

**CARACTERIZACIÓN DE LOS AGROEMPRESARIOS ASOCIATIVOS RURALES
EN ANTIOQUIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ACCIÓN COLECTIVA Y EL
DESARROLLO LOCAL**

LUIS FELIPE OQUENDO TIRADO

**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
MEDELLÍN
2021**

**CARACTERIZACIÓN DE LOS AGROEMPRESARIOS ASOCIATIVOS RURALES
EN ANTIOQUIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ACCIÓN COLECTIVA Y EL
DESARROLLO LOCAL**

LUIS FELIPE OQUENDO TIRADO

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:
Magister en Ciencias Animales

Director

PhD HOLMES RODRÍGUEZ ESPINOSA

Codirectora

MSc ROSA ELSA PÉREZ PEÑA

Asesora

MSc ADRIANA ZAPATA

FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
Línea de investigación en Desarrollo Rural
Diciembre de 2021
Medellín

Dedicatoria

A mi madre, la mujer que me apoyo en cada segundo de este reto personal y profesional, una madre como ninguna, que me acompañó hasta su último aliento en lograr este sueño y no rendirme. Te digo con seguridad que esto no habría sido posible sin ti, sin tu compañía, sin tu apoyo, sin tu fuerza y tu amor incondicional, desde donde quiera que estés deseo que te sientas la madre más orgullosa del mundo porque este triunfo es tuyo. Te amaré siempre.

Felipe Oquendo

Agradecimientos

A mis grandes maestros Holmes y Rosa, por su paciencia, su entrega y por brindarme todos sus conocimientos de manera desinteresada, me considero muy afortunado de haberlos conocido y aún más de haber tenido la oportunidad de aprender de su experiencia, de su amor y su entrega al sector rural colombiano.

A la doctora Adriana Zapata y todo su equipo de La Fundación Aurelio Llano Posada por su tiempo y por permitirme conocer un poco acerca de su trabajo y su entrega por la comunidad campesina.

A los productores y en general a todos los integrantes de las organizaciones por hacer parte desinteresada de este trabajo y por su hermosa labor.

A la Universidad de Antioquia, mi alma máter por proveerme de todos los insumos necesarios para construir mi profesión y mis metas.

Al grupo de investigación GAMMA- Agrociencias, Biodiversidad y Territorio.

A mi Julieta por ser una compañera incansable, por brindarme su amor y su apoyo durante todo el proceso.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	17
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	21
JUSTIFICACIÓN.....	23
OBJETIVOS.....	25
MARCO TEÓRICO.....	26
CAPÍTULO 1: CARACTERIZACIÓN DE LOS AGROEMPRESARIOS RURALES A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE INFORMACIÓN SECUNDARIA Y RECOLECCIÓN DE DATOS EN CAMPO APORTADOS POR DIRECTIVOS E INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN...38	
Introducción	38
Metodología	40
Diseño, población y muestra	40
Variables e instrumentos	40
Recolección de la información	41
Técnicas de análisis de datos.....	41
Resultados	43
La Fundación	43
Las organizaciones	46
Categoría Técnica-productiva.....	50
Categoría Organizacional.....	52
Categoría Económica	53
Categoría comercial	55
Categoría Social.....	57
Análisis de las relaciones entre las subcategorías emergentes	58

Relaciones entre subcategorías de la categoría organizacional.....	59
Relaciones entre subcategorías de la categoría social	61
Relaciones entre subcategorías de la categoría técnica	63
Relaciones entre subcategorías de la categoría económica	66
Relaciones entre subcategorías de la categoría comercial	69
Discusión	72
Conclusiones	83
Referencias Bibliográficas	86
CAPÍTULO 2: DISEÑO DE UN ÍNDICE DE SOSTENIBILIDAD DEL AGROEMPRESARIADO	
RURAL ISAR DE FORMA PARTICIPATIVA POR MEDIO DEL ANÁLISIS DE LA	
PERCEPCIÓN DE LOS INTEGRANTES SOBRE EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN.....	92
Introducción.....	93
Metodología	96
Diseño, población y muestra	96
Variables e instrumentos	96
Recolección de la información	98
Análisis de la información	99
Resultados	101
Categorización para el funcionamiento de los agroempresariados	
asociativos desde la literatura.....	101
Priorización de variables desde el análisis de las entrevistas	
semiestructuradas.....	103
Priorización de variables identificadas con grupo focal.....	105
Variables seleccionadas para el análisis de los agroempresariados	107

Variables definidas para el ISAR	108
Construcción de la rúbrica de evaluación	110
Discusión	111
Conclusiones	116
CAPÍTULO 3: ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN CORRESPONDIENTES CON LAS NECESIDADES Y PRIORIDADES DE LOS AGROEMPRESARIOS, IDENTIFICADAS POR MEDIO DE LA UTILIZACIÓN DEL ISAR	121
Introducción	121
Metodología	123
Diseño, población y muestra	123
Variables e instrumentos	123
Recolección de la información	124
Análisis de los datos	124
Índice general de las organizaciones	125
Análisis de categorías por organización.....	126
Variables críticas del ISAR por organización	132
Variables priorizadas para intervención al corto, mediano y largo plazo..	134
Acciones destacadas dentro de las organizaciones.....	135
Planes de acción basado en recomendaciones	136
Discusión	140
Conclusiones	147
Referencias bibliográficas	150
Conclusiones Generales	154
Recomendaciones	156

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	157
ANEXOS	172

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Características de las organizaciones de productores	47
Tabla 2. Subcategorías surgidas del análisis del discurso con frecuencia de mención en el discurso.	49
Tabla 3. Autores que han referenciado las categorías a analizar.....	101
Tabla 4. Variables de mayor referencia en las entrevistas semiestructuradas	103
Tabla 5. Matriz 5x5 recuperada de la actividad con el grupo focal de la organización del municipio de Jardín.....	106
Tabla 6. Variables seleccionadas para el análisis de los agroemprendimientos	107
Tabla 7. variables priorizadas por los técnicos de campo	134
Tabla 8. variables críticas generales y recomendaciones para su mejoramiento.....	137

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Metodología del árbol de problemas aplicado a los agroemprendimientos asociativos del suroeste antioqueño.....	22
Figura 2. Matriz de sistematización de información cualitativa, entrevistas semiestructuradas.....	42
Figura 3. Ejes programáticos de La Fundación Aurelio Llano Posada.....	43
Figura 4. Línea de tiempo de la creación de las organizaciones	46
Figura 5. Relaciones entre subcategorías emergentes de la categoría organizacional	61
Figura 6. Relaciones entre subcategorías de la dimensión social	63
Figura 7. Relaciones entre subcategorías de la categoría técnica.....	66
Figura 8. Relaciones entre subcategorías de la categoría económica.....	69
Figura 9. Relaciones entre subcategorías de la dimensión comercial	71
Figura 10. Localización geográfica de las organizaciones del programa Desarrollo Rural.	95
Figura 11. Red de variables definidas para el ISAR	109
Figura 12. ISAR de las organizaciones de estudio	126
Figura 13. Comportamiento de las variables en la categoría técnica por organización.....	128
Figura 14. Aspectos sobresalientes y críticos en la OCCF.....	130
Figura 15. Esquema de variables críticas.....	133

LISTA DE ABREVIATURAS

ACCA	Asociación Campesina Comunidad en Acción
AGECOSUR	Asociación Gestora y Constructora de Sueños Rurales
ASOMUTIPRO	Asociación Campesina Manos Unidas -Tierras Productivas
DRIET	Desarrollo Rural Integrado con Enfoque Territorial
FALLP	Fundación Aurelio Llano Posada
ISAR	Índice de la Situación del Agroemprendimiento Rural
MTC	Misión para la Transformación del Campo
OCCF	Organización Campesinos Construyendo Futuro
OMCE	Organización Multisectorial Campesinos Emprendedores

Resumen

Los agroemprendimientos asociativos rurales surgieron como una estrategia para mejorar las condiciones económicas y comerciales de los pequeños y medianos productores agropecuarios. Éstos han sido foco de interés para diversas entidades públicas y privadas que desarrollan su labor en el sector rural colombiano. Identificar si las organizaciones de productores han alcanzado un grado de sostenibilidad generando empleo y desarrollo para la región, permite establecer planes de acción y mejoramiento que beneficien su estructura y función, fortaleciendo su capital social y comercial. Esta investigación pretende analizar sobre la condición actual que atraviesan las cinco organizaciones de productores que han trabajado conjuntamente con La Fundación Aurelio Llano Posada (FALLP) durante los últimos 10 años, en 5 municipios del Suroeste de Antioquia, adelantado diferentes procesos de acompañamiento, tanto en temas sociales como empresariales. El objetivo de la investigación fue diseñar planes estratégicos de acompañamiento a partir de la identificación de la situación social, económica, técnica, comercial y organizacional de los agroemprendimientos asociativos rurales, por medio del diseño del índice de la situación del agroemprendimiento rural ISAR para el fortalecimiento de su autonomía. Esta investigación tuvo enfoque mixto con estatus dominante cualitativo y de tipo concurrente, con una muestra intencional integrada por las 5 organizaciones que conforman el programa Desarrollo Rural de la FALLP. La caracterización de los agroemprendimientos por medio del análisis de información secundaria mostró como estas estrategias que fueron creadas para mejorar las condiciones económicas y comerciales de los pequeños y medianos productores agropecuarios, fracasan o llegan a un proceso de baja consolidación y terminan por diluirse, como consecuencia de factores asociativos, comerciales y empresariales. Dentro de los problemas que se identificaron fueron un bajo grado de medición del impacto de las intervenciones realizadas sobre los agroemprendimientos, la inexistencia de un sistema de monitoreo para hacer seguimiento a su consolidación y la falta de planes estratégicos en temas empresariales. Se identificaron 5 actores claves de cada

organización para establecer el ISAR. Para la recolección de datos en campo se elaboró una herramienta la cual tuvo 25 variables organizadas en 5 categorías: técnica, económica, social, comercial y organizacional. Este estudio concluye que la construcción participativa y la aplicación de herramientas como el Índice de la Situación del Agroemprendimiento Rural facilitan al investigador y a los asociados de las organizaciones tener una mirada integral y gráfica de la situación en la que se encuentra la organización, a partir de sus características específicas; finalmente se observó que el trabajo continuo de fortalecimiento de las organizaciones por parte de la FALLP ha favorecido su consolidación.

Palabras claves: asociaciones comerciales, indicadores, estrategias de Desarrollo Rural, planes de acción.

Abstract

Rural associative agribusinesses emerged as a strategy to improve the economic and commercial conditions of small and medium-sized agricultural producers. These have been a focus of interest for various public and private entities working in Colombia's rural sector. Identifying whether producer organizations have reached a degree of sustainability, generating employment and development for the region, allows establishing action and improvement plans that benefit their structure and function, strengthening their social and commercial capital. This research aims to analyze the current condition of the five producers' organizations that have worked jointly with the Aurelio Llano Posada Foundation (FALLP) during the last 10 years, in five municipalities of the Southwest of Antioquia, in different accompaniment processes, both in social and business issues. The objective of the research was to design strategic accompaniment plans based on the identification of the social, economic, technical, commercial and organizational situation of rural associative agroenterprises, through the design of the ISAR rural agroenterprise situation index to strengthen their autonomy. This research had a mixed approach with a qualitative dominant status and a concurrent type, with an intentional sample integrated by the 5 organizations that make up the Rural Development program of the FALLP. The characterization of the agroenterprises through the analysis of secondary information showed how these strategies, which were created to improve the economic and commercial conditions of small and medium agricultural producers, fail or reach a process of low consolidation and end up being diluted as a consequence of associative, commercial and business factors. The problems identified included a low degree of measurement of the impact of the interventions carried out on the agroenterprises, the lack of a monitoring system to follow up on their consolidation and the lack of strategic plans on business issues. Five key actors from each organization were identified to establish the ISAR. For data collection in the field, a tool was developed with 25 variables organized into 5 categories: technical, economic, social, commercial and organizational. This study

concludes that the participatory construction and application of tools such as the Index of the Situation of Rural Agribusiness facilitates the researcher and the associates of the organizations to have a comprehensive and graphic view of the situation of the organization, based on its specific characteristics; finally, it was observed that the continuous work of strengthening the organizations by the FALLP has favored their consolidation.

Key words: business partnerships, indicators, rural development strategies, action plans.

INTRODUCCIÓN

El Suroeste antioqueño es una subregión del departamento de Antioquia, localizada entre las vertientes de las cordilleras central y occidental que conforman el cañón del río Cauca y la cuenca del río San Juan. Limita al norte, con el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, al oriente con los municipios de El Retiro, La Ceja y Abejorral, al occidente con el Urabá antioqueño (municipio de Vigía del Fuerte) y con el Departamento de Chocó, y al sur con los departamentos de Risaralda y Caldas. La subregión está conformada por 23 municipios, habitados aproximadamente por 375.371 personas. Posee una extensión aproximada de 6.513km², gran parte de la cual está dedicada a las labores agropecuarias, siendo la cuarta economía de mayor tamaño de la región, con una participación en la producción antioqueña de 6%, dónde las actividades agropecuarias representan un 17,3% del PIB de dicha subregión (González, 2015).

En Antioquia, el sector agrario está representado por un área de 83.642 hectáreas cosechadas, ocupando el primer lugar entre las nueve subregiones del departamento. Cerca del 92% del terreno cosechado corresponde a cultivos permanentes, siendo el café, con el 72%, el cultivo más extenso, con un total de 45.950 fincas cafeteras y aproximadamente 33.787 caficultores. Otros cultivos permanentes son el plátano, la caña, la naranja valencia, el banano y el mango (Álvarez et al., 2014).

Por otro lado, el sector pecuario tiene un área de 271.979 hectáreas, siendo importante la ganadería de doble propósito (carne y leche). Aunque es la región que menos hectáreas en pastos reporta, cuenta con un buen número de hectáreas de silvopastoreo (15,6%), quedando en el segundo lugar en esta categoría y como tercera con más bovinos (Folu, 2020). La explotación porcícola también representa una actividad pecuaria importante, así como la producción avícola, cunicultura, capricultura y piscicultura (Álvarez et al., 2014).

Es de destacar que las regiones cuentan con sus respectivos Planes Estratégicos Subregionales que funcionan como hoja de ruta para el logro de su desarrollo; a través de ejes principales y transversales buscan dar respuesta a los desafíos y oportunidades regionales. Para el caso del Suroeste se pretende acelerar la transición de una agricultura, ganadería y acuicultura tradicional hacia sistemas de producción regenerativos, así como establecer territorios de denominación de origen restaurativo/regenerativo con base en policultivos asociados a cultivos como el café, cítricos, aguacate (Folu, 2020).

Gracias a la importancia en la economía de la región de los diferentes renglones agropecuarios ha crecido notablemente el número de asociaciones y organizaciones de campesinos y productores que han fortalecido los sistemas productivos en aspectos técnicos, económicos, sociales y de sostenibilidad (Álvarez et al., 2014), bajo el acompañamiento tanto de las instituciones como de las ONG locales y nacionales.

Una de estas instituciones es La Fundación Aurelio Llano Posada, entidad sin ánimo de lucro, fundada en 1983, que tiene como misión la promoción del Desarrollo Rural integral, a través de estrategias como “El modelo de intervención Desarrollo Rural, busca que las personas y familias campesinas construyan un camino al Desarrollo Rural sostenible a través de un proceso de planeación participativa y análisis colectivo del territorio, identificando sus capacidades endógenas y atendiendo sus debilidades. La metodología promovida por esta ONG se centra en talleres participativos, herramienta donde la comunidad hace el análisis de su situación, de sus formas de organización, de sus sistemas productivos y de su entorno, y donde las personas manifiestan su sentir acerca del proceso” (FALLP, 2020, párrafo 1).

