por lo tanto acceden a crear sus propios fondos a través de aportes, como el de solidaridad, el cual está a disposición en caso de una calamidad; el concepto se respalda en Rodríguez (1996). Adicional, Martínez et al. (2014) quienes afirman que es importante cualquier tipo de aporte para alcanzar el éxito organizacional, coincidiendo con Junkin, Donovan, Stoian y Vargas (2005), en cuanto describen aquellas características administrativas que toda organización exitosa debe asumir en su estructura. Las organizaciones incluidas en este estudio no tienen una estructura administrativa sólida ni una planeación de ingresos y gastos definidos que sirva de orientación para los asociados en la creación de fondos de solidaridad o para el servicio de ahorro y crédito.

Solamente las asociaciones AS y AF (Tabla 22) consideran la opción de ahorro y crédito como fondos de sostenimiento para gastos e imprevistos presentados dentro de la producción. También se puede evidenciar que AC, CA, AP, AG, AM y AR hacen uso de la solidaridad desde el punto de vista social voluntaria, es decir, se crea un ahorro económico que solo es utilizado para suplir necesidades de fuerza mayor o calamidades domésticas; destacando que la única cooperativa en el estudio (CA) se enfoca en este sentido, significando que las asociaciones y la cooperativa se rigen por los mismos principios sin tener en cuenta como están conformadas legalmente.

Con el objeto de facilitar y hacer el análisis en conjunto del objetivo 2, en el Anexo 1 se presenta una transcripción de las Tablas 5 a la 22, con las respuestas suministradas por los representantes legales y/o líderes de las organizaciones. En la tercera columna, se han identificado nueve condiciones que, si se presentan, intervienen negativamente en el funcionamiento o desarrollo de las organizaciones, debiendo buscarse la forma de neutralizarlas:

1. El bajo incremento del número de asociados en el tiempo de funcionamiento.  
(1)
2. El bajo porcentaje de participación de asociados en reuniones y asambleas. (1)
3. La poca participación de los asociados en las actividades de la organización.  
(1)

4. El bajo nivel de preparación académica de los líderes. (3)
5. Poca relación de la organización con entes gubernamentales. (2)
6. Los intereses particulares al momento de la comercialización de productos. (3)
7. Presencia de intermediarios. (3)
8. La falta de fortalecimiento organizativo. (1)
9. Inasistencia a reuniones y asambleas. (2)

Igualmente se han señalado en rojo los aspectos adversos, de los cuales para cada asociación se obtienen en cantidades:

AC	CA	AF	AS	AM	AR	AP	AG
4	1	1	4	1	3	2	2

Todas las asociaciones presentan por lo menos una condición adversa por el hecho de incluir el ítem 16 relacionado con las dificultades presentadas en la organización. Cinco asociaciones tienen entre 1 y 2 circunstancias negativas previéndose para ellas una marcha normal de la asociación, si logran superarlas. En CA la dificultad es el interés particular, en AF y AM es la presencia de intermediarios, en AP es el bajo nivel de preparación de los líderes y la presencia de intermediarios y en AG los intereses particulares.

Una asociación AR presenta tres condiciones adversas: bajo nivel de preparación de los líderes, falta de fortalecimiento organizativo e insistencia a reuniones y asambleas, estando expuesta a un mal funcionamiento. En dos asociaciones AC y AS ocurren cuatro situaciones negativas.

AC: no hay participación en actividades de la asociación, bajo nivel de preparación de los líderes, poca relación con entes gubernamentales, inasistencia a reuniones y asambleas.

AS: bajo incremento del número de asociados, poca relación con entes gubernamentales, predominancia de intereses particulares, inasistencia a reuniones y asambleas.

En general, se considera que todas las asociaciones involucradas en este estudio pueden mejorar su desempeño solucionando algunas dificultades, lo cual se lograría de manera relativamente fácil, siempre y cuando empiecen a hacerlo rápidamente para que esos aspectos negativos no vayan ganando espacio en las asociaciones.

El disponer de un buen líder parece la forma para iniciar la recuperación, a través de una elección apropiada y de capacitaciones, visitas técnicas, intercambios de experiencias, entre otras, que le permitan asimilar las enseñanzas y tener la visión para aplicarlas en la organización. Cabe resaltar dentro de los resultados encontrados en este estudio que algunos de los líderes aunque con bajo nivel educativo, administran la organización basados en la experiencia que ha obtenido, al sentido común y a necesidades personales y/o familiares, los cuales gestionan y ejercen un liderazgo en pro de alcanzar los objetivos de las organizaciones.

Si se hace el detalle horizontal en la tabla del Anexo 1, se podrá obtener la frecuencia con que se presenta cada una de las condiciones negativas; el número se ha escrito al lado del listado enunciado (ver página 76), pudiéndose decir que el nivel de preparación académica de los líderes, la predominancia de intereses particulares para la comercialización y la presencia de intermediarios, son las dificultades más frecuentes que afrontan las asociaciones incluidas en este estudio. El nivel de preparación académica de los líderes se podría mejorar motivando y facilitando el estudio y la capacitación o haciendo un cambio de los mismos, dependiendo estas posibles alternativas de las características de la organización en cuanto a sus sentido social y de la situación que se maneje en el momento de presentarse la novedad.

Los intereses particulares para la comercialización en las asociaciones y la presencia de intermediarios en el manejo comercial pueden catalogarse como uno de los más mayores riesgos para las asociaciones agropecuarias y pueden llevar al fracaso a muchas de ellas. Una posible alternativa para neutralizar el efecto de los intermediarios sería inculcando a los asociados el sentido de pertenencia, de fidelidad pero sobre todo ofreciéndole ventajas en la comercialización de sus productos, tales como, precio, forma de pago, compra asegurada, créditos, asistencia técnica, capacitaciones, visitas técnicas, de tal manera que la asociación sea su mejor opción.

En cuanto a los intereses particulares, tal vez lo más importante es detectar a las personas que los priorizan y tratar de convencerlos de las bondades de la asociatividad o incluir en el reglamento algunas disposiciones que los desanimen para asociarse o los induzca a retirarse, relacionadas por ejemplo con la práctica de la democracia, la selección de personal o el manejo de fondos, de tal manera que no haya oportunidad de que primen sobre los intereses de la asociación.

Igualmente en el Anexo 1, se observa que dos asociaciones están orientadas principalmente a proyectos, AR y AP una al aspecto comercial AG, una AC a valores tales como: honestidad, compromiso y liderazgo y otra AM a valores y al aspecto comercial, quedando tres en las cuales no se identifica una tendencia. En tres asociaciones AC, AS y AP predominan los proyectos, lo cual dependerá de las oportunidades que se presenten en la zona, propiciadas por entes gubernamentales y de los conocimientos y capacidades técnicas de líderes y asociados para su gestión y formulación. Los valores están presentes en todas las organizaciones y eso es bueno y necesario para empresas del sector solidario.

Pese a las dificultades presentadas por las asociaciones en el presente estudio, estas deben ser modelo para otros emprendimientos asociativos, ya que se han sostenido en el tiempo gracias a su resiliencia, trabajo cooperativo y ganas de salir adelante.

#### **4.3 Resultados y discusión objetivo 3. Identificación de Buenas prácticas asociativas**

Según la FAO (2015), las Buenas Prácticas Asociativas se consideran como tales porque cumplen con los siguientes aspectos: son efectivas y exitosas como medios para alcanzar los objetivos y metas propuestas; son sostenibles desde los ámbitos social, económico y ambiental; permiten mejorar los medios de subsistencia; son fáciles de aprender y aplicar; deben ser el resultado de un proceso participativo; deben ser replicables y adaptables; deben reducir riesgos y crisis. Siguiendo estas pautas y tomando como referencia la información obtenida del trabajo de campo a través de encuestas y entrevistas realizadas previamente a los asociados y representantes legales de las organizaciones incluidas en este estudio, se identificaron los aspectos

fundamentales para el fortalecimiento asociativo y los criterios de cumplimiento, los cuales consisten en la descripción de cada Buena Práctica Asociativa.

En la Tabla 23, se presenta el listado de Buenas Prácticas Asociativas para cada uno de los factores que interviene en el proceso asociativo, estableciendo y validando los criterios de cumplimiento de las organizaciones de la siguiente manera:

- Criterios fundamentales (F): corresponden a los que se cumplen siempre, (100%).
- Criterios mayores (My): se cumplen pero no en su totalidad (80%).
- Criterios menores (Mn): no se cumplen

Tabla 23. Buenas Prácticas Asociativas identificadas para las organizaciones incluidas en este estudio

Factores	Buena Práctica	Criterios de cumplimiento	F	My	Mn	
Participación	Realiza asambleas y reuniones dentro de la organización.	Realización de asambleas anuales con acta y listado de asistencia.	x			
		Realización de reuniones mensuales con acta y listado de asistencia.	x			
		Mecanismos para estimular la participación en reuniones y asambleas.	x			
	Participan los asociados en asambleas y reuniones, donde se toman decisiones.	Quorum para la toma de decisiones.	x			
		Hay participación activa en la toma de decisiones.		x		
	Actividades realizadas con los asociados y la comunidad.	Se realizan actividades de integración semestralmente entre asociados y familias.			x	
		Se realiza anualmente una actividad de integración entre asociados y comunidad.			x	
		Se realizan capacitaciones a asociados semestralmente.			x	
		Se realiza mínimo un intercambio de experiencias en la organización.			x	

Factores	Buena Práctica	Criterios de cumplimiento	F	My	Mn
		Se hacen informes y registros físicos de las actividades realizadas para presentarlo a los asociados.		x	
Compromiso	Incentivos para mantenerse en la organización	Se tienen conformados comités o equipos de trabajo (mínimo 2).		x	
		Se prestan servicios a los asociados: venta de insumos, asistencia técnica.		x	
		Se hace distribución de excedentes equitativamente		x	
	Comercialización de productos a través de la asociación	Se dispone de centro de acopio.	x		
		Se maneja un precio justo por los productos comercializados a través de la asociación.	x		
		Se tienen establecidos acuerdos de pago entre la organización y sus asociados.	x		
		Se cumplen los acuerdos de pago establecidos.	x		
Liderazgo	Capacidades y habilidades para liderar una organización	Se reconocen en los líderes valores como honestidad, sentido de pertenencia, compromiso.	x		
		Se reconocen en los líderes capacidades de gestión en cuanto a recursos y proyectos.		x	
		Los líderes tienen una formación académica		x	
	Relaciones con el entorno	Se tienen establecidos relaciones o convenios con entes Gubernamentales u ONG		x	
Confianza	Relaciones entre los asociados y los directivos	Se ofrece a los asociados información oportuna de las decisiones tomadas.		x	
		Existe relación con asociados y productores para atender necesidades e inquietudes.		x	
	Genera confianza	Presentación de informes y rendición de cuentas en asambleas.	x		

Factores	Buena Práctica	Criterios de cumplimiento	F	My	Mn
		Los informes se presentan de manera transparente (financiero, de trabajo y gestión).	x		
Comunicación	Comunicación permanente con los asociados	Existe un contacto efectivo con los asociados.	x		
	Promoción de actividades realizadas en la organización	Son eficientes los medios de comunicación con los asociados.			x
		Realización de la convocatoria para asistencia a actividades de la organización.			x
Servicios	Servicios brindados por la asociación	Se presta el servicio de asistencia técnica a los asociados.	x		
		Se presta el servicio de asistencia técnica a la comunidad.	x		
		Contar con un fondo rotatorio.	x		
	Integración de asociados	Trabajo en equipo dentro de la organización.			x
		Participan los asociados en las actividades programadas por la organización.			x
		Se trabaja cohesionadamente dentro de la organización para alcanzar los objetivos.			x
Fortalecimiento	Visión proyectada	Cumplimiento de la misión organizacional	x		
		Cuentan con visión organizacional.	x		
		Funcionamiento en tiempo de la organización			x
	Tener plan operativo y de gestión	Se tienen establecidos metas a corto, mediano y largo plazo.			x
		Se dispone de un plan operativo con presupuesto establecidos.			x
		Se dispone de un plan de gestión.			x

Factores	Buena Práctica	Criterios de cumplimiento	F	My	Mn
Administración	Utilización de fondos	Se cuenta con fondo de solidaridad.		x	
		Se cuenta con fondo de educación.		x	
		Se cuenta con fondo económico.		x	
	Administración de excedentes y distribución beneficios obtenidos	Cumplimiento de principios de economía solidaria en la organización.			x
	Recaudo de aportes	El pago de aportes por parte de los asociados se realiza en forma cumplida y periódica.	x		
	Legalización de la organización	Se dispone de un reglamento interno.	x		
		Constitución legal de la organización	x		

#### 4.3.1 Participación

Dentro de la participación se encontraron como Buenas Prácticas Asociativas la realización de asambleas y reuniones, participación de los asociados en asambleas, reuniones y actividades, igualmente en la toma de decisiones; las actividades realizadas con los asociados y la comunidad y la motivación a los asociados para que se vinculen a la organización.

Las actividades tales como reuniones y asambleas son espacios útiles en los cuales las directivas dan a conocer varios asuntos relacionados con la organización, se proponen alternativas, se informan sobre proyectos, se toman decisiones, se plantean y discuten temas en concreto y se rinden cuentas. Lo anterior está estrechamente relacionado con la participación activa de los asociados siendo importante la periodicidad. Estos eventos se convierten en un medio eficiente para mantener el contacto entre miembros con la junta directiva y ayuda a mejorar el sentido de pertenencia para con la organización, al sentirla de cada uno. Según el estudio de Huertas (2005) corroborado por el estudio de Bártola (2018), las reuniones y asambleas son lugares importantes para la toma de decisiones; por su parte, Amézaga et al. (2013) afirman que la organización debe promover la participación y

existen mecanismos organizacionales e instrumentales como la realización de asambleas, definición de organigramas y el establecimiento de reglas de participación claramente definidas.

Las actividades como capacitaciones, integraciones, asistencia técnica que implementan las organizaciones para los asociados, fortalecen la experiencia práctica guiada por un conocimiento teórico – técnico, y de igual manera facilitan el intercambio de conocimientos y experiencias, según lo encontrado en este estudio. Las capacitaciones hacen parte importante de los procesos de formación de directivos y asociados y a través de ellas se fomenta la asociatividad (López y Calderon 2006), debiéndose programar previamente por un periodo de tiempo acorde al nivel de aprendizaje de los involucrados y ser suficientemente didáctica para que permita la apropiación de las técnicas aprendidas de acuerdo al estudio de (Szmulewicz et al. 2012).

La participación se considera buena práctica ya que, es un medio efectivo para entregar información, presentar informes, discutir temas en concreto y rendir cuentas a los interesados, a través de asambleas, reuniones o cualquier otra actividad que involucre a los asociados. A su vez, la experiencia como asociado de una organización en particular a través del tiempo puede generar un sentido de pertenencia hacia la misma y una amplia visión que permite hacer aportes en la toma de decisiones.

Según los resultados de este estudio, mostrados en la Tabla 23, la participación está considerada por los asociados como criterio fundamental (F), en el caso de la realización de asambleas y reuniones y el quorum para la toma de decisiones, pero solo como criterio mayor en cuanto a la propia participación de los asociados en estos eventos de toma de decisiones, en actividades de integración entre asociados y la comunidad, capacitaciones, intercambio de experiencias e informes; pareciendo que no se le está dando prioridad a estos aspectos que, en el primer caso, son la base para un funcionamiento armónico fundamentado en el conocimiento total y actualizado de la marcha de la organización, y en el segundo, (integración entre asociados y comunidad, capacitaciones, intercambios), estas actividades se constituyen en el medio por el cual la asociación se proyecta a la comunidad enseñándole y

aprendiendo de ella y propiciando la recuperación o mejoramiento del tejido social, tan afectado en esta región.