“Busca la construcción del territorio desde quienes lo viven y en esa medida se configura como medio de conocimiento, en tanto a partir de aprendizajes, las

comunidades se apropian de sus realidades y ejecutan sus designios sobre el territorio, derrumbando el paradigma de la comunidad como receptora de contenidos y en su lugar, dibujándose como creadora y protagonista de su propio desarrollo.” (FALLP, 2020, párrafo 2).

El programa *Desarrollo Rural* aplicado por La Fundación, antes llamado *Desarrollo Rural Integrado con Enfoque Territorial (DRIET)*, es un modelo de intervención sobre los territorios que sienta las bases de una construcción mixta entre las necesidades identificadas por La Fundación pero además reúne, en gran medida, las herramientas propuestas por la Misión para la Transformación del Campo (MTC) del gobierno Nacional como apuesta para la transformación del campo en los próximos 20 años, incorporando una visión integral de largo plazo que tiene como objetivo contribuir a expandir las oportunidades, a elevar el bienestar y a disminuir la pobreza multidimensional de los habitantes rurales de Colombia, reduciendo significativamente las brechas que los separan de los habitantes urbanos (MTC, 2014)

La Fundación actualmente desarrolla su trabajo en cinco municipios del Suroeste Antioqueño: Pueblorrico, Fredonia, Támesis, Jericó y Jardín. El alcance de su intervención ha permitido llegar a gran cantidad de veredas de estos municipios, beneficiando así a cientos de familias rurales y consolidando nuevas organizaciones comunitarias que han derivado en asociaciones de productores campesinos.

En la actualidad a nivel global uno de los temas relevantes a ser abordados está relacionado con la sostenibilidad de los sistemas agroalimentarios como la base para garantizar la seguridad alimentaria y nutricional. Esta necesidad ha buscado en el sector agropecuario la manera de potenciar modelos de asociativismo y la labor del pequeño productor agropecuario, en la introducción a los mercados, mejorando así su calidad de vida y contribuyendo con el desarrollo social de las zonas rurales (FAO, 2017).

En Colombia, la ley 1876 de 2017 define la extensión agropecuaria como el proceso de acompañamiento mediante el cual se gestiona el desarrollo de capacidades de los productores agropecuarios, su articulación con el entorno y el acceso al conocimiento, tecnologías, productos y servicios de apoyo; con el fin de hacer competitiva y sostenible su producción al tiempo que contribuye a la mejora de la calidad de vida familiar.

La extensión rural en América Latina, se ha convertido en una herramienta activa en pro del Desarrollo Rural, sin embargo, los procesos de investigación en este campo han sido objeto de abandono en muchos países (Landini, 2015) Rodríguez (2016) nos muestra las principales tendencias en investigación sobre extensión rural durante los últimos años, donde los principales problemas se centran en el estudio de la problemática de la extensión, las redes de innovación, el análisis de redes sociales, la asociatividad y el intercambio de conocimientos. Acorde a esto es prioritario que los entes gubernamentales promuevan el nacimiento de normativas y leyes que defiendan las necesidades del sector rural y en las cuales se fomente el crecimiento del sector de la mano del desarrollo de profesionales e investigadores que permitan el mejoramiento continuo del sector, buscando como fin último la calidad de vida para los habitantes rurales.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Los procesos asociativos han significado un esfuerzo y una estrategia de diferentes instituciones gubernamentales a nivel mundial en el sector agropecuario, como herramienta para el desarrollo de la economía y de los pequeños productores, involucrando su ejercicio productivo y social en la búsqueda de objetivos comunes que favorezcan el desarrollo de la comunidad y de todo el sector rural (Amézaga, 2013). El resultado de la implementación de los modelos asociativos ha derivado en el fortalecimiento de aspectos productivos, sociales y económicos de miles de personas. Romagnoli (2018) señala que las organizaciones de pequeños agricultores son uno de los principales elementos que contribuyen a impulsar la productividad y la competitividad del sector agrícola.

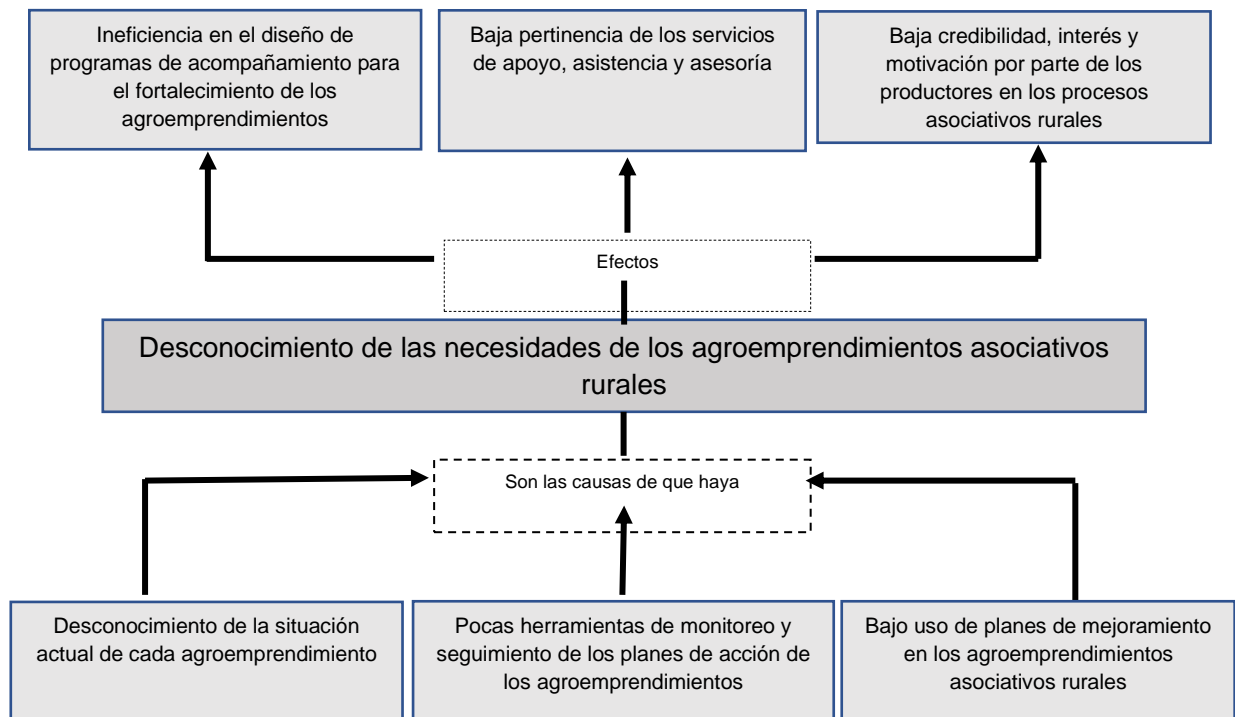
A pesar de los beneficios reportados por numerosos investigadores, la asociatividad muestra múltiples factores limitantes que determinan el fracaso de las organizaciones. Entre estos factores se encuentra la dificultad para organizarse, la falta de experiencia en temas empresariales y la carencia de políticas que favorezcan el desarrollo de procesos asociativos (Courdin, 2013).

El Suroeste Antioqueño posee una extensión rural amplia, en la cual habita un porcentaje importante de su población dedicada a diferentes labores agropecuarias. En su ejercicio muchos productores han promovido algún tipo de agroemprendimiento asociativo para obtener beneficios económicos y productivos (DAP, 2017), sin embargo, se identificó un desconocimiento de la situación actual de cada agroemprendimiento, los pocos sistemas de monitoreo que permitan hacer seguimiento al proceso de consolidación de estos y por ende el bajo uso de planes de mejoramiento que permitan su fortalecimiento. (Gómez et al., 2019).

Estas causas conllevan a la problemática actual que radica en el desconocimiento de las necesidades que tienen estas organizaciones, motivo por el cual se ha limitado el diseño de programas de acompañamiento orientados a fortalecer su autonomía por parte de las instituciones públicas de los municipios, en especial a través de la extensión rural o agropecuaria (Cabrera, 2005). (Figura 1).

Como resultado del problema es posible encontrar algunos efectos que inciden en el desarrollo de las diferentes organizaciones, como lo son, información dispersa, insuficiente y no sistematizada, que ausencia de reportes regulares del estado de estos emprendimientos, y la ausencia de servicios y planes acordes a sus necesidades. Esta condición se ha traducido en el bajo interés y motivación de los pequeños productores en generar procesos asociativos (Mora, 2014).

Figura 1. Metodología del árbol de problemas aplicado a los agroemprendimientos asociativos del suroeste antioqueño.



JUSTIFICACIÓN

La débil organización y la poca participación social de los pequeños productores al momento de integrar o conformar una organización de carácter asociativo (Courdin, 2013), junto con la falta de acciones políticas dirigidas a garantizar su consolidación (Parrado, 2010), el seguimiento y el apoyo en el tiempo a las diferentes incursiones agroempresariales, son algunas de las causas que limitan el futuro, la sostenibilidad y el desarrollo de miles de personas en el sector rural, no solo colombiano, sino de muchos otros países latinoamericanos.

La búsqueda de autogestión y sostenibilidad de los agroemprendimientos asociativos ha sido un factor clave de diferentes investigaciones con enfoques locales, nacionales e internacionales en lo que respecta al Desarrollo Rural (Rodríguez et al., 2018). Diferentes estudios han contribuido a establecer las bases sobre las necesidades, las estrategias, las dificultades y las ventajas que atraviesan los procesos asociativos dentro de las zonas rurales y como estos influyen en la calidad de vida de sus habitantes (Amézaga, 2013), reconociendo a los modelos asociativos como un instrumento que permite la organización de los productores hacia el mejoramiento de su productividad, su competitividad en el mercado, el aumento en sus ingresos económicos y su consolidación como estructura social comprometida con el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes rurales (Urcola, 2018).

La región del Suroeste antioqueño posee abundantes procesos de agroemprendimientos, de los cuales depende la economía de miles de familias. En la literatura consultada no se reporta su grado de conformación, su estructura organizacional y empresarial, sus capacidades de interacción en los mercados locales y nacionales, sus modelos productivos y los aspectos sociales derivados, por lo que esta investigación busca implementar un instrumento participativo como herramienta para el seguimiento de los agroemprendimientos asociativos rurales de la región y que reciben

acompañamiento de La Fundación Aurelio Llano Posada. Para esto se realiza una caracterización de los agroemprendimientos rurales, se diseña un índice de sostenibilidad del agroemprendimiento rural (ISAR) y se propone información para el diseño de planes de acción para identificar las necesidades de los agroemprendimientos, hacer seguimiento de estos y emplear planes de acción que contribuyan a su sostenibilidad

De esta manera, este estudio investigativo generará una metodología que pueda servir para la estructuración y formulación de nuevas políticas orientadas a buscar la sostenibilidad, la apropiación social y el fortalecimiento de la autogestión de los procesos asociativos, contribuyendo así al desarrollo de la comunidad y al mejoramiento de la calidad de vida de muchas personas, entre las cuales algunas se encuentran en situaciones de extrema pobreza, desplazadas, y víctimas del conflicto armado.

El desarrollo de este trabajo es pertinente puesto que pretende actualizar aspectos claves en el desarrollo y la situación actual que atraviesan los agroemprendimientos asociativos en Antioquia, propone una nueva metodología que favorece el diagnóstico acertado de los aspectos que influyen en el desarrollo del modelo organizacional, productivo y empresarial que plantean como forma de vida los pequeños y medianos productores agropecuarios, y además plantea una estrategia de mejoramiento basada en planes de acción que respondan a las necesidades y problemáticas puntuales que refleja una comunidad.

OBJETIVOS

1. Objetivo general

Analizar la situación social, económica, técnica, comercial y organizacional de los agroemprendimientos asociativos rurales en Antioquia por medio del diseño del índice de la situación actual del agroemprendimiento rural (ISAR) para el diseño de planes estratégicos de acompañamiento y mejoramiento para el fortalecimiento de su autonomía.

2. Objetivos Específicos

1. Caracterizar los agroemprendimientos rurales a través del análisis de información secundaria y la recolección de datos en campo aportados por directivos e integrantes de la organización para conocer su situación actual y necesidades de fortalecimiento.

2. Diseñar de forma participativa un índice de sostenibilidad del agroemprendimiento rural (ISAR) por medio del análisis de la percepción de los integrantes de los agroemprendimientos sobre el futuro de la organización para identificar los aspectos críticos que requieren intervención oportuna.

3. Proponer información veraz para el diseño de planes de acción que respondan a las necesidades y prioridades de los agroemprendimientos, identificadas por medio de la utilización del ISAR para el fortalecimiento de su autonomía.

MARCO TEÓRICO

Asociatividad:

La asociatividad se define como un proceso de trabajo colectivo que promueve el logro de objetivos comunes a partir de la unión social, fortaleciendo principios como la confianza y fomentando acciones como el compromiso y la comunicación (Rodríguez et al., 2018). Esta práctica se ha traducido en una ventaja para las personas que la integran, porque permite afrontar de manera conjunta los nuevos retos que imponen los mercados mundiales, los cuales día a día son más especializados y requieren procesos de innovación, productividad y competitividad.

A nivel empresarial, los modelos asociativos han jugado un papel importante para competir contra modelos de negocio o empresas estructuradas y con infraestructuras de alta envergadura. La fórmula asociativa, puede reconocerse como una apuesta en la cual se propone la promoción de nuevos valores, como la participación, la equidad, la confianza y la corresponsabilidad (Coraggio, 2004). De esta forma los procesos asociativos se traducen en una forma de hacer sociedad, mejorando condiciones de vida colectiva (Castellanos, 2010)

El sector rural no ha sido ajeno de los procesos asociativos. Desde el siglo XIX en países americanos como Argentina comenzaban a surgir cooperaciones de productores para enfrentar diferentes fenómenos de la época (Orsini et al., 2018). En la concepción tradicional de la asociatividad rural se comprende el hecho de que las practicas asociativas han sido acuñadas a la agricultura familiar, grupos de pequeños y medianos productores que han buscado procesos de unión con vecinos o con personas de su misma zona geográfica para mejorar o resolver problemas presentes en sus procesos productivos y por ende mejorar sus ingresos y su calidad de vida (Orsini et al., 2018)

Procesos asociativos

El concepto de proceso asociativo acuñado por autores como Haeringer et al. (1997), se refiere a la capacidad que tienen los actores sociales para resolver problemas y necesidades individuales y colectivas. Sus principios básicos involucran la solidaridad, la reciprocidad y la participación de forma coordinada para el cumplimiento de objetivos y reglas. El proceso asociativo permite la interacción y un vínculo social, que trabajando de manera sincrónica, se traduce en la obtención de un bien o un servicio (Maldovan y Dzembrowski, 2009).

Los procesos asociativos captaron la atención de las agencias de desarrollo, las cuales determinaron la acción de los programas de Desarrollo Rural en Latinoamérica durante las últimas tres décadas (Urcola, 2018). Estos programas han promovido el trabajo con diferentes modelos asociativos que han buscado durante años el trabajo con población rural vulnerable, generando acciones que retribuyan sobre el mejoramiento de la calidad de vida de dicha población.