#### **4.3.2 Compromiso**

Incluye los incentivos para mantenerse en la organización y la comercialización de los productos a través de la misma, como una práctica importante para garantizar la sostenibilidad de la organización y el beneficio de los asociados; lo ideal sería que todos vendieran los productos obtenidos por medio de la asociación. La mayoría de los pequeños productores involucrados en este estudio de caso viven en condiciones de vulnerabilidad socioeconómica, encontrando dificultades para la comercialización de sus productos. Se deben establecer criterios económicos de comercialización, acorde con lo encontrado por (Acevedo G 2017), para quien es necesario consolidar o pactar acuerdos de pago entre organización y asociados, bajo términos definidos y comprobables de la producción y cosecha asociativa, (Manrique et al. 2018). Igualmente, para Carvajal (2018), la comercialización de manera asociativa ayuda a mejorar la capacidad de negociación y obtener beneficios.

Los incentivos se refieren a las formas más identificables para que los asociados permanezcan y adquieran compromisos con la organización, tales como acceso a capacitaciones, acceso a proyectos, facilidades de producción y comercialización, integración de productores, beneficios en insumos, asistencia técnica, auxilios, solidaridad, reuniones recreativas de integración y calidad de los servicios. El compromiso se considera buena práctica debido a que ayuda al cumplimiento de los objetivos, siempre y cuando haya disposición de los asociados a invertir esfuerzo, tiempo y dinero en las actividades que promueve la organización (Vélez X. et al. 2018).

Para los asociados y representantes legales incluidos en este estudio, como se observa en la Tabla 23, la comercialización es un criterio fundamental (F), sin embargo, los incentivos son considerados como un criterio mayor, ósea, que son importantes pero si no se dan todos o se dejan de dar por poco tiempo no se afecta el funcionamiento de la asociación, lo cual parece acertado.

### 4.3.3 Liderazgo

Dentro de las buenas prácticas identificadas en este ítem se encuentran las capacidades y habilidades para liderar una organización y las relaciones con el entorno, entendiéndose éstas como las establecidas con entes gubernamentales, municipales y ONG´s, lo cual, concuerda con Barrera et al. (2016), para quienes la participación de agentes complementarios contribuye al mejoramiento de las condiciones técnicas de producción.

Acorde al estudio realizado con los asociados y líderes de las organizaciones un buen líder se caracteriza por tener compromiso, sentido de pertenencia y vocación por el oficio, generar confianza y motivación, debe ser una persona integral, que practique la solidaridad, honestidad, igualdad y con gran capacidad de gestión a fin de adelantar actividades colectivas de la organización, lo cual es corroborado por Irigoin y Siesquén (2016), para quienes se debe construir una cultura asociativa basada en principios y valores que conduzca al sostenimiento de una organización. El nivel educativo es un aspecto importante al facilitar la gestión y consecución de recursos en las asociaciones (Rodríguez y Ramírez 2016), puesto que según Fregoso, Vargas y Álvarez (2014), a medida que aumenta el nivel de escolaridad de los líderes mejora la relación con el desempeño organizacional mejora.

Esta buena práctica de habilidades para liderar, se cumple en las organizaciones estudiadas debido a que los líderes, aunque empíricos, han trabajado en pro de sus organizaciones para el beneficio de los asociados a través de la gestión de proyectos y cuentan con valores para ser guías. Precisamente, ese empirismo es el que la hace aparecer aspectos como las capacidades de gestión, nivel de formación académico y las relaciones con entes Gubernamentales, como criterio mayor según el concepto de los asociados, debiendo promoverse la mejora de estos aspectos al tratar de vincular a la asociación personas con un nivel académico mínimo y fomentar la educación continuada de los asociados.

#### **4.3.4. Confianza**

La relación entre asociados y directivos se fundamenta en la cohesión y trabajo en equipo para lograr objetivos orientados al beneficio de todos. En cuanto a la generación de confianza, se refiere a varios aspectos que los asociados toman en cuenta para formar parte de la organización entre ellos se encuentran: conocimiento mutuo entre ellos, manejo de precio justo, experiencia organizacional, calidad y pago a tiempo de los productos servicios de asesoría y cumplimiento del reglamento interno. De igual manera para lograr confianza es importante el cumplimiento del reglamento interno y contar con estatutos claros. La construcción de confianza es un proceso gradual, que implica establecer acuerdos sobre los deberes y derechos, definir normas de comportamiento, construir mecanismos de resolución de conflictos, definir aplicación de incentivos y sanciones, con el fin de llegar a un nivel de reconocimiento pleno de las instancias de decisión por parte de los asociados (Irigoin y Siesquén, 2016).

Las Buenas Prácticas que se identificaron fueron la generación de confianza y las relaciones entre los asociados y directivos. Ambos criterios se cumplen para las organizaciones estudiadas, ya que se informa a los asociados sobre las actividades realizadas, proyectos gestionados, se atienden las necesidades y se realiza la rendición de cuentas, pero mientras la generación de confianza lo consideraron como un criterio fundamental (F), las relaciones entre directivos y asociados la toman como un criterio mayor (My); pareciendo que en las asociaciones vinculadas a este estudio, con alguna frecuencia se presentan situaciones conflictivas entre los dos estamentos. Estas relaciones siempre deben ser buenas porque de propagarse la dificultad se puede complicar el manejo y funcionamiento de la asociación.

#### **4.3.5 Comunicación**

Se consideran dentro de las Buenas Prácticas Asociativas, la comunicación permanente con los asociados y la promoción de actividades realizadas en la organización, las cuales se cumplen para las organizaciones estudiadas, ya que se realiza el contacto directo de los asociados, ya sea en las reuniones, asambleas o cuando van a hacer entrega de sus productos al centro de acopio; además utilizan

otros medios como el teléfono y avisos radiales cuando viven en veredas retiradas; no obstante, las organizaciones no hacen un proceso de seguimiento a las convocatorias que realizan, siendo importante para garantizar la asistencia. Acorde con Amézaga et al. (2013), la comunicación adecuada va a permitir que los asociados tengan acceso a información estratégica sobre precios de insumos, proyectos y resultados financieros de la organización.

En la mayoría de las organizaciones es eficiente el contacto con los asociados y la junta directiva, ya que ésta presenta informes periódicos a los asociados a través de reuniones presenciales que las hacen con frecuencia, concordando con Chavarria (2018), el cual resalta que la frecuencia de estos espacios asegura la efectividad de los procesos organizativos.

Para los asociados y líderes la comunicación permanente es un criterio fundamental (F), no así, la promoción de actividades, que la evalúan como criterio menor (Mn) indicando que casi no es tenida en cuenta, estando cuestionada su necesidad; si no existiera la promoción, la asistencia a reuniones, asambleas y eventos se diera regularmente, debía reconocerse una gran fortaleza en las asociaciones, manifestada en el sentido de pertenencia, responsabilidad y acatamiento de normas; sin embargo, la presencia en asambleas no supera el 86% con un promedio de 74% (Anexo 1), además, dos asociaciones reconocen como dificultad la inasistencia a reuniones y asambleas, pareciendo indicar que lo que quieren manifestar los asociados en su respuesta es que la promoción es escasa, pudiéndose mejorar el funcionamiento general de la organización si se implementa apropiadamente.

#### **4.3.6 Servicios**

Las Buenas Prácticas para los asociados y representantes legales incluidos en este estudio son los servicios ofrecidos a los asociados, como la asistencia técnica tanto para asociados como para la comunidad, el fondo rotatorio, y la integración de los asociados para hacer un trabajo en equipo, participar en actividades y cohesionarse en el alcance de objetivos comunes con la coordinación de la asociación. La asistencia técnica da garantía a los asociados para que sus procesos sean eficientes y cumplan con requisitos exigidos en la asociación. La implementación de fondos rotatorios debe

considerarse como una manera de acercar los asociados a la vida crediticia y facilitar la compra de insumos, contribuyendo a su beneficio ya que se genera inclusión, organización autónoma y representatividad (Euler y Heldt, 2018).

La otra práctica es la integración de los asociados para trabajar en equipo, participar en actividades y cohesionarse con la comunidad, con la cual se logra mayor confianza, motivación y colaboración (Cabrera, Medina, Abab, Rivera y Núñez 2015). Al respecto, para Castellanos (2010) las capacidades técnicas y humanas de los productores se ven optimizadas con el desarrollo del trabajo colectivo y colaborativo que resulta beneficioso para la conformación de asociaciones. La calidad de los servicios tales como venta de insumos es la presentación de una organización y de ella depende su permanencia en el mercado y la incentivación a los asociados para seguir en estas labores y a la comunidad para vincularse a la organización.

Igualmente, por medio del trabajo en equipo los asociados realizan su labor de manera más fácil, hay mayor convivencia y se comparten experiencias lo cual se traduce en el logro de objetivos para el beneficio tanto de asociados como de la organización (Pérez et al. 2014); Además, tomar en cuenta la opinión de los asociados favorece la promoción de proyectos mayores en los cuales se requiere que los grupos muestren consolidación y participación, considerando que ésta última, puede favorecer acciones de desarrollo cuando generan o refuerzan dinámicas sistémicas (Manrique et al. 2018). Para los asociados y representantes legales incluidos en este estudio, los servicios de asistencia técnica y fondo rotatorio son un criterio fundamental F, aunque no se cumplan en las organizaciones estudiadas, mientras que la integración de los asociados en servicios es un criterio menor (Mn), queriendo indicar que no se cumple en la mayoría de las asociaciones, lo cual es lógico en organizaciones con pocos años de funcionamiento sostenible por causas que ya se han planteado en este trabajo. Realmente, en las asociaciones de productores la proyección de servicios a la comunidad solo se hace en fases muy avanzada de su desarrollo.

#### **4.3.7 Fortalecimiento**

Se considera en este aspecto la visión proyectada a futuro y contar con un plan operativo y de gestión. Esta visión puede variar según sea el objetivo de funcionamiento de cada organización y dentro de ella se pueden abordar temas de negocios, prestamos, créditos, compra de insumos, venta y diversificación de productos, acceso al aprendizaje, entre otros, como herramientas para alcanzar el sostenimiento siempre y cuando esté orientada hacia un mismo fin (Callejas 2017). Se considera para este estudio, que las organizaciones se visionan alcanzando objetivos diferentes, entre los cuales están transformación de producto, acopio, generación de ingresos, sin embargo, su finalidad es hacer las organizaciones sostenibles; en este sentido, es una práctica fundamental (F), al igual que el cumplimiento de la misión.

Contar con planes estructurados y aplicados se convierte en herramientas indispensables en el direccionamiento estratégico de la organización, ya que permite tener claramente identificados los objetivos, misión, visión y valores. Igualmente, disponer de normas adecuadas al interior de la organización y con una estructura organizacional apropiada, evita acciones improcedentes por parte de los asociados y fortalece a las asociaciones y cooperativas (Manrique et al. 2018; Rodríguez et al. 2018). Aunque estos criterios no se cumplen en las organizaciones estudiadas y es tomado como menor (Mn), no debe restársele importancia y al contrario, buscar implementarlo para que las organizaciones tengan una mayor proyección, avancen en su desarrollo, “jalonen” el progreso de la región y alcancen la sostenibilidad.

#### **4.3.8 Administración**

Se incluye la utilización de fondos, administración de excedentes y distribución de beneficios obtenidos, recaudo de aportes y legalización de la organización.

Los productores individuales deben orientarse a trabajar bajo esquemas de cooperación, entendiéndose ésta como una forma de relación económica entre sujetos que forman parte de una asociación u organización, a la que aportan cuotas prefijadas de dinero, trabajo u otros factores, ya sean económicos o productivos, que

sean producidos y gestionados en común, generando excedentes que después se distribuyen entre sus integrantes, recibiendo cada uno en proporción a sus aportes (Razeto, 2002), esta distribución se hace de acuerdo a las necesidades de los asociados, cumpliendo principios de economía solidaria, (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, 2017). Coincidiendo con Valencia y Gallego, (2013), para quienes el acceso a los recursos económicos se obtiene fácilmente si los servicios y beneficios que generen las organizaciones asociativas se distribuyen entre sus miembros, incrementando con ello la participación en el bienestar social.

Los fondos son empleados para cubrir cualquier calamidad o dificultad que se pueda presentar, resaltando la solidaridad y cohesión social como formas de empoderar y beneficiar a las familias. La administración de excedentes y distribución de beneficios, hace referencia al manejo equitativo de los aportes hechos por los integrantes y excedentes que se generan en las ventas y comercialización de productos a través de la asociación y a la forma como se distribuyen los beneficios obtenidos en un periodo dado, de acuerdo a las leyes o reglamentos internos dependiendo del tipo de organización.

En cuanto a los aportes de los asociados, se establecen para: primero, disponer de un elemento opcional que garantice la sostenibilidad de la organización, y segundo, generar sentido de pertenencia, responsabilidad y compromiso.

La administración de excedentes y la distribución de beneficios obtenidos son catalogados como criterios menores (Mn) pareciendo que para asociados y representantes legales no es importante. Una parte de los recursos obtenidos en las organizaciones tiene destinaciones específicas (educación y solidaridad), según las leyes que rigen este tipo de emprendimientos, pero siempre hay un porcentaje que requiere de buen manejo para orientarlo al logro de las metas de la organización.

La utilización de fondos es un criterio mayor (My) para las asociaciones de la región, resultando lógico, ya que lo más importante es el seguimiento y control del uso de los recursos.

El recaudo de aportes es fundamental (F), teniendo en cuenta que le garantiza estabilidad a la organización, induce a la responsabilidad de los asociados, les genera empoderamiento y les infunde el sentido de pertenencia y de ahorro. También consideran fundamental (F) la constitución legal de la organización ya que provee la estructura para un funcionamiento acorde con las leyes establecidas.

De acuerdo con las respuestas de representantes legales y asociados y a las Buenas Prácticas para el fortalecimiento de la asociatividad, reconocidas por Rodríguez, Ramírez, y Restrepo (2018), en la Tabla 23, columnas 2 y 3 se han identificado las Buenas Prácticas Asociativas para este estudio de caso, estableciéndose que el cumplimiento total o de un alto porcentaje por parte de una asociación la va a hacer exitosa en los aspectos económico, comercial y solidario, y seguramente la convertirá en centro y modelo de prosperidad y desarrollo para la región. Las otras columnas corresponden a la clasificación de las Prácticas en Fundamentales (F), Mayores (My) y Menores, ajustada a los conceptos de líderes y asociados.

Debe anotarse que puede haber un sesgo en estas respuestas al considerar Fundamental lo que se da y no lo que debe darse siempre; Mayor lo que se da muchas veces y Menor lo que se da pocas veces o no se da, porque según el concepto de ellos carece de importancia en la evolución de su asociación. En ese mismo sentido debe también tenerse en cuenta que las respuestas están necesariamente ligadas al grado de desarrollo que tenga la organización.

Según se observa en la Tabla 23, del total de los 47 criterios expuestos, el 40% correspondió a Fundamentales, el 38% a mayores y el 21% a menores. En los fundamentales 4 están relacionados con el compromiso, 2 con la confianza 2 con el fortalecimiento, 4 con la participación, 3 con los servicios, tres con la administración y uno con la comunicación, notándose que no se incluye ninguno en lo referente al liderazgo, considerándose como un inconveniente para asociaciones en proceso de estructuración, como las del estudio, en las cuales el liderazgo es indispensable el progreso de las mismas. La cohesión en el alcance de los objetivos son evaluados como criterios menores contradiciendo el espíritu mismo de la asociatividad. Otros criterios, considerados como menores, son los relacionados con la planeación,

pareciendo que las asociaciones trabajan al día, de acuerdo a lo que se vayan presentando, siendo esto un aspecto negativo para cualquier emprendimiento. La asistencia técnica es considerada por los asociados como fundamental indicando que la valoran, seguramente por las actividades que realizan y la importancia que le dan al asesoramiento para optimizar las producciones. El centro de acopio y el fondo rotatorio al ser fundamentales para los asociados muestra nuevamente el interés de los productores para la comercialización de sus cosechas y para obtener la financiación de los costos.

## **5. Conclusiones**

### **5.1. Objetivo 1. Factores que motivan al trabajo asociativo**

Las principales variables encontradas en este estudio que motivan a las personas a trabajar de forma asociativa fueron:

- Aprendizaje y capacitación.
- Comercialización de productos.
- Obtención de beneficios en insumos.
- Conocimiento mutuo.
- Participación en proyectos.