En este orden de ideas, los procesos asociativos se han traducido en empresas asociativas rurales, como un modelo que busca impulsar la actividad económica, fortaleciendo temas dentro de sus asociados en aspectos como la organización social y el empresarismo (Amézaga et al., 2013). Para fortalecer dichos modelos asociativos en el sector agropecuario instituciones públicas y privadas han desarrollado sus sistemas de extensión rural o agropecuaria, como alternativa para madurar ideas del sector, acompañar los pequeños productores y los habitantes del sector rural.

Los procesos de extensión rural en el continente han tomado gran valor en la mayoría de los países. Dado el gran impacto de la labor agropecuaria de la región, la asistencia técnica y la extensión, han sido también un instrumento focalizado,

mayormente, hacia la pequeña agricultura como una forma de mejorar las condiciones de vida en el entorno rural y llevar tecnologías (conocimientos) que sirvan no solo para aumentar la productividad, sino que se convierten en un motor del desarrollo y un medio para alcanzar la seguridad alimentaria (IICA, 2010)

Dentro de la historia de la extensión rural se han identificado dos modelos de intervención, el clásico, que promueve la adopción de nuevas técnicas, ideas u objetos a través de un proceso persuasivo entre miembros de un sistema social por medio de diversos canales de comunicación. (Rojas, 2019). El modelo actual promueve otro modelo de extensión, dialógico, alternativo o crítico, en el cual existe una relación directa entre el campesino y el extensionista, el dialogo formulado entre los dos promueve el diagnóstico del problema y la solución tecnológica, además de que mejorar la comunicación entre las partes.

Agroemprendimiento asociativo

Definir agroemprendimiento asociativo rural conlleva al análisis de múltiples términos. La asociatividad, puesta en términos económicos y empresariales, es una herramienta utilizada por los pequeños y medianos productores para resolver problemas productivos e integrar o innovar tecnologías en su producción, las cuales serían difíciles de lograr de manera solitaria (Dequino, 2019). De igual forma, el asociativismo rural involucra pequeños productores que buscan integrar sus producciones para ser competitivos y tener más representación en el mercado, mejorando así la calidad de vida de sus integrantes (Dequino, 2019).

En términos globales, una empresa asociativa rural es una organización integrada por pequeños y medianos productores quienes mediante un proceso cooperativo buscan obtener beneficios económicos y desarrollo para sus procesos productivos para todos los miembros de la asociación. A diferencia de otras empresas,

los beneficios económicos tienen un fin de desarrollo humano y social para los habitantes del sector rural (Burin, 2017).

Por lo tanto, según la terminología utilizada, la definición más aplicada para los agroemprendimientos asociativos rurales es la integración de pequeños y medianos productores, unidos por lazos cooperativos, con objetivos y metas en común, que reúnen sus recursos para mejorar sus procesos productivos con un enfoque empresarial que les permita entrar en mercados de alta competitividad, generando beneficios para sus asociados y por ende desarrollo económico y social para su región.

Para definir la metodología de investigación de este proyecto, se realizó el análisis de otras investigaciones en las cuales la asociatividad es el eje central y contempla aspectos como las agroempresas asociativas rurales y los factores que influyen para el éxito de estas estructuras, resaltando aportes de impacto y generando vacíos en el conocimiento donde se deben realizar investigaciones a fondo.

Rodríguez (2018), definió una metodología para evaluar los factores que determinan la sostenibilidad de las agroempresas asociativas rurales, realizando una investigación de carácter cualitativo, en la cual se seleccionaron agroempresas que cumplieran con diversas características como: estar integradas por pequeños productores, participar en programas de apoyo al fortalecimiento asociativo, permanencia en el tiempo y disponibilidad de información sobre la organización.

Las agroempresas elegidas por Rodríguez (2018) fueron sometidas a una encuesta donde se evaluaron 50 variables, categorizadas en dos componentes, cada uno con tres subcomponentes: Socio organizacional, Planeación organizacional e Integración territorial y Empresarial (económico, productivo tecnológico y orientación al mercado). De esta forma lograron definir un índice de sostenibilidad de las organizaciones agroempresariales. Este índice permitió identificar diferentes tipos de

organizaciones con diferentes características y definió la sostenibilidad con base en cuatro pilares: capital social, planeación organizacional, económico, productivo-tecnológico; relacionados con dos aspectos del entorno como la integración territorial y la orientación al mercado.

Los resultados encontrados por Rodríguez (2018), señalan unas agroempresas con más alto grado de sostenibilidad que otras, destacando el fortalecimiento del capital social, favoreciendo la consolidación empresarial y la toma de decisiones. De igual forma, destacan que la interacción con otros autores permite el mejoramiento productivo y la capacitación en temas tecnológicos, productivos y comerciales y catapultan el éxito en los mercados.

Construcción de índices

En cuanto a la construcción de un índice la literatura reporta diferentes estrategias. Para Loiza et al. (2014), la construcción de indicadores compuestos por diferentes características, y su posterior asignación de valor, permitió realizar una ponderación de los indicadores, obteniendo un índice que realiza mediciones con mejores resultados. Rodríguez y Urrego (2019), construyeron un índice a partir de la evaluación de saberes previos de una comunidad con respecto a diferentes variables que dio pie a que posteriormente se realizaran múltiples capacitaciones y una nueva medición del índice inicial para evaluar el grado de mejoramiento obtenido, mediante estadística descriptiva.

Por otro lado, Courdin (2013) realizó un estudio similar por medio de un análisis de caso, donde evaluó un proceso asociativo desde su formulación hasta su finalización. Durante 2 años se hizo seguimiento al modelo y se logró concluir que los modelos asociativos son una gran oportunidad para superar dificultades productivas, sociales y económicas. El emprendimiento desarrollado generó beneficios económicos

y productivos, aunque también logro identificar diferentes problemáticas que surgieron en el proceso como la falta de confianza y organización en sus compañeros.

Un seguimiento realizado por medio de una investigación exploratoria, fue llevada a cabo por Rodríguez (2016), donde se analizó el caso de una organización constituida desde el año 1986, la cual pasó por numerosos procesos, encontrando oportunidades en el mercado para ganar competitividad y reconocimiento aunque esto no generó el impacto esperado y terminó fallando por componentes de tipo social entre sus integrantes lo que determinó que las actividades asociativas requieren un compromiso social importante, y un acompañamiento durante el tiempo, sin olvidar los aspectos de sostenibilidad económica.

Los modelos asociativos no solo requieren interacción entre vecinos, productores y asociados, sino también el apoyo del Estado a través de la promoción de políticas públicas que fomenten la financiación y la creación de agroempresas y asociaciones de productores. El apoyo del Estado es crucial para el acompañamiento de los diferentes modelos asociativos que surjan en un territorio, tal como lo demostró Urcola (2018) al evaluar un grupo de asociaciones mediante un estudio de caso cualitativo, donde identificó las experiencias asociativas de la agricultura familiar promovidas durante las intervenciones de dos programas de Desarrollo Rural. Para esto analizó las diferentes herramientas empleadas dentro de una comunidad, obteniendo resultados que demuestran el valor de las instituciones, los extensionistas y la creación de modelos asociativos.

Rodríguez y Ramírez (2015) aportaron con su investigación descriptiva, un modelo de asistencia técnica para la identificación de debilidades y necesidades que atraviesan los procesos rurales por medio de un abordaje participativo. Los autores utilizaron encuestas y obtuvieron información relevante de los productores. Su posterior análisis permitió la generación de soluciones a las diferentes problemáticas internas y

externas identificadas a los modelos de agroemprendimiento que limitaban su sostenibilidad, lo que requirió de nuevas estrategias de seguimiento, control y evaluación.

Extensión rural

Rodríguez, Ramírez y Restrepo (2015) realizaron un estudio de carácter descriptivo interpretativo para identificar las tendencias en investigación sobre extensión rural, encontrando la asociatividad como uno de los temas con mayor tendencia. Estos trabajos de investigación detectan la necesidad de un mayor análisis y evaluación de los procesos asociativos, ya que se ha demostrado que son una herramienta para fortalecer el capital social, aumentando la confianza y la cooperación entre sus compañeros. Estas conductas se han traducido en mayores beneficios y ventajas productivas y organizacionales.

Para Mora et al. (2019) el diseño cualitativo presentado como modelo para evaluar el papel de la mujer en el sector rural, permitió realizar una investigación con mujeres de diferentes sectores de la economía agropecuaria a través de entrevistas y conocer la situación de la mujer campesina, su incidencia y su acción en modelos asociativos, el posterior análisis de datos demostró el papel de las mujeres en el desarrollo de modelos asociativos, las cuales desarrollan procesos de autogestión que les permiten el empoderamiento en la toma de decisiones y la participación en la organización asociativa.

La investigación acción-participativa presentada por Castellanos (2010), permitió conocer aspectos claves de los modelos asociativos que utilizan las redes sociales para establecerse con fuerza en el mercado. Costa et al. (2017) identificaron las variables que constituyen las claves esenciales en la formalización de un modelo de gestión sostenible para empresas asociativas rurales, consideraron como factores principales

del proceso administrativo y la asociatividad. Bernal y et al. (2017) realizaron una investigación no exploratoria de tipo mixta con 1173 microemprendimientos para definir los aspectos más relevantes en términos internos y externos.

Dentro del nuevo modelo de extensión rural se aborda la asociatividad como una práctica que fortalece el lazo entre los extensionistas y los productores para contribuir al éxito de las asociaciones. Desde este nuevo enfoque, los modelos asociativos se han traducido en mejorar temas económicos, productivos y sociales (Courdin, 2013) y las comunidades rurales han utilizado los emprendimientos para el sustento y sostenibilidad del grupo familiar (Bernal et al., 2017), en la medida en que trabajar de forma organizada trae beneficios para las familias productoras (FAO, 2017).

Dentro de los procesos asociativos que materializan el nuevo enfoque de la extensión rural, es relevante el apoyo que brinde el Estado promoviendo políticas que fomenten y consoliden estos procesos, dado que estos son una de las herramientas en donde los productores se sienten más involucrados (Rodríguez et al., 2016).

Por su lado, los procesos de extensión que favorecen la identificación de debilidades en aspectos organizacionales permiten el fortalecimiento de la comunidad intervenida y su inserción a la población rural en instancias de planificación, decisión y evaluación de los proyectos (Rodríguez y Ramírez, 2015). Otros de los aspectos que facilita el desarrollo organizacional y con ello el éxito de los modelos asociativos es la estrecha relación entre sus miembros respetando diferentes puntos de vista y socializando de manera cordial las diferencias; la cercanía que exista entre los miembros (Roldan et al., 2018).

El abordaje desde la extensión agropecuaria hacia el fortalecimiento de agroemprendimientos está sujeta a múltiples variables para su sostenibilidad, uno de los aspectos importantes incluye el apoyo institucional y la motivación del personal

profesional agropecuario de extensión (Rojas, 2015), otro de ellos es que mientras las políticas agropecuarias no fomenten el desarrollo de capacidades de autogestión, promuevan la formación empresarial, muchos emprendimientos terminan en el fracaso. En síntesis, se puede afirmar que el modelo extensionista clásicos de tipo jerárquico dificulta la independencia de la comunidad para llevar a cabo sus producciones y por ende sus emprendimientos (Hena y Tobasura, 2018).

Diferentes asociaciones de productores han tenido logros como la independencia y autonomía en el aspecto financiero, liderazgo en la gestión de la empresa, solidez organizativa, y aprendizaje para los asociados (Valenzuela y Scavo, 2011) e impactos positivos sobre la generación de empleo y la reducción de la migración rural (González et al., 2018)

La autogestión de los procesos asociativos es en sí el objetivo de las organizaciones y para ello el acompañamiento del Estado juega un papel fundamental al proveer las estrategias para que las agroempresas funcionen de forma autónoma y se sostengan en el tiempo.

Como dificultades presentadas por los modelos asociativos Courdin (2013) describió la falta de coordinación de los productores, la falta de participación y la inexperiencia en trabajo colectivo terminan dificultando el funcionamiento del grupo y el logro de objetivos. Problemas como la falta de participación y el estudio de las relaciones entre productores debe ser fuente de investigación y estudio (Rodríguez y Ramírez, 2016).

Amézaga y et al. (2013) definen que las organizaciones asociativas deben regirse por 5 aspectos socio-organizativos: La confianza, el liderazgo, la comunicación, la participación y el compromiso. Estos valores influyen sobre el desarrollo económico y el desempeño de las organizaciones (Urcola, 2018). Para Ramírez y Rodríguez (2016)

es determinante estudiar y profundizar el fomento de relaciones de confianza, cooperación y reciprocidad entre productores locales en el territorio.

Para el estudio de los mencionados aspectos los investigadores han evaluado múltiples variables. Parrado (2010) menciona algunas variables a tener en cuenta en la organización asociativa rural como: las razones que explican su creación, los intereses que motivan a sus miembros a participar y el territorio donde se encuentran. Rodríguez et al. (2018) definieron dos componentes esenciales para la sostenibilidad de las agroempresas tales como: el socio organizacional y el empresarial, de los cuales se derivan múltiples variables de interés investigativo.

Autores señalan como limitantes para la permanencia en el tiempo de los agroemprendimientos el factor institucional, la falta de políticas públicas de fortalecimiento asociativo y el desarrollo empresarial (Bernal et al., 2017). También la falta de experiencia en temas empresariales limita el alcance de los modelos agroempresariales (Costa-Ruiz et al., 2017) De otro lado, las principales capacidades que deben fortalecerse están relacionadas con la negociación, la gestión, la contextualización, el liderazgo, la creatividad, la autonomía, la coordinación y la gestión (Parrado, 2010) y el diseño de estrategias empresariales y colectivas trae consigo ventajas competitivas (Courdin, 2013).

En el estudio de Mora et al. (2019) señalan el papel de las mujeres rurales como parte importante del Desarrollo Rural y su integración activa en los modelos de agroemprendimiento, donde se hace necesario fomentar su desarrollo personal, su autoestima y su autonomía, siendo esto un tema importante de evaluación en la investigación rural, que no se ha explorado a fondo.

A pesar de que los beneficios asociativos son múltiples, el éxito de un proceso cooperativo atraviesa por otras problemáticas, como el individualismo y la falta de

organización (Rodríguez et al.,2018), ante este panorama se deben realizar intervenciones extensionistas sobre los aspectos sociales que pueden determinar la sostenibilidad de una agroempresa, por ejemplo: promocionar el asociativismo sostenible con política de Estado publico/privada, formando profesionales en terreno con vocación cooperativa y sensibilidad social, que sepan establecer vínculos con los productores para promover organizaciones (Dequino, 2019). Como ya se había mencionado, la intervención del Estado es crucial, esta vez, para controlar los factores externos a las asociaciones que difícilmente tendrán la opción de competir sin su participación (Burin, 2017).

La sostenibilidad asociativa, planteada por Rodríguez y Ramírez (2016) propone el análisis de componentes sociales, económicos técnico e institucional, identificando múltiples variables para cada uno, que limitan o favorecen el éxito de los modelos agroempresariales.

El análisis de los modelos asociativos trae consigo múltiples tareas para los investigadores rurales, quienes tienen la tarea de identificar las debilidades y promover alternativas de mejoramiento y sostenibilidad de las organizaciones colectivas que pretendan promover algún tipo de agroemprendimiento.

Muchos de los autores con respecto a los fenómenos asociativos concluyen que son una base fundamental para el desarrollo de pequeños y medianos productores, mediante procesos organizativos y cooperativos, logrando mejorar sus procesos productivos y organización social. Empresarialmente obtienen beneficios económicos, productivos redundantes en mejorar la calidad de vida de su familia, sin embargo, se evidencian múltiples obstáculos, que deben ser evaluados en futuras investigaciones, para promover soluciones que ayuden a la sostenibilidad de los agroemprendimientos asociativos.