Las variables que menos motivan a los asociados de las organizaciones estudiadas para trabajar de forma asociativa son: La confiabilidad y credibilidad en los líderes y los auxilios gubernamentales.

Lo que genera más confianza es el conocimiento mutuo entre los asociados. La mayor fortaleza de las asociaciones es el trabajo en equipo. La cualidad que más aprecian en los líderes es la honestidad.

### **5.2 Objetivo 2. Prácticas de fortalecimiento**

Para los líderes de las organizaciones las prácticas de fortalecimiento deben orientarse a:

- Mejorar la participación en asambleas y reuniones.

- Establecer buenas relaciones entre los asociados y la comunidad.
- La puesta en práctica de valores como: compromiso, solidaridad y sentido de pertenecía.
- Elevar el nivel de educación de los líderes y mejorar su capacidad de gestión.
- Lograr y mantener buenas relaciones con las organizaciones del Gobierno.
- Optimizar la cohesión entre asociados y directivos.

Las dificultades más frecuentes que afronta las asociaciones son: el nivel de estudio y capacitación de los líderes, los intereses particulares y la presencia de intermediarios.

El disponer de un líder con un nivel académico alto, fortalecería todas las organizaciones incluidas en el estudio. Igualmente, construir valores como la solidaridad, lealtad, responsabilidad, honestidad, transparencia y equidad, dentro de las organizaciones es indispensable para el sostenimiento de las mismas.

Las asociaciones se fortalecerían en su funcionamiento con un equilibrio adecuado entre la práctica de valores, comercialización y proyectos (acceso y ejecución).

### **5.3 Objetivo 3. Identificación de Buenas Prácticas Asociativas**

Dentro de las Buenas Prácticas Asociativas encontradas se destacan:

- La realización de asamblea anual y reunión mensual con las actas correspondientes.
- El manejo de precio justo y los acuerdos de pago.
- La presentación de informes y rendición de cuentas.
- La transparencia en la presentación de informes.
- El contacto efectivo con los asociados.
- La asistencia técnica a los asociados.
- El fondo rotatorio.
- La misión y visión establecidas para la organización.
- El pago de aportes.
- La constitución legal de la asociación.

Al quorum, liderazgo, la cohesión en el logro de los objetivos y la planeación no se les reconoce la verdadera importancia que deben tener en una asociación.

## **6. CONSIDERACIONES**

Se sugiere la elaboración y seguimiento de planes estratégicos de desarrollo en las organizaciones, indispensables para lograr sus objetivos misionales.

Es importante trabajar aspectos como capacitaciones de líderes y asociados, gestión, comercialización asociativa y formulación de proyectos, con el fin de tener organizaciones sostenibles y exitosas.

Las asociaciones deben procurar su vinculación con entes Gubernamentales u ONG´s para conseguir los recursos que se asignan a proyectos de economía solidaria.

Se recomienda adelantarse estudios con más organizaciones para seguir ajustando la metodología aplicada y los resultados encontrados en este estudio de caso. Igualmente ajustar el listado de Buenas Prácticas Asociativas para su utilización en procesos futuros de fortalecimiento organizacional.

Valdría la pena mejorar aspectos como la prestación de servicios y la gestión de servicios financieros (acceso a créditos y conformación de fondos rotatorios) dentro de las organizaciones para fortalecer su gestión administrativa.

En estudios posteriores se recomienda crear indicadores como herramienta para medir grados de fortalecimiento dentro de organizaciones y generar un mayor impacto en el desempeño económico, social, político de las organizaciones.

## BIBLIOGRAFIA

- Acevedo, G. (2017). Asociaciones de productores agrarios y comercialización de sus productos en el Oriente Antioqueño. *Journal of Agriculture and Animal Sciences*, 6(1), 74–84. <https://doi.org/10.22507/jals.v6n1a6>
- Acevedo, G., & Palacio, J. (2016). Evaluación de factores que afectan la comercialización de agro-productos de pequeños y medianos productores del Oriente Antioqueño. *Journal of Agriculture and Animal Sciences*, 5(2), 60–69. <https://doi.org/10.22507/jals.v5n2a5>
- Acevedo, M., & Buitrago, M. (2009). *Asociatividad empresarial, crecimiento productivo e innovación. El caso de las PYMES del sector textiles y confecciones en Bogotá*. Universidad de la Salle.
- Aghón, G., & Et al. (2001). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina : Análisis comparativo. Santiago de Chile. <https://doi.org/11:481-498>. 2014
- Alarcón, N. O., & Guevara, S. (2015). La asociatividad como estrategia de desarrollo competitivo para las PYMES. *Pensamiento Republicano*, (2), 13–31. <https://doi.org/21454175>
- Álvarez, L., Saiz, J. E., Díaz, R. D., Castillo, D., & 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. *Gestión y Sociedad*, 5, 51–73.
- Américo, M., Aoki, P., Bosisio, F., Amorim, B., & Fontes, L. (2013). A extensão rural na prática organizativa dos agricultores familiares da comunidade do Córrego do Mosquito, Jaguaré. *Cuadernos de Agroecología*, 8(2), 1–4. Retrieved from <http://biblioteca.incaper.es.gov.br/digital/bitstream/item/414/1/14133-61671-1-PB.pdf>
- Amézaga, C., Rodríguez, D., Núñez, M., & Herrera, D. (2013). *Orientaciones estratégicas para el Fortalecimiento de la gestión asociativa* (IICA). San Salvador.
- Andrade, J., Bernal, J., & Silva, J. (2015). Motivational factors that allowed the emergence of special coffee varieties producers in the. *Revista de Investigaciones Agroempresariales*, 1, 4–10.
- Arboleda, O., Ghiso, A., & Quiroz, E. (2008). Capital social: revisión del concepto y propuesta para su reelaboración. *Semestre Económico-Universidad de Medellín*, 11(21), 75–90.

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD. (2010). Oriente Antioqueño: Análisis de la conflictividad. Bogotá. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.erap.2004.06.004>
- Arias, F., & Phélan, M. (2016). La medición del buen vivir rural. Estudio de caso en el Cantón Pucará, provincia de Azuay, Ecuador. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 22(1), 111–134.
- Artaraz, M. (2002). Teoría de las Tres Dimensiones de Desarrollo Sostenible. *Ecosistemas*, 11(2), 6. <https://doi.org/10.7818/RE.2014.11-2.00>
- Balcazar, F. E. (2003). Investigación acción participativa (iap): Aspectos conceptuales y dificultades de implementación. *Fundamentos En Humanidades*, 4(7/8), 59–77.
- Banda, A., Flores, R., & Morales, M. (2016). El capital social del ser humano, de la familia y las comunidades como producto conjunto para el desarrollo humano. *Revista Aletheia*, 8(13), 32–43. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/aleth/v8n1/v8n1a02.pdf>
- Barrera, A., Espejel, A., Herrera, B. ., & Cuevas, V. (2016). Asociatividad empresarial de organizaciones productoras de vainilla (*Vanilla planifolia* Jacks. ex Andrews) En el Totonacapan. *Agroproductividad*, 9(1), 79–85.
- Barreto, T., & García, M. (2005). Modelo asociativo para el mejoramiento de la competitividad de la pequeña y mediana empresa del sector confección. *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social.*, 5(10), 99–113. <https://doi.org/13175734>
- Barrios, R. (2016). Responsabilidad social empresarial: el papel de las organizaciones en el postconflicto Colombiano. *Ensayos: Revista de Estudiantes de Administración de Empresas*, 9(1), 45–56. <https://doi.org/2357-3880>
- Bártola, D. (2018). *Más allá de la supervivencia: La participación de pequeños productores del Cordón Hortícola del Gran La Plata en asociaciones y cooperativas como estrategias para la reproducción social en el período 2010-2017* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Argentina.
- Benalcázar, I. (2018). *Análisis sobre la sostenibilidad del proceso asociativo en la Asociación Kallari* (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador, Quito, Ecuador.
- Blasco, P., Navas, J., & López, P. (2010). El efecto mediador del capital social sobre los beneficios de la empresa: una aproximación teórica. *Cuadernos de Estudios*