A continuación se desarrollan 3 capítulos en los cuales se realizó un análisis de cinco organizaciones de productores legalmente constituidas y con las que se busca obtener una mirada crítica de la labora agroempresarial asociativa, como una de las acciones que más influye en el desarrollo rural y agropecuario. El primer capítulo desarrollado permite un reconocimiento del papel de los agroemprendimientos rurales en aspectos importantes desde lo técnico, lo organizacional, económico, social y comercial, conociendo las diversas posiciones que tiene los miembros de las organizaciones sobre los aspectos evaluados.

Un segundo capítulo describe el diseño de un instrumento participativo para la identificación y la priorización de los aspectos claves y de las variables que determinan las dimensiones de trabajo de los agroemprendimientos asociativos rurales, recuperando de forma libre la percepción y el pensamiento de sus actores.

En el último aparte de la investigación se describe la puesta en marcha del instrumento, recuperando los aspectos más críticos y los más sobresalientes dentro del desarrollo agroempresarial, quienes se convierten en bases para la elaboración de planes de trabajo que permitan potencializar sus recursos pero a su vez responder a sus debilidades influyendo directamente sobre la sostenibilidad.

CAPÍTULO 1: CARACTERIZACIÓN DE LOS AGROEMPRESARIOS RURALES A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE INFORMACIÓN SECUNDARIA Y RECOLECCIÓN DE DATOS EN CAMPO APORTADOS POR DIRECTIVOS E INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN.

Introducción

El Suroeste antioqueño se ha caracterizado por ser una subregión próspera dentro de la economía de la región, destacándose en el campo agrícola y pecuario con una incidencia importante sobre el PIB del departamento, ocupando el primer lugar de las 9 subregiones representado por más de 83.000 hectáreas destinadas a labores agrícolas y más de 271.000 hectáreas en explotaciones pecuarias (González, 2015).

Los procesos de extensión rural han facilitado el desarrollo de las comunidades, dándole herramientas para generar progreso no solo en los territorios sino también a las familias de productores (Landini, 2016). A pesar de los diferentes avances de los últimos años, el sector rural colombiano atraviesa serias dificultades que repercuten en la calidad de vida de sus habitantes, encontrándose altos índices de pobreza, desempleo y violencia (Arango y Rodríguez, 2016)

Los programas de Desarrollo Rural han atravesado un cambio en los modelos de intervención sobre la comunidad, la apuesta clásica de tipo transferencista en el que un extensionista llevaba a uno o varios productores un intercambio tecnológico o una metodología de trabajo planteada por académicos se ha transformado a metodologías donde la comunidad es artífice de su realidad, identificando sus necesidades y proponiendo las alternativas de solución (Roja-Andrade et al., 2015).

Uno de los aportes de la extensión agropecuaria ha sido el fomento de los lazos asociativos entre los integrantes de los sectores rurales (Amezaga et al., 2013) gestionando procesos de unión, tolerancia y trabajo en equipo como estrategia para el surgimiento de apuestas empresariales.

Diferentes modelos de empresa asociativa destacan en las zonas rurales grupos de pequeños y medianos productores, identificados en su mayoría por modelos tipo cooperativas u organizaciones de productores. Esta condición sobresale a nivel mundial al convertirse en una de las formas de obtención de ingresos en millones de familias campesinas (FAO, 2017).

Estas organizaciones tienen unas características especiales, donde prima el proceso asociativo como referente de los procesos. La asociatividad se define como el proceso colectivo que se caracteriza por la corresponsabilidad y la democracia que busca la defensa de un objetivo común (Millan, 2013). El enfoque entonces de estos modelos tiene una alta afinidad por defender lo colectivo y por garantizar oportunidades para sus asociados, resaltando de esta forma su componente social. Por otra parte, se debe entender que las organizaciones de productores deben mantenerse en el tiempo gracias a su autogestión, lo que implica que tengan dentro de su accionar un modelo de negocio que soporte las demás bases de su estructura (Bustillo et al., 2008).

Este componente empresarial es fundamental para la sostenibilidad de las organizaciones y es el punto clave para la generar ingresos que permitan el desarrollo de las comunidades y familias campesinas. Sin embargo, muchos modelos agroempresariales terminan desapareciendo por aspectos como las relaciones entre sus miembros (Gottret et al., 2000).

Además del factor empresarial, las organizaciones de productores tienen unas bases organizativas que determinan en gran medida la capacidad de operación de todo

el proceso, aspectos como la participación, la toma de decisiones y los beneficios para los asociados influyen sobre la permanencia de sus miembros y sobre su sostenibilidad en el tiempo (Amezaga et al., 2013).

Con este estudio se pretende caracterizar cinco organizaciones de productores de cinco municipios del Suroeste antioqueño, que tienen como factor en común hacer parte del programa de Desarrollo Rural de La Fundación Aurelio Llano Posada, estar integradas por pequeños y medianos productores y tener un proceso empresarial derivado de sus producciones primarias.

Metodología

Diseño, población y muestra

La investigación es de enfoque mixto con estatus dominante cualitativo y de tipo concurrente (Pereira, 2011). La población se compone de cinco organizaciones de productores que han sido objeto de trabajo e investigación por parte de La Fundación Aurelio Llano Posada y que llevan a cabo su labor en el Suroeste antioqueño, en los municipios de Pueblorrico, Fredonia, Támesis, Jericó y Jardín.

Variables e instrumentos

Se realizaron entrevistas semiestructuradas, construidas desde la propuesta de cinco categorías de estudio, definidas desde la literatura: Técnica, organizacional, económica, comercial y social. Esta metodología permitió conocer la percepción de la comunidad sobre los temas definidos a través de informantes claves, seleccionados por su antigüedad y permanecía en la organización, algunos de ellos integrantes activos de las juntas directivas; por otra parte se favoreció el abordaje de otros temas que

surgieron mediante el diálogo y ligados a sus historias, a la forma de trabajo y expectativas de la comunidad.

Para recolectar la información primaria de esta investigación se aplicaron entrevistas de tipo semiestructurada que favorecieron el diálogo con la comunidad y permitieron conocer su percepción acerca de los diferentes factores que influyen sobre los procesos agroempresariales y en qué medida determinan su nivel de autogestión y sostenibilidad. Las entrevistas se construyeron con base en cinco categorías: económica, organizacional, comercial, social y técnica, con el diseño de 25 preguntas con las que se buscó identificar el desempeño de la organización en cada categoría, y hacer explícitas categorías emergentes no tenidas en cuenta desde la literatura.

Recolección de la información

Los datos necesarios para la investigación se recolectaron en dos momentos: El primero, en el análisis documental y la búsqueda de literatura, de donde salen los datos necesarios para construir el modelo de entrevista semiestructurada, compuesto por cinco dimensiones que recolectan los componentes más importantes del proceso operativo y organizacional de los agroemprendimientos. El segundo, en la identificación de los cinco actores clave a los cuales se les aplicaría la entrevista semiestructurada, obteniendo información de primera mano acerca de las vivencias, las debilidades, fortalezas y metas de la comunidad desde su organización.

Técnicas de análisis de datos

La transcripción de las respuestas se realizó a través de matrices siguiendo el modelo Miles and Huberman (Figura 2), que favorece la sistematización de la

información y el análisis del discurso a profundidad, obteniendo categorías y subcategorías emergentes.

Pregunta 1: ¿Cuál es la forma de comercialización de sus productos?						
Nombre	Transcripción de la respuesta	Frases con sentido completo	Qué me está diciendo?	De qué me está hablando?	Categorías	Subcategorías emergentes
Eradio	tenemos el punto físico de venta de café y también a veces nos presentamos en mercados de los pueblos para mostrar el producto.	tenemos el punto físico de venta de café	Que tienen un punto físico de venta de café	del punto de venta físico	Comercial	Punto de venta
		también a veces nos presentamos en mercados de los pueblos para mostrar el producto.	Que también a veces se presentan en mercados de los pueblos para mostrar el producto	de la comercialización que se realiza en los mercados campesinos locales	Comercial	Comercialización en mercados campesinos locales
juan esteban	pues la forma de comercialización se ha tratado de los productores no siembren la misma especie al mismo tiempo para que no haya una acumulación. Se ha ido tratando por sectores.	pues la forma de comercialización se ha tratado de los productores no siembren la misma especie al mismo tiempo para que no haya una acumulación	Que para la comercialización se ha tratado de que no todos siembren la misma especie al mismo tiempo para evitar la acumulación	de la programación de la siembra para la comercialización	Técnica - Comercial	Formas programación cosecha
		Se ha ido tratando por sectores.	Que se ha tratado (programar la cosecha) por sectores	de la programación de la siembra para la comercialización	Técnica - Comercial	Formas programación cosecha

Figura 2. Matriz de sistematización de información cualitativa, entrevistas semiestructuradas.

Posteriormente los datos fueron incorporados al software Atlas TI, herramienta de tipo informática para el análisis de datos cualitativos, el cual permitió la identificación de las relaciones que existen entre categorías y subcategorías y que se convirtieron en variables priorizadas por la comunidad para la construcción y análisis del ISAR. La tabla código- documento es un instrumento propio para analizar datos en el Atlas TI, que permite establecer la frecuencia de los códigos o de los grupos de códigos por textos contenidos en cada una de las respuestas. Basados en las categorías previamente definidas que fueron utilizadas para la construcción de las entrevistas

semiestructuradas, se obtiene el discurso de la comunidad respecto a cada uno de los aspectos que se desean conocer, los cuales sirven como base para la identificación de lo que llamaremos subcategorías

Resultados

La Fundación

La Fundación Aurelio Llano Posada (FALLP) es una entidad sin ánimo de lucro, con una trayectoria de más de 30 años en el sector rural de Colombia atendiendo las necesidades de diferentes poblaciones rurales a través del desarrollo de ejes programáticos (Figura 3), entre ellos el programa *Desarrollo Rural*, que ha permitido a las comunidades intervenidas fortalecer y gestionar modelos asociativos con alto componente social y con orientación al mercado.

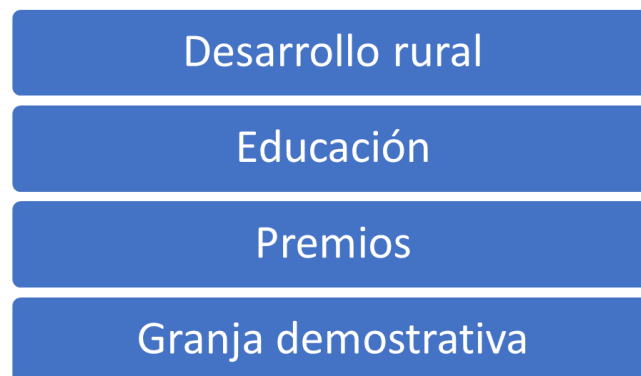


Figura 3. *Ejes programáticos de La Fundación Aurelio Llano Posada*

La Fundación impacta de manera directa cinco municipios del Suroeste antioqueño: Jardín, Támesis, Pueblorrico, Fredonia y Jericó y en cinco asociaciones campesinas integradas por 574 familias. La metodología de intervención sobre los territorios la plantea bajo cuatro fases, 1) exploratoria, en la cual se establecen relaciones con la comunidad, 2) iniciación, en la cual se realiza la caracterización del

territorio, 3) entrenamiento, la cual busca la formación participativa de un plan integral y 4) consolidación, es la fase que permite el crecimiento de las organizaciones y la expansión territorial.

La manera en la que interviene La Fundación ha atravesado cambios durante los últimos años. Hacia el año 2010 se diseñó el programa denominado DRIET que sentaría las bases para la intervención del territorio y que luego de su implementación por largos años daría lugar al programa *Desarrollo Rural*, un programa más maduro que recupera las enseñanzas anteriores e incorpora una serie de herramientas de los programas PDRIET (Programa de Desarrollo Rural Integral con Enfoque Territorial) y apuesta nacional para la transformación del campo colombiano.

El programa de acción plantea una serie de dimensiones que soportan las necesidades del sector rural: 1) La dimensión social, guiada por el fortalecimiento comunitario, la gobernanza colaborativa, y el componente de familia y sociedad; 2) la dimensión ambiental, destacando la protección del suelo, el agua, la fauna y la flora, 3) la dimensión institucional con pilares como la asociatividad y la participación ciudadana como la base para el desarrollo y 4) la dimensión productiva, integrada por el fortalecimiento de proyectos productivos comunitarios y el fortalecimiento de capacidades socio- empresariales.

El programa inicial estaba planteado a 5 años, donde se realizaban reuniones periódicas para obtener retroalimentación de los hallazgos obtenidos en la intervención, ajuste de metodologías de acción e identificación de las debilidades observadas en los procesos organizacionales, lo que conllevó al estudio de las alternativas necesarias que debían implementarse para que los agroemprendimientos alcanzaran el nivel de autogestión y de no dependencia, permitiendo a su vez mayor permanencia del programa sobre el territorio.

Un cambio posterior en el programa en cuanto a la forma de trabajo de las organizaciones surgió de la duda por parte de La Fundación sobre cuál sería el grado de sostenibilidad de las organizaciones en el caso de no tener los aportes de la institución, y dando respuesta a ello, implementó la metodología de formulación de proyectos productivos comunitarios como estrategia para la generación de ingresos para los productores, obtención de recursos para la sostenibilidad y la autogestión, fortaleciendo así estos modelos asociativos con el apoyo de instituciones externas. Con dicha metodología La Fundación, procuró el abandono de tipo asistencialista que caracteriza muchos programas de extensión agropecuaria en la región.

Otros programas realizados por La Fundación son: 1) en educación: el programa de becas para el acceso a la educación superior de cientos de jóvenes rurales, aproximadamente 440 estudiantes se benefician actualmente de la educación superior; 2) el sistema de premios Aureliano Llano Posada: compuesto por las categorías vida y obra e investigación y desarrollo; 3) el concurso de fortalecimiento empresarial rural: acciones que permiten el acceso a recursos para las comunidades rurales.

Por último, el centro de extensión rural llamado La Esperanza y situado en el municipio de Fredonia, Antioquia, Colombia, presta capacitación presencial en sus instalaciones a jóvenes, productores y estudiantes en el desarrollo del componente productivo, a través de capacitaciones temáticas con base en las 4 dimensiones priorizadas, a recordar: la social, la ambiental, la institucional y la productiva.

Las inversiones económicas de La Fundación en programas sociales han sido factor importante para la sostenibilidad de las organizaciones, puesto que ha permitido el acompañamiento durante varios años y la observación sobre cómo influye el tiempo en los procesos de autogestión. Durante el periodo 2005 al 2018 la inversión ha sido de COP 43.701 millones.

Las organizaciones

Las organizaciones de productores del Suroeste antioqueño vinculadas al programa de Desarrollo Rural de la FALLP a través de los años (Figura 4), se han constituido legalmente ante la Cámara de Comercio, en su totalidad bajo la modalidad de organización de economía solidaria, este modelo describe las organizaciones como entidades sociales conformadas por personas asociadas en forma libre, voluntaria y consciente para la producción de bienes, prestación de servicios buscando el mejoramiento de la calidad de vida de sus integrantes (Correa y Álvarez, 2006). Dentro de sus características se destaca el proceso colaborativo y cooperativo entre sus miembros para llevar a cabo sus procesos administrativos y económicos resaltando el compromiso con el medio ambiente y la distribución equitativa de sus recursos.