- Empresariales*, 20 : 11–34.
- Bolaños, O. (1999). Caracterización y tipificación de organizaciones de productores y productoras. En Unidad de Planificación Estratégica. Ministerio de Agricultura y Ganadería. Conferencia llevada a cabo en el XI Congreso Nacional Agronómico/ I Congreso Nacional de Extensión, Costa Rica.
- Buciega, A., & 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.
- Cabrera, H., Medina, A., Abab, J., Rivera, D., & Núñez, Q. (2015). La integración de Sistemas de Gestión Empresariales, conceptos, enfoques y tendencias. *Ciencias de La Información*, 46(3), 3–8.
- Cáceres, L., Pardo, C., & Torres, A. (2013). La asociatividad y las cadenas productivas: una alternativa de desarrollo para el municipio de Yopal, Casanare. *Cooperativismo & Desarrollo*, 21(102), 69–75. <https://doi.org/10.16925/co.v21i102.660>
- Callejas, C. (2017). Factores de éxito de la Asociación de Tecnólogos y Productores de Bilbao, una empresa asociativa en el posconflicto. *Equidad & Desarrollo*, (27), 169–194.
- Calzadilla, M. (2002). Aprendizaje colaborativo y tecnologías de la información y la comunicación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 29(1), 1–10. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9429\(2007\)133:3\(267\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9429(2007)133:3(267))
- Camacho, P., Marlin, C., & Zambrano, C. (2007). *Elementos orientadores para la gestión de Empresas Asociativas Rurales - EMARs*. Quito: plataforma RURALTEC.
- Carpio, M. (2001). Desarrollo local en los espacios rurales. *Polis, Revista Académica de La Universidad Bolivariana*, 1(2), 14.
- Carvajal, L. (2018). La asociatividad en el sector agropecuario del Carchi y su potencial de producir y comercializar semielaborados de papa y leche. *Sathiri*, (7) :153–163.
- Castaño, G. (2016). *Calidad del servicio de asistencia técnica agropecuaria : análisis de dos casos en Boyacá* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Castellanos, J. G. (2010). La asociatividad como fenómeno evolutivo, análisis de casos colombianos. *Revista EAN*, 68, 100–111.

- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31–54.
- Celorio, G., & López, A. (2007). *Diccionario de educación para el desarrollo*. Bilbao: Hegoa. <https://doi.org/Bi-1100-07>.
- Chavarria, J. (2018). *Análisis comparativo del proceso de gestión organizativo y empresarial implementado por 32 empresas asociativas rurales en el Norte de Nicaragua, en el periodo 2013-2016* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Matagalpa, Nicaragua.
- Claros, J., French, C., & Molina, D. (2018). *Programa para la incubación y desarrollo de estrategias de fortalecimiento de la competitividad en organizaciones de economía social y cooperativa en zonas de post-conflicto en Colombia* (Tesis pregrado). Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2000). *Research Methods in Education*. London: RoutledgeFalmer.
- Colombia. Congreso de Colombia. (2000). Ley 607 de 2000 por medio de la cual se modifica la creación, funcionamiento y operación de las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria, UMATA, y se reglamenta la asistencia técnica directa rural en consonancia con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología. Bogotá.
- Colombia. Congreso de la República de Colombia. (2011). Ley 1448 de 2011 por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones. Bogotá.
- Colombia. Congreso de Colombia. (2017). Ley N°1876 de 2017 por medio de la cual se crea el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria y se dictan otras disposiciones. Bogotá.
- Colombia. Congreso de Colombia (1998). Ley 454 de 1998 por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.

- Bogota. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1109/SP.2007.22>
- Coraggio, J. (2011). *Economía social y solidaria. El trabajo antes que el capital*. Ecuador : Ediciones Abya-Yala.
- 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., & 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.
- Escobar, R. (2010). Las ONG como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad: Desarrollo Histórico, evolución y clasificación. *Diálogos de Saberes: Investigaciones y Ciencias Sociales*, (32), 121–131.
- Euler, J., & Heldt, S. (2018). From information to participation and self-organization: Visions for European river basin management. *Science of The Total Environment*, (621), 905–914. Retrieved from <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2017.11.072>
- Fernández, G., & Narváez, M. (2011). Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad en las pymes del sector turístico. *Visión Gerencial*, 0(2), 295–308. Retrieved from <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/3676>
- Ferreira, P., De Sousa, D., & Silva, M. (2018). Educación cooperativista y extensión rural. *Revista Brasileira de Educação Do Campo*, 3(2), 411–432. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.20873/uff.2525-4863.2018v3n2p411>
- Forero, J. (1991). La comercialización agrícola y las cooperativas rurales dentro del programa DRI en Colombia. *Cuadernos de Agricultura y Economía Rural*, 27, 7–38.
- Fregoso, G., Vargas, J., & Álvarez, K. (2014). Propuesta para evaluar el desempeño organizacional en Pymes del sector joyero de Guadalajara. *Red Internacional de Investigadores En Competitividad*, 8(1), 1342–1357.
- Galeano, M.-E. (2018). *Estrategias de investigación social cualitativa. El giro en la mirada*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- García, C. (2007). Conflicto, discursos y reconfiguración regional. El Oriente

- Antioqueño: de la violencia de los cincuenta al Laboratorio de Paz. *Controversia*, (189), 130-145. Retrieved from <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Colombia/cinep/20100920014712/art5Controversia189.pdf>
- Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias (Monografía)*. Universidad del Rosario, Bogotá. Retrieved from <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>
- González, A., & Acosta, Y. (2007). Indicadores de sostenibilidad en la sierra del estado Falcón, Venezuela. *Multiciencias*, 7(2), 126–133.
- González, O., Castillo, L., & Pérez, M. (2018). El pozol, una bebida ancestral mexicana como legado cultural inmaterial. *Hitos de Ciencia Económico Administrativa*, 68(64), 29–37.
- Gottret, M. V., Wheatley, C., Lundy, M., & Ostertag, C. F. (2000). *Sistemas de apoyo para el desarrollo empresarial rural: justificación, conceptos y una propuesta metodológica*. Cali: Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales del CIAT.
- Grueso, M., Gómez, J., & Garay, L. (2009). *Procesos de asociatividad empresarial: Aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional*. Bogotá: Universidad del Rosario. <https://doi.org/0124-8219>
- Guayasamin, C., & Montero, G. (2017). Asociatividad y Cadena Productiva, factores importantes en el desarrollo del comercio internacional. Transformación del borjón en bebida energizante natural. *Revista Publicando*, 12(2), 866–882. <https://doi.org/1390-9304> 866
- Gutiérrez, Á., & Sánchez, R. (2018). *La gestión socio-organizacional en organizaciones asociativas cacaoteras en el Departamento de San Martín: caso comparativo de la Asociación de Productores Agrarios de la Microcuenca del bajo Huallaga y la Asociación de Productores Agropecuarios Rio Mayo* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Herrera, J., & Mendoza, A. (2017). Evaluación de la asociatividad agroempresarial, en productores víctimas del conflicto armado en Samaná - Caldas. *Finnova*, 3(5), 37–48.
- Hoyos, D., & Nieto, A. (2017). Procesos organizativos de mujeres y víctimas del conflicto armado y sus relaciones con la democracia local en el Oriente