Figura 4. *Linea de tiempo de la creación de las organizaciones*

Características generales de las organizaciones

Como resultado de la revisión documental de los archivos que reposan en la FALLP se tomó la información básica de las cinco organizaciones que permitió conocer su razón social, el tipo organización, lugar de incidencia, número de asociados activos y las actividades secundarias a las que se dedica cada organización. (ver tabla 1)

Tabla 1. Características de las organizaciones de productores

Razón social	Tipo de Organización	Lugar de incidencia	Asociados Activos	Actividades secundarias
Organización de campesinos construyendo futuro (OCCF)	Organización de economía solidaria	Jardín	132	Pequeñas explotaciones pecuarias y agrícolas
Asociación gestora y constructora de sueños Rurales x(AGECOSUR)	Organización de economía solidaria	Jericó	45	Pequeñas explotaciones pecuarias y agrícolas
Organización multisectorial campesinos emprendedores (OMCE)	Organización de economía solidaria	Támesis	140	Pequeñas explotaciones pecuarias y agrícolas
Asociación campesina comunidad en acción (ACCA)	Organización de economía solidaria	Pueblorrico	120	Pequeñas explotaciones pecuarias y agrícolas
Asociación campesina manos unidas – tierras productivas (ASOMUTIPRO)	Organización de economía solidaria	Fredonia	60	Pequeñas explotaciones pecuarias y agrícolas

Fuente: Elaboración propia

Las cinco organizaciones llevan a cabo labores agrícolas y pecuarias de pequeña escala y están integradas en su mayoría por pequeños productores de la región, con un número aproximado de 497 asociados en total, distribuidos en las cinco

organizaciones y que en su mayoría están representados por mujeres, las cuales han sido eje central del desarrollo de estas.

Las organizaciones no solo han avanzado en los procesos de consolidación organizacional, sino también han tenido un impacto positivo en aspectos sociales y comunitarios. El proceso comercial y empresarial es uno de los temas de mayor crecimiento, pero a su vez también es un factor que necesita de la capacitación permanente y el desarrollo de habilidades que permitan el establecimiento de un modelo de negocio que pueda financiar las demás actividades sociales de la organización y que además permita obtener una retribución económica para sus asociados y familias, mejorando su calidad de vida.

Algunos logros de las organizaciones han sido la consolidación de su modelo asociativo, el establecimiento de estructuras directivas sólidas y la generación de confianza entre sus socios. La adquisición de infraestructura ha sido otro logro para llevar a cabo procesos productivos y comerciales más eficientes en la generación de ingresos y el desarrollo de cada uno de los integrantes de estas organizaciones.

De acuerdo con la información sistematizada obtenida, de las categorías y subcategorías emergentes, se puede afirmar que las cinco organizaciones llevan a cabo labores agrícolas y pecuarias de pequeña escala y están integradas en su mayoría por pequeños productores de la región, con un número aproximado de 497 asociados en total, que en su mayoría son mujeres, las cuales han sido eje central del desarrollo de estas.

Todas las organizaciones estudiadas trabajan de acuerdo con los lineamientos del programa Desarrollo Rural de la FALLP. Tres de ellas cuentan con un técnico de campo que realiza su trabajo de manera permanente, mientras que las otras dos reciben acompañamiento temporal en temas más puntuales, evidenciando que las

organizaciones que cuentan con acompañamiento permanente muestran un grado de mayor consolidación y las demás se encuentran en fases de desarrollo de manera gradual. Esto refleja la importancia del acompañamiento permanente de los programas de extensión, el cual favorece notablemente la participación, la competitividad y el reconocimiento del territorio para la generación de ingresos (Clavijo, 2015).

El proceso adelantado en los agroemprendimientos durante los últimos años favorece la interpretación del papel jugado por entidades externas, en este caso La Fundación y sus aliados, al aportar su compromiso con el sector rural y las organizaciones y asociaciones de productores para que puedan llegar a un estado de consolidación que les permita subsistir desde lo económico y lo social, no solo a los asociados sino también a sus familias, corroborando el papel del modelo asociativo como eje de transformación y progreso en el sector rural.

Teniendo en cuenta la tabla código-documento y las categorías definidas para las entrevistas, este instrumento permitió la identificación de más de 100 Subcategorías que según los actores claves de la investigación son los factores que influyen en el desarrollo de cada categoría (Tabla 2).

Tabla 2. Subcategorías surgidas del análisis del discurso con frecuencia de mención en el discurso.

Categoría	Subcategorías y frecuencia de respuesta
Técnica-productiva	Actividad productiva principal (4), actividades secundarias o complementarias (16), buenas prácticas agrícolas y pecuarias (12), infraestructura de producción (13), Desarrollo de capacidades productivas (7), educación continua (6), asistencia técnica (8), apoyo de entidades externas (11)
Organizacional	Juntas Directivas definidas (13), Reuniones periódicas (7), asamblea general (3), mecanismos de participación (24), comités de trabajo (13), empoderamiento de las mujeres (6), motivación y compromiso (4), plan de trabajo operativo (11),

	fondos rotatorios (6), gestión de proyectos (6), acceso a recursos externos (2), sostenibilidad (6), líneas de negocio (4), apoyos económicos o en especie para sus asociados (6).
Económica	Desarrollo de capacidades contables (5), profesional contable (13), tecnología para procesos contables (5), asesoría de contador (4), centro de costos (10), fondo rotatorio (10), fuentes de ingresos por actividad productiva principal (5), ingresos por actividades secundarias (6), plan de negocio (7), educación continua (6) rentabilidad (7).
Comercial	Sostenibilidad (20), aliados comerciales (13), intermediarios (3), tecnologías de la Información y la Comunicación (5), mercados locales y campesinos (15), estándares de calidad (10), productos orgánicos (3), producción sostenible (4), trazabilidad (3), marcas propias (3), sellos de calidad (11),
Social	Talleres de liderazgo (3), formación y capacitación (10), desarrollo de habilidades (4), actividades para asociados (9), asociatividad (2), empoderamiento femenino (6), papel de los jóvenes (5), acciones ambientales (4), actividades de interés para la comunidad (4), responsabilidad social (6), gestión de proyectos (8)

Fuente: Elaboración propia

Categoría Técnica-productiva

En cuanto a la actividad productiva principal de la organización, para cuatro de las organizaciones la respuesta fue que la actividad principal gira en torno a la producción de café, mientras que la otra organización considera no tener una actividad productiva principal debido a que la mayoría de sus integrantes son habitantes rurales, pero no poseedores de tierras. En cuanto a las actividades secundarias o complementarias se observa una tendencia a la diversificación de la producción, al mencionarse en repetidas oportunidades cultivos de plátano, yuca y subproductos como la fabricación de chorizos, arepas, entre otras. Algunos de ellos también cuentan con otros negocios asociados a su organización como puntos de venta de víveres, punto de compra de café, laboratorio de café, sistemas de producción de especies menores y ejercicios de exploración en agroturismo en sus municipios.

Las buenas prácticas agrícolas y pecuarias es uno de los aspectos que tienen en cuenta las organizaciones. Se observa una tendencia alta entre los entrevistados considerándolas como factor determinante en el proceso productivo, procurando obtener productos de alta calidad que les permitan fortalecer los temas de comercialización.

Con respecto a la infraestructura de producción con la que cuenta la organización, se menciona múltiples veces en los entrevistados, dando cuenta de la importancia que tiene tener espacios adecuados para el desarrollo de sus actividades, no solo productivas sino también organizacionales. Dos de las organizaciones cuentan con centro de secado, dos más tienen puntos de compra de café, dos poseen puntos de venta de víveres, por lo que también se le relaciona como aspectos comerciales y de venta de productos. Solo una de las organizaciones cuenta con una caseta de acción comunal para el desarrollo de actividades sociales, recreativas y organizacionales como las reuniones, asambleas y capacitaciones.

En cuanto al tipo de apoyo o asistencia técnica que recibe la organización, el desarrollo de capacidades productivas es referido por la comunidad como un aspecto reiterativo en la categoría técnica. Se encontró una alta frecuencia al hablar del desarrollo de habilidades técnicas, la educación continua y la asistencia técnica como alternativas propuestas por la comunidad para desarrollar conocimientos y destrezas que soporten su trabajo de campo. Se observa, además, el valor que tiene para la comunidad en la adquisición y desarrollo de estas capacidades el apoyo de entidades externas como el SENA, Fundación IC, Rentabilidad y FALLP.

Categoría Organizacional

Con respecto a los roles o papeles definidos dentro de la organización, se observa que tienen un grado de consolidación organizacional estructurado, donde la comunidad señala en repetidas ocasiones que cuentan con Juntas Directivas definidas; adicionalmente, dentro de su gestión realizan reuniones periódicas, utilizan la Asamblea General para rendición de cuentas y para programar actividades de trabajo en los años siguientes, nutriendo así los mecanismos de participación. Además, se resalta la labor de los comités de trabajo y el empoderamiento de la mujer para formar parte de las juntas directivas y procesos de gestión administrativa y financiera de las organizaciones.

De acuerdo con la comunidad el proceso organizacional requiere de un alto grado de motivación y compromiso, lo cual sigue siendo en ocasiones un punto crítico al tener socios que no permanecen activos en todas las actividades programadas o que por algún motivo terminan abandonando el proceso.

Con respecto al cronograma de actividades de las organizaciones, estos están creados de manera participativa en la Asamblea General. Se realizan para un periodo de un año y al final de este. Es importante destacar el valor que toma para la comunidad, el desarrollo y la gestión de un plan de trabajo operativo, donde se contemplen las actividades necesarias para dar cumplimiento a los objetivos de las organizaciones.

Al hablar de las instancias y mecanismos de participación, las organizaciones mencionan diferentes herramientas, todas de características participativas, donde se destacan las reuniones virtuales y presenciales periódicas, los comités de trabajo y la Asamblea General principalmente. En cuanto a las formas de participación los

entrevistados señalan que el aporte de ideas se hace de manera colaborativa, voluntaria y es tenido en cuenta por los demás asociados. Las actividades recreativas y sociales también son parte esencial del relacionamiento entre los asociados, incluyendo celebraciones como el día de la madre, el día de la familia y el día del niño, lo que hace evidente la importancia del aspecto familiar. Estas celebraciones se vieron afectadas durante el confinamiento obligatorio por la pandemia del Covid-19.

Para el auto sostenimiento de las organizaciones resaltan los aportes que han generado para ellas entidades externas como la FALLP entre ellos, el acompañamiento en la capacitación sobre diversos temas de manera gratuita. Las organizaciones también llevan a cabo acciones como: los fondos rotatorios, como estrategia para favorecer aportes económicos a los asociados de manera que puedan desarrollar sus actividades productivas adecuadamente; el fortalecimiento de algunos integrantes en la gestión de proyectos, permitiéndoles acceder a recursos externos y el aporte directo para su sostenibilidad. Se evidencia que en general las organizaciones tienden a fomentar y reforzar las diferentes líneas de negocio como estrategia no solo para alcanzar la sostenibilidad sino también para garantizar apoyos económicos o en especie para sus asociados.

Otras de las acciones que se realizan desde la organización para mantener activos a sus socios son cursos y capacitaciones en temas productivos y de liderazgo; actividades recreativas que favorecen la unión, el compañerismo y la participación activa. Es evidente, que existe un gran interés de parte de las organizaciones por fortalecer los lazos asociativos y fomentar el trabajo en equipo para evitar la deserción de los socios.

Categoría Económica

En el caso de la rentabilidad, las acciones que llevan a cabo las organizaciones para conocer cómo está a nivel económico, se observa un creciente interés en la adquisición de conocimiento de los temas contables y en general, sobre los aspectos que determinan el rendimiento económico de las ellas como el desarrollo de capacidades contables, las cuales son posibles gracias al apoyo de entidades externas vinculadas al programa de la FALLP. Finalmente, para gran número de los entrevistados sus transacciones económicas son realizadas por un profesional contable.

Otro aspecto importante es el uso de tecnología en los procesos contables, la comunidad señala el uso de computadores y softwares para llevar estos procesos a cabo. Con respecto a los costos de sus servicios y productos, la asesoría del contador juega un papel importante, puesto que consideran que es la persona que acompaña el modelo económico de las organizaciones. Gracias a esto la comunidad conoce la información de primera mano sobre el balance económico y el estado de pérdidas o ganancias obtenidas por la comercialización de sus productos. A su vez, mencionan la existencia de un centro de costos que es gestionado de manera directa por algunos de los integrantes de la organización, permitiéndoles tomar decisiones puntuales de forma rápida sin tener que pasar por todo el proceso de la Asamblea General.

Con relación a las líneas de negocio de las organizaciones, queda en evidencia que la actividad productiva principal es la que determina la mayoría de los ingresos de la organización, sin embargo existe una tendencia a implementar actividades productivas secundarias como la producción de otros productos agrícolas, la creación de puntos de venta de víveres y demás actividades como el turismo, el cual se ha convertido en una apuesta para lograr la sostenibilidad de las organizaciones y la generación de ingresos adicionales.

Para garantizar los apoyos económicos de los asociados, las organizaciones promueven acciones como el fondo rotatorio, una estrategia funcional y de gran valor para el acceso a préstamos con bajos intereses que apoya los procesos productivos. Dichos fondos cuentan con dos líneas de crédito, una para el mejoramiento de la infraestructura productiva y la otra para procesos de emprendimiento, ambas, tienen la misma finalidad de fortalecer el crecimiento de los negocios. Esta acción para las organizaciones garantizará unos mayores dividendos que podrán ser utilizados en beneficios para sus asociados.

El plan de negocios de las organizaciones también fue tema de este estudio, un total de 7 de los encuestados manifiestan que sus organizaciones no tienen un plan de negocio estructurado que contenga las acciones necesarias para definir el camino, aunque cuentan con un documento con algunas actividades, metas y objetivos del modelo de negocio, que ha sido construido gracias a las capacitaciones y al acompañamiento de diferentes instituciones no es tomado como dicho plan pero puede ser estructurado gracias al desarrollo de capacidades y a la educación continua.

Categoría comercial

Con relación a la forma de comercializar los productos, las organizaciones, destacan la gran importancia para la sostenibilidad de sus agroemprendimientos. Los aliados comerciales juegan un papel crucial dentro de ellas, teniendo establecidos convenios con empresas que cuentan con la experiencia y la logística necesaria para comercializar grandes cantidades de productos como el café.

Así mismo, los productos que se producen en menores cantidades son comercializados gracias a la infraestructura propia de las organizaciones, como es el caso de la OMCE en Támesis y de la OCCF en Jardín, quienes cuentan con puntos de venta propios. El producto adicional es vendido a aliados locales como supermercados,

legumbres y tiendas de barrio. En las respuestas es evidente la influencia de los intermediarios en los procesos de comercialización, existiendo reconocimiento en las herramientas de las Tecnologías de la Información y la Comunicación como estrategia que favorece la comercialización de sus productos.

Referente a los mercados donde venden los productos las organizaciones es posible reconocer que los escenarios locales y campesinos son el lugar principal donde comercializan los productos agrícolas obtenidos por los asociados; algunas organizaciones logran acumular cantidades considerables de productos para ser comercializados en la ciudad de Medellín, sin embargo, se encuentran con problemáticas como los altos costos del transporte. Otros mercados son de tipo nacional e internacional y son gestionados por medio de aliados comerciales.

En cuanto a la pregunta sobre la agregación de valor a los productos, se evidencia que la comunidad intenta ofrecer calidad en los productos, con la comercialización de productos orgánicos que se produzcan en armonía con el medio ambiente y que ofrezcan los mayores estándares de calidad. Para esto se trabaja en temas de trazabilidad, buenas prácticas agrícolas las cuales son promovidas con el apoyo de las entidades externas y de la FALLP. Otro aspecto que favorece el valor agregado de los productos es el enfoque de género con el empoderamiento de las mujeres en el desarrollo y comercialización de los productos, además la creación de marcas propias como estrategia para acceder a nuevos mercados y clientes específicos.

Para conocer las acciones desarrolladas con fines de encontrar certificaciones para sus productos, se encontró que las organizaciones han recibido capacitaciones en temas como buenas prácticas agrícolas y producción sostenible, aunque no cuentan con un certificado oficial otorgado por la entidad que las ofrece. El desarrollo de marcas propias también les ha permitido adelantar procesos de certificación de calidad para

fortalecer la comercialización. Es de destacar que algunas cuentan sellos de calidad otorgados por multinacionales a las cuales le venden el producto, específicamente para el café.

Categoría Social

Con relación a los programas de sociales y de interés que desarrollan las organizaciones para sus asociados, se han centrado esfuerzos en promover actividades para fortalecer el empoderamiento de la comunidad, por medio de talleres de liderazgo y procesos de formación y capacitación como estrategia para mantener la motivación de sus miembros y el desarrollo de habilidades y de capacidades propias fortaleciendo así el proceso productivo y organizacional.

Para afianzar su capital social, los entrevistados hacen énfasis en que el capital social se obtiene con la formación y la capacitación, asegurando que cuando se llevan a cabo estos procesos, los asociados obtienen las herramientas necesarias para fortalecer sus actividades productivas, pero también para favorecer su participación dentro de la organización, vinculándose con la identificación de problemas y haciendo parte de la búsqueda y construcción de soluciones. Por otro lado, las actividades para los asociados permiten crear cohesión y fortalecer los lazos asociativos.

El papel de los jóvenes y las mujeres dentro de la organizaciones es muy importante, 12 de los entrevistados están de acuerdo en que estos son valiosos para el desarrollo de las organizaciones, por tal motivo se llevan a cabo algunas actividades dirigidas a los jóvenes, las cuales les han permitido vincularse con el trabajo de las organizaciones, desarrollar habilidades técnicas para el acompañamiento de sus padres en los predios de trabajo, proponer soluciones para diferentes problemáticas que se tienen al interior de las organizaciones, hacer parte de los comités de trabajo y participar activamente en la gestión de proyectos. Las mujeres por su parte son artífices

de muchos de los cambios positivos y del desarrollo, son parte activa de ellas, integrando juntas directivas y comités de trabajo, es de destacar que la mayoría de los socios de las organizaciones son mujeres, esta situación para ellos refleja el empoderamiento femenino.

En cuanto a los programas desarrollados por la organización para la comunidad que no hace parte de las organizaciones, es posible determinar que las acciones están más centradas en sus asociados, aunque algunas actividades tienen beneficio para la comunidad en general, por ejemplo las acciones ambientales en las cuales se realizan campañas de recolección de basuras, reciclaje, entre otras; ocasionalmente, en algunas de las reuniones, participan otros productores no asociados y personas de la comunidad, como contribución a la responsabilidad social que tienen las organizaciones.

Para mejorar la adquisición de maquinaria, tecnología y equipos para sus asociados, consideran el modelo del fondo rotatorio como única estrategia que utilizan internamente las organizaciones para brindar apoyos económicos para el mejoramiento de sus procesos productivos; en el antiguo modelo de trabajo, muchos de estos aportes provenían del apoyo de la FALLP, sin embargo, dentro de la metodología de trabajo actual, el acceso a maquinaria, tecnología y equipos es posible gracias a la gestión de proyectos, los cuales son presentados en diferentes convocatorias permitiéndoles acceder a recursos económicos destinados a este tipo de objetivo.

Análisis de las relaciones entre las subcategorías emergentes

Para analizar las relaciones que se dieron entre las subcategorías emergentes más relevantes mencionadas por las organizaciones, se establecieron redes utilizando el programa ATLAS TI, que permitió observar la manera como una subcategoría influye o acompaña el desarrollo de otra, encontrando aspectos que representan

oportunidades y debilidades dentro de las dimensiones organizacional, social, técnica, económica y comercial que soportan el trabajo de las organizaciones.

Relaciones entre subcategorías de la categoría organizacional

Con respecto a esta dimensión se encontró que para los actores entrevistados existen más de 40 factores que afectan o influyen sobre el desarrollo organizacional (Figura 5). En el discurso se menciona el desarrollo de capacidades y la educación como una de las subcategorías de mayor relevancia para la comunidad en temas organizacionales, considerándolas imprescindibles para la gestión de la organización, pues a través de ellas se consiguen recursos que fortalecen y mejoran los diferentes procesos que determinan su sostenibilidad.

Las organizaciones reconocen el trabajo con ellas de la FALLP y de otras instituciones externas como actores claves para el fortalecimiento y el desarrollo de sus capacidades, recalcando su aporte e influencia en temas como el compromiso, la unión y la construcción de liderazgo organizacional, que han permitido a las organizaciones alcanzar un mayor grado de consolidación.

La comunicación, la participación y el fomento de los comités de trabajo son herramientas que consideran determinantes al momento de construir un modelo asociativo y empresarial que garantice no solo el trabajo colectivo sino también la construcción participativa de un plan de gestión que dé cumplimiento a los objetivos planteados. Sin embargo, ante la falta de compromiso de algunos socios, la comunidad considera los procesos de depuración de socios una estrategia válida para desvincular a aquellos que no participan ni aportan al proceso agroempresarial.

Un aspecto identificado como problema fue la poca participación de los jóvenes en el desarrollo de las organizaciones; se refieren con esto a una falencia, dejando

claro que sigue siendo una dificultad para el desarrollo del sector rural tanto en el contexto nacional como internacional. Señalan además que el papel de los jóvenes es importante para renovar las juntas directivas, lo que facilitaría su articulación con los nuevos retos comerciales y económicos que exige el mercado actualmente a los agroemprendimientos.

La gestión de proyectos es otro factor que influye positivamente al interior de las organizaciones, ya que permite el acceso a recursos externos a través de la participación en diferentes convocatorias y de diferentes instituciones. Mencionan que constantemente han recibido capacitación sobre esta temática, especialmente en la influencia que éstos tienen para la consolidación y el bienestar económico y social de todos sus asociados.

ideas, debatir procesos y promover soluciones sobre su trabajo diario, lo que muestra el valor que dan a las relaciones que se tejen entre asociados.

La totalidad de las organizaciones en su discurso reconocen a la FALLP como un actor importante en esta dimensión, principalmente en la generación de capital social a través de su modelo de intervención territorial, que ha permitido la integración de diferentes actores del territorio lo que favorece el trabajo asociativo y la consolidación de las organizaciones.

Según los entrevistados contar con una infraestructura adecuada es fundamental dado que les brinda espacios de encuentro entre asociados y con la comunidad en general. Estos espacios facilitan las actividades de formación y capacitación, pero también el desarrollo de actividades recreativas y entretenimiento que fomentan la participación, la colaboración y el empoderamiento. A su vez la existencia de estos espacios físicos propios aporta al desarrollo de líneas alternativas de negocio que generan beneficios adicionales a los asociados.

Señalan además como importante el hablar sobre los temas de liderazgo, y cómo este influye sobre las juntas directivas para que sean activas y autogestoras, además de ser un generador de motivación en los asociados. Piensan que el fortalecimiento del liderazgo se ha favorecido gracias a los procesos de capacitación, pero se observa un gran reto en la búsqueda de ese liderazgo en las nuevas generaciones.

Un aspecto que llama la atención es el empedramiento de la mujer dentro de la organización, quienes tienen presencia en las juntas directivas, lo que permite su vinculación en diversas actividades no sólo operativas sino de administración y gestión, respondiendo así a uno de los principales retos de la sociedad actual, el cual es acabar con la discriminación y la desigualdad de género a través de la generación de espacios para el empoderamiento de la mujer.

definen, en gran medida, la vocación productiva de las organizaciones y su relación con la comercialización y la sostenibilidad económica.

Las actividades productivas señaladas como principales representan su mayor fuente de ingresos, puede decirse que han apostado al mejoramiento continuo de sus modelos productivos para lograr consolidación en los mercados. Mediante la capacitación y la asistencia técnica recibida durante años el modelo productivo ha sufrido cambios estimados como positivos, lo que ha facilitado la adopción de tecnología, la construcción de infraestructura productiva y el desarrollo de habilidades requeridas para garantizar líneas de negocio competitivas y sostenibles para las organizaciones.

Además de las actividades productivas principales, se observó una tendencia en las organizaciones a diversificarse mediante el fortalecimiento de líneas de negocio secundarias que aporten a la generación de ingresos adicionales y al desarrollo de capacidades en otras actividades productivas que les permitan acceder a otros mercados, buscando ser más sostenibles al no tener dependencia de una sola línea de producción.

El apoyo técnico prestado por la FALLP y demás entidades públicas y privadas con presencia en el territorio facilita el desarrollo de habilidades productivas mediante la generación de estrategias de mejoramiento productivo y la implementación de programas de buenas prácticas agropecuarias, los cuales son vistos como una herramienta útil para la obtención de productos con valor agregado que favorecen los procesos de comercialización de la organización en diferentes mercados, y los procesos de calidad del producto como un factor importante para las organizaciones evidenciado en su discurso.

Un tema visto como álgido por las organizaciones es la comercialización de sus productos, pues la mayoría hace alusión a que la comercialización involucra muchos aspectos, uno de ellos, es contar con espacios físicos adecuados que les permitan llevar a cabo esta labor. Por otro lado, hacer parte de mercados locales y campesinos sigue siendo un punto indiscutible de las organizaciones, por lo que existe un gran interés por explorar alianzas en otros territorios y con otras organizaciones, junto con la búsqueda de oportunidades en mercados digitales.

De acuerdo con los encuestados, la dimensión técnica sigue siendo la más atendida por los agentes externos, aunque todavía persiste una brecha en cuanto a la transformación de los productos y su agregación de valor, que puede verse como una oportunidad de mejoramiento, dadas las expectativas que tienen de establecer actividades complementarias en la producción.

de la empresa, sin embargo, muchas de las organizaciones no cuentan con dicho plan autogestionado por las organizaciones, pues se toman modelos “externos”, lo que puede verse como un factor que influye negativamente a la hora de su implementación, seguimiento y evaluación.

La actividad productiva principal, como se mencionó anteriormente es la fuente principal de ingresos de las organizaciones, por ende, todos los factores que afecten su buen desarrollo como, la calidad y cantidad de la cosecha, el producto final, los intermediarios y los lugares de comercialización influyen directamente en la generación de ingresos y si existe alguna complicación en el proceso complica las finanzas de la organización. Por esta razón las organizaciones han explorado ampliamente la generación adicional de ingresos para garantizar recursos económicos adicionales, con el desarrollo de otras líneas de negocio como productos transformados, diversificación de productos, servicios turísticos y de esparcimiento, tiendas de abarrotes, entre otros.

En esta dimensión nuevamente se resalta el valor de los procesos de formación y el desarrollo de capacidades de los asociados; el pensamiento económico empresarial y la estrategia comercial son aspectos que deben ser manejados por todos los integrantes de los agroemprendimientos y para esto consideran como crucial el apoyo recibido de la FALLP y las entidades externas asociadas a los procesos de desarrollo económico organizacional.

Existe la necesidad por parte de los asociados de conocer los temas contables y los aspectos económicos que influyen sobre sus organizaciones. Actualmente cuentan con un modelo financiero que incorpora un contador, lo cual aporta estatus a las organizaciones, permitiendo establecer los riesgos y la toma de decisiones informada para proyectarse mediante la planeación financiera.

Los productos diferenciados y con valor agregado son vistos como una oportunidad para explorar nuevos mercados y generar mayor rentabilidad, a su vez las organizaciones han promovido el crecimiento de marcas propias, creando productos y servicios con historia y con alto arraigo local; esta estrategia favorece la diversificación de ingresos y posiciona los agroemprendimientos en el radar de públicos y clientes específicos.

Otro aspecto importante de la dimensión económica son los fondos de crédito rotatorio, vistos como una alternativa de acceso a recursos económicos gestionada en todas las organizaciones por medio de diversas líneas de crédito destinadas a abordar diferentes problemas de carácter productivo, buscando que los asociados obtengan recursos económicos de fácil acceso para el mejoramiento de sus procesos productivos, contribuyendo a su vez al desarrollo económico de la organización.

Con los recursos de estos fondos no sólo se atienden los requerimientos productivos, sino que se favorece la educación de los hijos de los asociados, el mejoramiento de vivienda y la recreación, garantizando la calidad de vida y bienestar de éstos, lo que es visto por los entrevistados como algo primordial.

organizaciones, dado que obtienen bajas ganancias o no son recompensados de la manera esperada por su labor productiva. Esta situación ha impulsado a los líderes de las organizaciones y a los asociados a buscar una visión más amplia de su modelo de negocio, considerando así nuevas estrategias de comercialización directa que les permitan obtener mayores ganancias y extender sus operaciones a otros territorios.

Los espacios de comercialización más explorados por las organizaciones abarcan los mercados locales y los mercados campesinos, siendo los lugares más utilizados para la venta de sus productos; grandes producciones se venden a socios comerciales con alto valor, tal es el caso del café, donde la mayoría del producto termina comercializado a través de multinacionales.

La falta de infraestructura física para comercializar sus productos es un punto crítico, ya que si no se cuentan con espacios adecuados para vender sus productos no es posible generar ingresos mayores, por lo que terminan haciendo comercialización con intermediarios disminuyendo sus ganancias. Aunque esto a su vez ha cuestionado la mentalidad de las organizaciones, quienes ven en la tecnología y los mercados digitales una nueva oportunidad para dar a conocer sus productos, identificando clientes con características especiales que buscan un valor agregado en el mercado de los productos agropecuarios.

Es evidente la creciente preocupación de las organizaciones por obtener productos con alto valor agregado que se destacan por su producción amable con el medio ambiente, su calidad y sus características orgánicas; este factor es visto como una ruta para ingresar a nuevos mercados y para la creación de marcas propias que se convierten en un producto esencial para la canasta familiar de diversos clientes.

Sobre la comercialización y el desarrollo de cadenas productivas íntegras que permita que las organizaciones actúen en cada una de las etapas del proceso

Discusión

De acuerdo con el análisis de las matrices y las subcategorías emergentes es posible observar las múltiples apreciaciones que tienen las organizaciones al referirse a los factores que componen su proceso agroempresarial y cómo estos influyen en su consolidación, la cual puede estar atravesada por múltiples dificultades y retos que implican un mayor esfuerzo para alcanzar el éxito (Camacho et al., 2007).

Con respecto a los factores que determinan la dimensión organizacional, es importante el valor que dan las organizaciones a la participación como eje fundamental de las relaciones entre sus miembros, de allí derivan valores y actitudes que favorecen el proceso asociativo, tal y como lo describe Camacho (2007) al manifestar que el éxito de las organizaciones no está dado solo por el factor económico, sino que requiere de la participación activa de sus miembros y de las relaciones que existen entre ellos, convirtiéndose en un engranaje sólido que favorece el desarrollo de objetivos.