- Antioqueño. *Desafíos*, 29(1), 139–175.  
<https://doi.org/http://10.12804/revistas.urosario.edu.co/desafios/a.4484>
- Huertas, O. (2005). La participación en una cooperativa rural de ahorro y crédito: un análisis desde la cultura organizacional. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, (55), 97–121.
- IICA( Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). (2009). *Una mirada a experiencias exitosas de agroindustria rural en América Latina*. San José, Costa Rica: IICA. Retrieved from <http://repiica.iica.int/docs/B1647e/B1647e.pdf>
- Ilabaca, C., Gottret, M., & Junkin, R. (2010). Autoevaluación facilitada para la gestión de empresas asociativas rurales guía 1. Managua, Nicaragua: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE).
- Inostroza, G. (2008). Aportes para un modelo de gestión sostenible del turismo comunitario en la región andina. *Gestión Turística*, (10), 77–90.  
<https://doi.org/ISSN 0717 - 1811>
- Irigoin, J., & Siesquén, R. (2016). *Propuesta de un modelo asociativo para la gestión de los pequeños agricultores de maracuyá. caserío Callejón Medio de Cascajal, distrito de Olmos, provincia de Lambayeque, departamento de Lambayeque. 2010 – 2015* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque, Perú.
- Isager, L., Fold, N., & Nsindagi, T. (2018). The post-privatization role of out-growers' Associations in Rural Capital Accumulation: contract farming of sugar cane in Kilombero, Tanzania. *Journal of Agrarian Change*, 18(1), 196–213.  
<https://doi.org/10.1111/joac.12197>
- Jones, G., & George, J. (2009). *Administración contemporánea*. México: Mc Graw Hill.
- Junkin, R., Donovan, J., Stoian, D., & Vargas, E. (2005). *Organización empresarial de pequeños productores y productoras: guía para facilitadores de las etapas iniciales del desarrollo empresarial rural*. Turrialba, Costa Rica: Centro agronómico Tropical de investigación y enseñanza CATIE.
- Lamnek, S., & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz publishing Group.
- Latynskiy, E., & 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>

- Lazcano, I., & Del Valle, R. S. S. (2018). Asociacionismo cultural , gobernanza y participación. *Ocio y Participación Social en Entornos Comunitarios*, 77–99.
- Lopera, L., & 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. Retrieved from <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=165013122006www.redalyc.org>
- López, L., & Calderon, G. (2006). Análisis de Las Dinámicas Culturales al Interior de un clúster empresarial. *Estudios Gerenciales*, 22(99), 13–37.
- Lozano, F. (2010). La asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia Y Seguridad*, 5(2), 161–191. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/ries/v5n2/v5n2a07.pdf>
- Lozano, M. A. (2010). Modelos de asociatividad : estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. *Revista EAN*, 68, 175–178.
- Machado, A. (2000). El papel de las organizaciones en el desarrollo rural. En Pontificia Universidad Javeriana. Conferencia llevada a cabo en Seminario Internacional, Bogotá, Colombia.
- Machado, A. (2009). *La reforma rural, una deuda social y política*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Maldonado, W., & Rogers, R. (1999). Relevancia de las organizaciones campesinas en la actual institucionalidad del sector silvoagropecuario nacional. *Gestión Agrícola: Innovación para el desarrollo*, 352-371.
- Maldovan, J. (2018). Gestión asociativa y sustentabilidad organizacional: El caso de las cooperativas de cartoneros de la Ciudad de Buenos Aires. *Sociología, Problemas e Prácticas*, (88), 95–113. <https://doi.org/10.7458/SPP2018886509>
- Manrique, K., Guzmán, A., Casas, D., & Gálvez, J. (2018). Análisis de los efectos de la comercialización en las asociaciones agrícolas . Municipios : Silvania y Tibacuy. *In Vestigium Ire*, 11(1), 195–206.
- Martínez, E. H., Cañas, J. A., Gómez, J. A., & 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.
- Max-Neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (2000). *Desarrollo a escala humana*.

Barcelona, España: Icaria.

- Maya, M; Muñeton, G; y Horbath, J. (2018). Conflicto armado y pobreza en Antioquia Colombia. *Apuntes Del CENES*, 37(65), 213–246. <https://doi.org/https://doi.org/10.19053/01203053.v37.n65.2018.5460>
- Mazariegos, A., Águila, J., Pérez, M., & Cruz, R. (2013). El control interno de una organización productora de café certificado, en Chiapas, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 33, 460–470.
- Medici, A. (2006). Empreendedorismo e associativismo nos agrone- gócios : a sua presença ( e ausência ) na região de and in the agribusiness : its presence ( and absence ) in the region of Botucatu-SP. *Revista Ciência Em Extensão*, 3(1), 70–80.
- Melo, L., Melo, M., & Fonseca, D. (2017). The associativity : a local development strategy for Ocamonte ( APCO ) coffee growers in Santander , Colombia. *Acta Agronómica*, 66(4), 538–543. <https://doi.org/10.15446/acag.v66n4.61389>
- Mendoza, E., Boza, J., Escobar, H., Tachong, L., & Franco, J. (2018). Sistema de innovación: factor que impulsa la competitividad en pequeñas y medianas empresas. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 1, 39–45.
- Miranda, F., & Monzó, E. (2003). *Capital social, estrategias individuales y colectivas: el impacto de programas públicos en tres comunidades campesinas de Chile*. Santiago de Chile: Naciones Unidas - CEPAL. Retrieved from [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6041/1/S034241\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6041/1/S034241_es.pdf)
- Mora, S. (2012). *Dinámica social y participación transgeneracional en el desarrollo rural caso: cooperativa Tosepan Titataniske, región Cuetzalan, Sierra Nororiental de Puebla, México* (Tesis doctoral). Colegio de Posgraduados, México. Retrieved from <https://es.scribd.com/document/371675403/Dinamica-social-y-participacion-transgeneracional-en-el-desarrollo-rural-el-caso-de-la-coperativa-agropecuaria-regional-Tosepan-Titataniske>
- Morales, F., Carrillo, M., Ferreira, J., & Albán, M. (2018). Cadena de comercialización del cacao nacional en la provincia de Los Ríos, Ecuador. *Ciencia y Tecnología*, 11(1), 63–69.
- Moyano, C. (2006). El asociacionismo en el sector agroalimentario y su contribución a la generación de capital social. *Documentos de Trabajo, Instituto de Estudios Sociales Avanzados*, 20 p.

- Narváez, M., Fernández, G., Gutiérrez, C., Revilla, J. G., & Pérez, C. (2009). Asociatividad empresarial: un modelo para el fortalecimiento de la Pyme en Paraguaná. *Multiciencias*, 9(2), 157–166.
- Olmedo, S., Achinelli, M., & Ayala, D. (2016). Associativity in Paraguayan women weavers in the district of Yataity, Guaira, Paraguay. *Revista Internacional de Investigacion En Ciencias. Sociales*, 12(1), 43–60. <https://doi.org/2226-4000>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO. (2015). *Plantilla de Buenas Prácticas*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-as547s.pdf>
- Ostertag, C. (2002). *Factores claves de éxito de una agroindustria rural: el caso de la Asociación de Producción y Mercadeo para la Educación – Asprome-, Cali-Colombia*. Santiago, Chile: FAO, Oficina Regional Para América Latina y el Caribe.
- Parra, M., Cárdenas, S., & 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>
- Peñafiel, J. (2018). *Impacto de la asociatividad en la comercialización de la zanahoria (Daucus Carota) en la ASOPAVIT, Chimborazo* (Tesis de maestría). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- Pérez, L., Guajardo, L., Almeraya, S., Paredes, J., Vásquez, P., Méndez, V., & Hidalgo, M. (2014). Asociatividad y participación de organizaciones locales en el desarrollo rural territorial. *Agroproductividad*, 7(6), 40–46.
- Pertile, V. (2013). Las cooperativas en el contexto de las organizaciones de la economía social: breve reseña histórica. Características generales. *Revista Geográfica Digital*, 10(20), 1–18.
- Piña, L., & Acosta, Y. (2016). Capital social en el desarrollo rural sostenible. Una apreciación sobre el municipio Tocópero del estado Falcón, Venezuela. *Impacto Científico*, 11(2), 165–187.
- Pineda, E., De Alvarado, E., & De Canales, F. (1994). *Metodología de la investigación: manual para el desarrollo de personal de salud*. Washington, EUA: Organización Panamericana de la Salud - OPS.
- Presidencia de la República & Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-FARC. (2016). Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera. Cartagena, Colombia.