En este mismo sentido, la realización de reuniones periódicas, asambleas generales o cualquier tipo de espacio que reúna gran cantidad de asociados no solo fortalece los lazos cooperativos sino que también fomenta la construcción de estrategias para el cumplimiento de las metas empresariales y organizacionales a través del debate colectivo, información que va en línea con lo planteado por Alba y Rivera (2020) quienes realizaron un análisis de los emprendimientos de productores, argumentando que las reuniones y las asambleas son el espacio democrático por el cual se favorece la participación y la toma de decisiones basados en los deberes y derechos de los asociados, además de ser el espacio de acceso a la información para todos.

La vinculación de la mujer en los temas propios de las organizaciones sobresale positivamente en este estudio, se observa amplia participación de la mujer no solo en la

labor productiva sino en la labor directiva, esto concuerda con lo descrito por Moreno (2016) y por Diaz et al. (2019) como un aspecto importante en la nueva visión del sector agropecuario, donde la mujer juega un papel fundamental, concuerda con los resultados de esta investigación donde se logra apreciar el nuevo rol de la mujer, con alta capacidad de liderazgo para motivar y desarrollar un modelo organizacional y productivo. Por otra parte Flores (2017) encontró que la participación de la mujer podría ser más influyente en las organizaciones de productores, pero aspectos socioculturales como la comprensión de la pareja, el analfabetismo y la ausencia de capacitaciones técnicas limitan su participación.

Sobresale de forma positiva dentro de las organizaciones del suroeste antioqueño la creciente tendencia al desarrollo y gestión de proyectos, como herramienta para la generación de recursos que permitan la financiación de proyectos productivos y sociales, que no solo favorecen la sostenibilidad económica y organizacional de los modelos de negocio, sino también la posibilidad de solventar apoyos a sus asociados. La gestión de recursos concuerda con lo planteado por Mora (2012) al definir que las organizaciones deben emplear recursos, capital humano y económico, para adelantar acciones que favorezcan la generación de ingresos necesarios para llevar a cabo los objetivos de la organización.

Por otra parte, es importante resaltar el papel que juega el liderazgo para los asociados, resaltando la tarea del líder como artífice en el desarrollo de las actividades propuestas por la organización, lo que puede entenderse desde los planteamientos de Rozo et al., (2019), al argumentar que el líder es la persona encargada de la motivación y la comunicación asertiva entre los miembros.

Es indiscutible el crecimiento de las comunidades en el entendimiento de los factores que afectan positiva o negativamente el desarrollo de los modelos agroempresariales, al considerar la diversificación en la oferta de productos y servicios

como una estrategia para la generación de ingresos. Una de las apuestas tiene que ver con la exploración de diferentes líneas de negocio y no solo la de la producción agropecuaria, sino también el ecoturismo, o la generación de marcas propias, lo que se encuentra alineado con lo propuesto por Fernández et al. (2016) al determinar que la diversificación está directamente relacionada con la rentabilidad de las organizaciones y con la satisfacción de las necesidades del consumidor.

La dimensión social y en ella, la generación de beneficios para los asociados, constituye un eje transversal del papel de las organizaciones; la búsqueda de estabilidad no solo económica sino organizacional define en gran medida las capacidades de autogestión de las organizaciones. Para Dequino (2019) esta generación de beneficios para los asociados determina a su vez la permanencia de los socios en el proceso agroempresarial, ante la ausencia de beneficios el número de deserción aumenta.

El desarrollo y la construcción del capital social es otro factor que se encuentra en el estudio como base fundamental del proceso agroempresarial, tal y como lo plantea Saiz (2013) para quien el desarrollo de capital social está ligado al fomento de las relaciones entre los integrantes de las organizaciones, al incluir aspectos como la asociatividad, la confianza y la cooperación. En contraste con lo presentado por Rodríguez et al. (2018) quienes refieren el capital social como un aspecto crucial para el desarrollo socioeconómico.

La generación de motivación juega parte importante en las organizaciones, puesto que se debe luchar de manera conjunta por alcanzar los objetivos propuestos, afirmación que corrobora lo planteado por Ardila et al. (2015) quienes definen como aspectos que generan motivación siendo la oportunidad de aumentar sus ingresos económicos y tener estabilidad económica parte de un interés de integrar un proceso asociativo.

Con relación a las estrategias de sostenibilidad agroempresarial en el tiempo, las organizaciones tienen claro el papel de los jóvenes como los llamados a heredar la labor productiva y asociativa. Esto concuerda con lo planteado por Fernández et al. (2019) por la importancia que tienen los jóvenes para continuar el desarrollo agropecuario, entendiendo que las nuevas generaciones poseen el conocimiento sobre las herramientas tecnológicas y la capacidad intelectual para enfrentar los nuevos desafíos del sector rural mundial, además una visión empresarial y la oportunidad de formarse como nuevos líderes. Sin embargo para Garrido (2021) el envejecimiento y la necesidad de renovación en el sector agrario determina el relevo generacional como un punto de interés político crucial para los nuevos desafíos del sector agropecuario.

El desarrollo de habilidades y la necesidad de capacitarse en diferentes aspectos técnicos y económicos, se resalta constantemente en el discurso de los miembros de las organizaciones, entendiendo esta situación como algo importante para el desempeño de sus modelos empresariales, el mejoramiento de procesos productivos y la posibilidad de generar competitividad en mercados específicos. Para esto apuestan a la capacitación constante de sus integrantes, situación que se alinea con lo planteado por López et al. (2021), cuando se refieren a la capacitación como una pieza clave en el desarrollo de otras líneas de negocio o el mejoramiento de las existentes, además de la posibilidad de generar conocimiento en otros temas que influyen sobre las decisiones financieras, siendo la capacitación necesaria para el desarrollo de competencias.

Con respecto a la responsabilidad social de las organizaciones, es indiscutible que una de sus bases de operación es la retribución a la comunidad, por lo que se observa una tendencia al desarrollo de talleres y actividades para diferentes grupos etarios donde se promueven acciones de educación ambiental, tecnológica, entre otros. Esto concuerda con lo planteado por Ruiz (2018) las asociaciones y organizaciones contemplan dentro de sus objetivos la necesidad de retribuir de alguna forma su labor a

sus territorios de impacto, es por esto que desarrollan múltiples actividades desde lo ambiental o lo social buscando beneficiar una gran cantidad de habitantes dentro de sus zonas de intervención. .

El análisis de los datos para la categoría económica da cuenta del pensamiento que tienen los actores clave sobre la rentabilidad de la organización, vista desde los productos y el modelo de negocio. Estos resultados concuerdan con lo planteado por Gottret (2011), al considerar que el modelo de negocio debe ser la razón de ser de la organización, puesto que esto le permite tener muy claro cuál es el alcance de sus productos y servicios y, como la interpretación de sus debilidades y sus oportunidades favorecen la posibilidad de generar nuevos ingresos y ser sostenibles.

La exploración de nuevas líneas de negocio se describe en las organizaciones como una motivación más, para la vinculación de sus asociados en la construcción de nuevas estrategias y la generación de recursos que favorezcan su labor social y comercial; en paralelo con lo presentado por Tite et al. (2021) donde se investigó acerca de cómo la diversificación de productos y servicios es una fuente de desarrollo económico, ya que permite abordar diferentes mercados y diferentes clientes, generando satisfacción con productos o servicios para el consumidor final, originando un impacto positivo en los temas económicos de la organización.

El interés creciente en los temas económicos, ha derivado en la necesidad de gestionar estrategias para llevar a cabo un modelo contable que permita conocer las operaciones que se llevan a cabo dentro de la organización, así como la integración a su operación de procesos contables gestionados con profesionales del área. En el mismo sentido Miralba y Rodríguez (2013) señalan que el papel de la contabilidad influye directamente sobre los procesos de planeación de las empresas agropecuarias y sobre la toma de decisiones, dado que conocer el estado financiero de la organización genera confianza influyendo positivamente sobre su rentabilidad.

La necesidad de tener un plan de negocio gestionado y funcional es una de las limitantes apreciadas en las organizaciones actualmente, dichos planes están en construcción o funcionando parcialmente, lo que no ha permitido consolidar una estructura económica y comercial clara hacia el futuro, lo cual es planteado de forma similar por Ore et al. (2020) quienes señalan que una empresa requiere unos lineamientos sólidos que guíen su labor, alimentando la visión y las aspiraciones de mercado, siendo el proceso de planificación una herramienta para la gestión de la empresa.

Los fondos rotatorios son claves en el tema económico de las organizaciones, todas poseen fondos rotatorios con alto grado de consolidación, con diferentes líneas de crédito para sus asociados y con bajas tasas de interés; en este mismo sentido, según lo que plantean Vivas et al. (2015) los fondos rotatorios son una herramienta que fortalece el desarrollo de la agricultura familiar, pero además son una fuente de generación de ingresos para las organizaciones.

Al recuperar las categorías emergentes adscritas a la categoría comercial, se observa como el proceso actual está ligado a diferentes factores (tamaño de la unidad productiva, tipo de productor y forma asociativa), la producción (tamaño de la cosecha y calidad del producto), los diferentes tipos de mercado (local, campesino y de exportación) y los aliados comerciales (otras organizaciones y multinacionales) sin embargo, en la investigación presentada por Rincón et al. (2004) además de lo mencionado, existen otros factores limitantes como el bajo desarrollo de capacidades humanas para establecer procesos de negociación, alta dependencia de los intermediarios y baja diversidad de productos para cumplir con la oferta del mercado.

Un aspecto determinante de la dinámica comercial de las organizaciones en sus territorios está ligado ampliamente a las bajas posibilidades de ingresar a otros

mercados, lo que está asociado con intermediarios, altos costos de producción, baja tenencia de tierras productivas, lo que concuerda con Castro et al. (2019) quienes plantean algunas de las problemáticas que limitan la capacidad de los productores agropecuarios de acceder a otros mercados para comercialización de sus productos y entre las cuales destacan: los altos costos de producción, la distribución de la tierra, la tecnología, la falta de asistencia técnica, entre otras.

La tendencia en la generación de valor agregado y el establecimiento de marcas propias, junto con el uso de la tecnología, reflejados en este estudio, han favorecido a las organizaciones en la exploración de nuevos mercados, convirtiéndose en una oportunidad de crecimiento. Según lo señalado por Riveros (2014), la agregación de valor contribuye al Desarrollo Rural y al bienestar de los actores rurales, sin embargo, se debe buscar la forma de garantizar la repartición equitativa de lo generado por este valor agregado.

En la categoría técnica y su análisis, se ve el interés creciente de las organizaciones en los temas de producción sostenible y su reconocimiento en los mercados, que junto a la diversificación de cultivos conducen al aumento de sus ingresos y por ende a los beneficios para los asociados, similar a lo planteado por Amézaga et al. (2013) quienes determinan que para favorecer la sostenibilidad de las agroempresas es importante el desarrollo de aspectos técnicos y productivos y, una mirada global que involucre temas como la innovación y el desarrollo de habilidades; temas como la negociación de insumos, el acceso a capacitación y asistencia técnica, la capacidad de abastecimiento de mercados también deben considerarse.

Para Castro et al. (2019) la ausencia de espacios físicos para la producción y la comercialización son una limitante dentro de un modelo agroempresarial; la tenencia de tierra, la poca capacidad instalada o la falta de almacenes, bodegas o tiendas para comercializar interfieren con la capacidad de competición en el mercado. Esta situación

se vive dentro de las organizaciones del suroeste antioqueño, donde se observan asociados que no poseen tierras para llevar a cabo labores productivas, pero desarrollan otras actividades de transformación, mientras otras organizaciones tienen las tierras para producción primaria sin realizar procesos de transformación por falta de recursos económicos para la adquisición de la maquinaria o la infraestructura necesarias.

Se observa además aquellas organizaciones que tienen sus propios espacios para comercializar. Esta diversidad de acceso a bienes y servicios afecta directamente la capacidad de competición de las organizaciones, ya que no pueden garantizar una cadena completa entre la producción y la comercialización final de sus productos.

Entidades que intervienen en el desarrollo de las organizaciones tienen gran valor para los asociados, ya que gracias a ellas han logrado mejorar condiciones productivas y competitivas, además de beneficiarse de la capacitación llevada por estas entidades hasta el territorio. Factores externos como lineamientos de política, condiciones geográficas, zonas en conflicto y vías afectan directa o indirectamente las organizaciones. En este sentido Barboza et al. (2020) definen el papel del estado como determinante en el desarrollo agroindustrial, revelando como las políticas económicas y comerciales afectan directamente la pequeña y la mediana empresa. De igual forma Casas et al. (2017) resaltan el papel de las ONG como promotoras de desarrollo a través de la transmisión de conocimiento y el desarrollo de capacidades.

Acerca de la apuesta de Desarrollo Rural de la FALLP que se centra en cuatro dimensiones, social, ambiental, institucional y productiva, este modelo de intervención concuerda, en gran medida, con la estructura de diversos planes de extensión desempeñados en Latinoamérica (Clavijo, 2015; Herrera, 2013; Landini, 2016; Landini et al., 2017).

La dimensión institucional, aborda la asociatividad y la participación ciudadana como base para el desarrollo. Para Giraldo et al. (2020) la asociatividad es un proceso determinante de los emprendimientos rurales, ya que se consolida como el modelo que permite solucionar muchas de las problemáticas de los territorios y de las comunidades rurales, no solo en temas productivos sino también económicos y comerciales. Tal como señalan Amezaga et al. (2013) la falta de unión y las diferencias entre productores agropecuarios influye directamente sobre la competitividad de los modelos agroempresariales; un modelo asociativo eficiente presenta beneficios en la estructura interna de la organización, la productividad, el capital social y la comercialización.

Por su parte, la dimensión social establece como uno de sus pilares el fortalecimiento comunitario, estableciendo relaciones solidas entre las personas involucradas y generando redes de participación e intercambio de ideas, esto concuerda con lo presentado por Álvarez y González (2014) quienes señalan que la participación comunitaria es un eje de transformación para el desarrollo social de una comunidad. Para Montero (2009) el proceso de fortalecimiento de la comunidad puede verse afectado por múltiples factores tanto internos como externos, donde la comunicación y las relaciones establecidas afectan el nivel de fortalecimiento comunitario.

Desde la dimensión productiva, el programa centra las líneas de trabajo en la generación de proyectos productivos comunitarios y el fortalecimiento de capacidades socio-empresariales como un eje central de sostenibilidad de acuerdo como lo planteó Vaca (2009), que en este tipo de proyectos se debe involucrar un proceso organizativo y fomentar la participación de cada una de las personas, con un objetivo guía, que en la mayoría de casos va ligado a la generación de ingresos; de igual forma, la investigación de Saavedra y Hernández (2008) manifiestan la importancia de este tipo de proyectos en la generación de pequeñas empresas que contribuyan con el desarrollo económico de un país, visto desde la perspectiva latinoamericana.

De esta manera, los proyectos productivos comunitarios integran la comunidad en pro de la estructuración de modelos de negocio que puedan perdurar en el tiempo y que garanticen ingresos económicos para sus asociados (FALLP, 2021) dado que le facilita una ruta a la organización para proyectarse hacia el futuro y tomar decisiones informadas.

En lo que toca a la dimensión ambiental el programa se apoya en que es un eje estratégico en el análisis de los procesos productivos del sector agropecuario mundial, las producciones amigables y la necesidad del uso adecuado de los recursos naturales genera un reto para las organizaciones campesinas, esta condición es plasmada por Vriesman et al. (2012) al definir la importancia que tiene para el mercado las producciones sostenibles y su relación con el medio ambiente y el desarrollo de productos orgánicos que se encuentra en auge mundial, pero que a su vez requiere de un impulso gubernamental que incentive y apoye la producción sostenible.