- Proaño, T., Tapia, E., Álvarez, E., Ortiz, H., & Mora, P. (2019). El trabajo en equipo de las asociaciones, en un marco de la economía popular y solidaria: estudio en un programa gubernamental. *Visión Gerencial*, (1), 125–137.
- Ramírez, A., & Pérez, C. (2018). Competitividad en las organizaciones de productores de aguacate en Sucre, Colombia. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 15(81), 1–23.
- Ramírez, C., & 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.2017.44.12>
- Razeto, L. (1993). *Los caminos de la economía de solidaridad*. Santiago de Chile: Ediciones Vivarium. Retrieved from <http://www.luisrazeto.net/content/los-caminos-de-la-economia-de-solidaridad>
- Razeto, L. (1994). *Fundamentos de una Teoría Económica Comprensiva*. Santiago de Chile: Ediciones PET.
- Razeto, L. (2002). *Diccionario de economía comprensiva y economía solidaria*. *Universitas Nueva Civilización*. Santiago de Chile. Retrieved from <http://www.luisrazeto.net/content/¿qué-es-la-economía-solidaria>
- Razeto, L. (Abril, 2016). El Factor C de la Economía Solidaria. *Universidad Cooperativa de Colombia*. Cali, Colombia. Retrieved from <https://www.ucc.edu.co/cali/prensa/2016/Paginas/El-Factor-C-de-la-Economía-Solidaria.aspx>
- Rincón, N., Segovia, E., Aguilera, G., López, A., Zavarce, E., & Leal, M. (2004). Los pequeños productores y su participación en el proceso de comercialización agrícola. *Revista de La Facultad de Agronomía*, 21(2), 172–185.
- Rivadeneira, E. (2015). Comprensión teórica y proceso metodológico de la investigación cualitativa. *In Crescendo*, 6(2), 169–183.
- Riveros, H., Baquero, M., Lucio-Paredes, A., Andrade, L., Demenus, W., Jácome, C., & Jerez, M. (2011). Enfoques de asociatividad entre actores del sistema productivo: conceptos, casos reales y metodologías. *IICA-CONCOPE*, 1, 108.
- Rodríguez, H., & Ramírez, C. (2016). Análisis de la sostenibilidad de los procesos de fortalecimiento de la asociatividad rural: El caso de Asomora. *Revista de Ciencias Agrícolas*, 33(1), 9–21.
- Rodríguez, H., Ramírez, C., & Restrepo, L. (2018). Factores determinantes de la sostenibilidad de las agroempresas asociativas rurales. *Revista de Economía e*

- Sociologia Rural*, 56(1), 107–122. <https://doi.org/10.1590/1234-56781806-94790560107>
- Rodriguez, M. (1996). *El mercadeo en los emprendimientos asociativos de pequeños productores rurales Sistematización de los talleres de capacitación para la conformación de un sistema de apoyo al mercadeo*. Buenos aires: Secretaria de Agricultura, Pesca y Alimentación Programa Social Agropecuario IICA.
- Ruiz, Z. (2012). Modelo de asociatividad para generar desarrollo empresarial. *Revista Ensayos*, 5(5), 231–244.
- Sánchez, J. B., & Barraza, L. (2015). Leadership Perceptions. *RA XIMHAI*, 11(4), 161–170. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/461/46142596010.pdf>
- Sen, A. (2000). El desarrollo como libertad. *Gaceta Ecológica*, (55), 14–20.
- Sobvior, M. (2018). Evaluación del impacto generado por las organizaciones sociales en el desarrollo rural del municipio de Jalapa, Guatemala. *Revista Científica del SEP*, 1, 1–13.
- Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC). (2013). El papel del Estado para la promoción de la Asociatividad. *Revista Nacional de Agricultura*, 958, 11–13. Retrieved from <http://sac.org.co/en/publicaciones/revista-nacional-de-agricultura.html>
- Szmulewicz, P., Gutiérrez, C., & Winkler, K. (2012). Asociatividad y agroturismo. Evaluación de las habilidades asociativas en redes de agroturismo del Sur de Chile. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21, 1013–1034.
- Umaña, A., Gottret, M., & Mojica, C. (2011). Elaboración de planes de negocio para la gestión de empresas asociativas rurales. Turrialba, Costa Rica: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza CATIE.
- Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (2017). Organizaciones Solidarias. *Revista Organizaciones Solidarias*, 24(2256–4616), 32. Retrieved from [www.orgsolidarias.gov.co](http://www.orgsolidarias.gov.co)
- USAID: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo. (2017). Estrategia del Gobierno Nacional que cuenta con el apoyo de la cooperación internacional (recursos de la USAID: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo) para apoyar la implementación de la política nacional de consolidación y reconstrucción territorial en Colombia.
- Valencia, L. M., & Gallego, L. (2013). Factor C-comunidad , factor dinamizador en las

- organizaciones solidarias. *Cooperativismo & Desarrollo*, 21(103), 69–80.
- Vásquez, A. (2000). Desarrollo económico local y descentralización en America Latina. Santiago, Chile, CEPAL.
- Vélez, Á., & Rodríguez, A. (2017). *Experiencias de economía solidaria en escenarios de postconflicto*. Medellín: Kavilando.
- Vélez, X., Caicedo, E., & Fierro, D. (2018). El liderazgo en la economía rural y el líder agrícola. Revisión teórica. *Dominio de las Ciencias*, 4(1), 511–522. <https://doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.4.1.enero.511-522>.

ANEXO 1.

Municipio			Cocorná		San Carlos		San Rafael		Granada	
			AC	CA	AF	AS	AM	AR	AP	AG
#	Variables	Opciones								
1	Evolución del número de asociados	# socios iniciales	8	18	15	40	12	17	10	5
		# asociados actuales	110	35	32	55	60	70	51	65
		% incremento	1275	94	113	<b>38</b>	400	312	410	1200
2	Participación en asamblea	# asociados totales	110	35	32	55	60	70	51	65
		# asociados participan asambleas	70	25	27	37	40	60	40	50
		% participación	64	71	84	<b>62</b>	67	86	78	77
3	Compromiso en actividades	Participan en actividades de la organización		Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
			<b>No</b>							
4	Cómo dan cuenta de sus resultados de gestión	Asambleas	X				X	X		
		Reuniones				<b>X</b>				<b>X</b>
		Ambas		X	X				X	
5	Relación entre asociados y directivos	Hay cohesión y trabajo en equipo		X	X	X	X	X	X	X
		No hay cohesión	<b>X</b>							
6	Habilidades del líder	Valores	X		X		X	X	X	
		Gestión		X		X				
7	Nivel de estudio del líder	Primaria completa			X	X				X
		Primaria incompleta	<b>X</b>					<b>X</b>	<b>X</b>	
		Tecnólogo		X				X		

8	Motivación para vincular a productores	Acceso a proyectos			X	X		X	X	
		Comercialización y venta productos	X	X			X			X
9	Relación de la organización con entes del Gobierno	Buena		X	X		X	X	X	X
		Regular	X							
		Mala				X				
10	Actividades entre asociados y comunidad	Reuniones de integración y asambleas	X	X		X	X			X
		Capacitaciones			X			X		
		Proyectos							X	
11	Cómo se hace el contacto con los asociados	Teléfono	X		X	X			X	
		Reuniones y asambleas		X			X	X		
		Personal-centro de acopio								X
12	Cómo se hace el pago a los asociados de los productos	Contado		X	X		X			X
		No comercializa aún	X			X		X	X	
13	Motivación para la creación de la organización	Acceso a proyectos		X	X	X		X		
		Comercialización y acopio	X				X		X	X
14	Qué ha hecho que la organización se mantenga en el tiempo	Ejecución de proyectos	X		X			X	X	
		Comercialización		X			X			X
		Gestión financiera				X				

15	Aspectos que han permitido que todo funcione bien	Cumplimiento de valores	X	X	X	X	X			X
		Proyectos						X	X	
16	Dificultades que se han presentado como organización	Intereses particulares y falta de compromiso		X		X				X
		Intermediarios			X		X		X	
		Falta de fortalecimiento organizativo						X		
		Inasistencia a reuniones y asambleas	X							
17	Cómo se visualizan a futuro	Sostenibles			X			X		X
		Generando ingresos				X	X			
		Acopio	X							
		Valor agregado, transformando productos		X						X
18	Cómo utilizan los fondos	Solidaridad	X	X			X	X	X	X
		Ahorro y crédito			X	X				