Respecto al modelo de trabajo presentado por la FALLP durante muchos años se asemeja a un modelo dialógico, en el cual la participación de la comunidad en el diagnóstico y la interpretación de su territorio ha jugado un papel fundamental, es así como de forma participativa la comunidad está presente en los procesos de planeación y desarrollo del modelo, sin embargo, en cierto punto de intervención el modelo presentó un estancamiento en las posibilidades que ofrecía a las organizaciones para su autogestión, generando actitud pasiva de la comunidad (Landini, 2015), asemejándose a un modelo asistencialista de extensión rural tal y como lo señala Rojas-Andrade et al. (2015).

Esta situación permitió que dicho modelo de Desarrollo Rural atravesara un cambio positivo, llevando a las organizaciones a ser artífices de su progreso y brindando las herramientas necesarias para que logaran identificar ellas mismas sus

necesidades mediante la gestión de proyectos y la evaluación de las necesidades del entorno para asumir aprendizajes del proceso y proponer acciones de mejora continua (Rodríguez et al., 2017).

La FALLP por su parte también realiza evaluaciones periódicas del programa desde hace varios años y con ello, ha observado el crecimiento y desarrollo de las organizaciones, ha generado retroalimentación de las diferentes etapas que ha tenido el proceso y ha realizado propuestas para mitigar los impactos negativos.

De otro lado, para el diagnóstico que se realizó del territorio, en este estudio se tomó en cuenta generar un análisis de todos los factores que influyen en el desarrollo normal de sus habitantes y su relación con el entorno. Por esta razón, la metodología de investigación propuesta en este trabajo planteó conocer los diferentes aspectos que determinan el funcionamiento de los agroemprendimientos en los territorios del Suroeste antioqueño, lo que concuerda con Rodríguez et al. (2016), quienes determinaron que el análisis de un territorio debe resolver las preguntas acerca de los componentes económicos, sociales y políticos de una zona, estas dimensiones también son exploradas por el programa de trabajo propuesto por la FALLP.

A partir de dicho diagnóstico, en la línea de extensión agropecuaria, fue posible identificar unas características especiales de una comunidad que la hace diferente de otras y los aspectos que influyen sobre su desarrollo, esta condición favorece la identificación de oportunidades pero también de las debilidades que determinan el progreso y el desarrollo, tal y como lo manifiesta Rendón et al. (2015) al definir que el proceso de extensión en el campo debe estar destinado a que los receptores del servicio puedan interpretar sus realidades y gestionar el cambio.

Con relación a la participación comunitaria para Garduño y Guzmán (2012) está directamente relacionada con el empoderamiento, puesto que una comunidad que

participa en la formulación y la construcción de su territorio es aquella que puede generar un cambio positivo hacia la transformación de su realidad, lo que se alinea con esta investigación, que buscó la participación de la comunidad en el análisis de sus características, fortalezas y debilidades.

De otro lado, conviene señalar que la cualidad de la interdisciplinariedad es obligatoria dentro de la metodología para el análisis de los agroemprendimientos asociativos y su sostenibilidad porque permite observar las relaciones propias dadas en las organizaciones, lo que genera retos para el investigador y los participantes de éstas, al definir, de manera conjunta, cuáles son las relaciones que se generan y las afectan de manera externa, como por ejemplo, cómo influyen los mercados, cuál es el papel del gobierno, la academia y el sector empresarial frente ellas además de identificar cuáles son los factores internos que influyen sobre su funcionamiento y desempeño.

Por ejemplo, Rodríguez et al. (2016) proponen unas nuevas tendencias para la extensión rural, en línea con la sostenibilidad, basadas en un enfoque que permita el desarrollo de capacidades de autogestión en las organizaciones asociativas, teniendo en cuenta aspectos como la participación, la gestión del conocimiento, el desarrollo del capital social, el análisis del territorio y las redes de innovación.

Finalmente, este estudio interdisciplinario de todos los factores que influyen en la sostenibilidad de los agroemprendimientos sentará las bases para la generación de estrategias que respondan de manera acorde con las necesidades de la comunidad rural y con esto, el mejoramiento de su calidad de vida, aspecto que ha sido abordado durante años en los procesos de extensión agropecuaria a nivel de Latinoamérica.

Conclusiones

El proceso de caracterización de un agroemprendimiento debe garantizar el fundamento de la construcción participativa e involucrar a todos los actores que de una u otra forma intervienen en el proceso de estos grupos asociativos, dado que esta condición permite que se lleve a cabo una planeación más consciente de las necesidades y estrategias que realmente respondan a las condiciones desfavorables de una comunidad y a la identificación de las oportunidades y potencialidades de sus habitantes.

La metodología participativa utilizada para caracterizar los agroemprendimientos asociativos permitió conocer cuál es la percepción de los asociados frente a los diferentes aspectos económicos, organizacionales, comerciales, técnicos y sociales desde una mirada crítica de sus actores de las categorías propuestas por la literatura para el análisis de organizaciones. Esta metodología favorece la apropiación de la comunidad permitiendo la autogestión de sus territorios y sus organizaciones.

Las características encontradas en las organizaciones de productores del suroeste antioqueño presentan serias similitudes a lo planteado por la literatura para las categorías seleccionadas para la evaluación, sin embargo es posible apreciar como los actores claves refieren nuevos aspectos no descritos ampliamente en la literatura y que para ellos son factor determinante dentro de sus procesos; esta condición sugiere que los territorios no son iguales y que las necesidades pueden variar significativamente entre uno y otro.

Futuras investigaciones y proyectos de extensión agropecuaria podrían complementar los hallazgos obtenidos en este estudio, ampliando el número de organizaciones y territorios a evaluar, además de explorar nuevas dimensiones de intervención para realizar análisis no solo de la comunidad sino de los otros actores sociales y políticos que intervienen en el desarrollo de los agroemprendimientos asociativos.

El factor asociativo sigue siendo clave en la construcción de agroemprendimientos que perduran en el tiempo y generan bienestar social y estabilidad económica a sus integrantes, este principio ha generado lazos de confianza, redes de trabajo y cooperación que soportan las bases para el desarrollo del sector.

Como aporte final, se observa como los procesos de consolidación y sostenibilidad de las organizaciones de productores requieren un trabajo de muchos años, lo que se ve reflejado en las organizaciones de estudio que han contado con el apoyo de entidades como la FALLP para la planeación de su territorio y la construcción de su modelo de negocio, a pesar de este esfuerzo las organizaciones no han logrado consolidarse económicamente y actualmente muchas de sus actividades dependen de recursos externos, sin embargo se observa una tendencia favorable al establecimiento de nuevos modelos de negocio que permitan generar solvencia monetaria, en gran parte gracias a las capacitaciones brindadas en temas como la gestión de proyectos.

Referencias Bibliográficas

- Alba L, Rhijanet, C, & Rivera, R, J. (2020). Análisis organizacional de los emprendimientos de la Sub Central Cirminuelas y su potencial para aprovechar la oferta del ecosistema emprendedor tarijeño, caso: APAT. *Revista Perspectivas*, (46), 81-102. Recuperado en 30 de mayo de 2022, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332020000200004&lng=es&tlng=es.
- Álvarez Henao, D. M. y González Uribe, Y. E. (enero-junio, 2014). Presupuesto participativo, liderazgo comunitario y participación comunitaria, ejes articuladores para el desarrollo social: revisión documental. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 5(1), 99-121.
- Amézaga, C., Rodríguez, D., Nuñez, M. y Herrera, D. (2013). Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa (No. IICA E20 75). IICA, San Salvador.
- Arango, M. L. C., & Rodríguez, M. F. G. (2016). La educación rural en Colombia: experiencias y perspectivas. *Praxis pedagógica*, 16(19), 79-89.
- Ardila, L. F. L., Botero, J. C. R., & Gutiérrez, M. F. (2015). Aspectos motivacionales en los pequeños productores del municipio de Angelópolis-Antioquia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1(44), 280-290.
- Barboza Arias, L., Rodríguez, Miranda, A., & Sáenz Segura, F. (2020). Las políticas de desarrollo rural en Costa Rica: Avances y desafíos desde las perspectivas del territorio. *Revista Rupturas*, 10(2), 1-20.
- 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.
- Bustillo García, L., Martínez Dávila, J. P., & Gallardo López, F. (2008). El Desarrollo Rural sustentable: ese ilustre desconocido (una revisión). *Revista Científica*, 18(1), 43-50.
- Camacho, P., Marlin, C., Zambrano, C., Mancero, L., Carrillo, G., Cifuentes, W., ... & Juan, J. (2007). Elementos orientadores para la gestión de empresas asociativas rurales. *Plataforma RURALTER, Mesa de trabajo en Desarrollo Económico, Quito*.

- Casas, A., Torres, I., Delgado Lemus, A., Rangel Landa, S., Ilsley, C., Torres Guevara, J., Cruz, A., Parra, F., Moreno Calles, A. I., Camou, A., Castillo, A., Ayala Orozco, B., Blancas, J. J., Vallejo, M., Solís, L., Bullen, A., Ortíz, T., & Farfán, B. (2017). Ciencia para la sustentabilidad: investigación, educación y procesos participativos. *Revista mexicana de biodiversidad*. <https://doi.org/10.1016/j.rmb.2017.10.003>.
- Castro, M. L. (2019). Problemáticas del agro colombiano, una revisión de su sostenibilidad económica y ambiental. https://www.researchgate.net/publication/342992929_PROBLEMATICAS_DEL_A_GRO_COLOMBIANO_UNA_REVISION_DE_SU_SOSTENIBILIDAD_ECONOMICA_Y_AMBIENTAL.
- Clavijo Ponce, N. L. (2015). Antecedentes y nuevas perspectivas de la extensión rural en Colombia. In i Congreso Latinoamericano de Teoría Social. Instituto de Investigaciones Gino Germani. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Dequino, S. O. (2019). Factores determinantes de la integración asociativa en el sector agropecuario. Estudio de casos en el ámbito de la cuenca láctea Villa María (Doctoral dissertation, INTA. EEA Manfredi).
- Díaz Espinosa, A. G., Aguilar Gallegos, N., Santoyo Cortés, V. H., Muñoz-Rodríguez, M., & Reyes Altamirano Cárdenas, J. (2019). Restricciones para orientar a resultados los programas de Desarrollo Rural en México. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 16(2), 199-218.
- Díaz, Yenny C., Andrade, Juan M., & Ramírez, Elías. (2019). Transformational Leadership and Social Responsibility in Coffee Women's Associations in Southern Colombia. *Información tecnológica*, 30(5), 121-130. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000500121>.
- Fernández, A., Fernández, R. R., Claudio A., Calero, S. (2016). Desafíos en la gestión de las cooperativas de producción agropecuaria tabacaleras de la provincia Pinar del Río Cuba. Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6040053>.
- Fernández, J., Fernández, M. I., & Soloaga, I. (2019). Enfoque territorial y análisis dinámico de la ruralidad: alcances y límites para el diseño de políticas de desarrollo rural innovadoras en América Latina y el Caribe. Recuperado en:

https://ri.iberro.mx/bitstream/handle/iberro/3112/SI_DOC_TRAB_11_.pdf?sequence=1

Flores Mamani, Y. E. (2018). Factores socioculturales y su incidencia en el liderazgo de la mujer rural cooperativista - asociaciones de productores de quinua orgánica cooperativa agraria "qhapaq qolla", puno 2017. http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/unap/8586/flores_mamani_y_anis_elizaberth.pdf?sequence=1&isallowed=y.

Fundación Aurelio Llano Posada (2019). Informe de medición de impacto. Programa DRIET- Desarrollo Rural Integrado con Enfoque Territorial.

Fundación Aurelio Llano Posada (2019). Presentación Nuestra Fundación. <https://www.aureliollano.org.co/wp-content/uploads/2019/07/Presentaci%C3%B3nFALLP-2019.pdf>

Garduño, M, & Guzmán, C. (2012). El Turismo Rural y la Participación Comunitaria en Ranchería Las Palomas, Estado de México. *Rosa dos Ventos*, 4(2), 235-249.

Garrido Fernández, F. E. (2021). El desafío del relevo generacional en el sector agrario. Recuperado en: <https://digital.csic.es/handle/10261/260713>.

Giraldo, P; Lopera, M; Cardona, M. (2020). La asociatividad comunitaria para el emprendimiento rural: la experiencia de tres asociaciones del corregimiento de Tribunas Córcega, Pereira Estudios Sociedade e Agricultura, vol. 28, núm. 1, 2020, febrero-mayo, pp. 208-226 Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro Brasil

Gottret, M. V., Wheatley, C. C., Lundy, M., & Ostertag Gálvez, C. F. (2000). Sistemas de apoyo para el desarrollo empresarial rural: justificación, conceptos y una propuesta metodológica.

Gottret, M., Landero, M., Junkin, R., Donovan, J., Saravia, R., & Umaña, A. (2011). Orientación estratégica con enfoque de cadena de valor para la gestión de empresas asociativas rurales. CATIE.

Herrera Tapia, F. (2013). Enfoques y políticas de Desarrollo Rural en México: Una revisión de su construcción institucional. *Gestión y política pública*, 22(1), 131-159.

Landini, F. P. (2015). Extensión rural en Paraguay: análisis de problemas y concepciones de extensión.

- Landini, F. P. (2016). Enfoques y prácticas de extensión rural públicas en el noreste argentino. *Revista de economía e sociología rural*, 54, 167-186.
- Landini, F., & Murtagh, S. (2011). Prácticas de extensión rural y vínculos conflictivos entre saberes locales y conocimientos técnicos. *Contribuciones desde un estudio de caso realizado en la provincia de Formosa (Argentina)*. *Ra Ximhai*, 7(2), 263-279.
- Landini, F., Brites, W., & y Rebolé, M. I. M. (2017). Towards a new paradigm for rural extensionists' in-service training. *Journal of Rural Studies*, 51, 158-167.
- Lobo, E. L. (2011). El capital social y la organización social para la producción. *Actualidad Contable Faces*, 14(23), 102-117.
- López Pérez, M. V., Sánchez Macías, A., & Pugliese, V. A. (2021). Propuesta de capacitación a productores de zonas rurales desde la didáctica desarrolladora. *Producer training proposal in rural areas. A developmental didactic approach*. Recuperado en: http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/estudios_culturales/num28/art07.pdf.
- Miralba González, Y., & Rodríguez González, L. E. (2013). Fundamentos teóricos y metodológicos de la contabilidad social en las empresas cooperativas agropecuarias. Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5233967>
- Montero, M. (2009). El fortalecimiento en la comunidad, sus dificultades y alcances. *Universitas psychologica*, 8(3), 615-626.
- Mora, Sol B. (2012). Las empresas del sector agropecuario: racionalidad económica y gestión. *AD-minister*, (21), 87-99. Retrieved May 13, 2022, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-02792012000200006&lng=en&tlng=es.
- Moreno, Y. (2016). Una minoría que se abre camino: papel de las mujeres a nivel organizativo, productivo y político al interior de dos asociaciones de pequeños cultivadores de palma de aceite de San Pablo. Recuperado en: <http://hdl.handle.net/10554/21149>.

- Ore Quiroz H. P. J., Olortegui E., & Ponce D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 31-44. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147>
- Quiroz, H. P. J. O., Olortegui, E., & Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 31-44.
- Rendón Medel, R., Roldán Suárez, E., Hernández, B., & Cadena Íñiguez, P. (2015). Los procesos de extensión rural en México. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 6(1), 151-161.
- Restrepo, M. I. (2016). *La cultura política y la participación de comunidades campesinas de siete veredas del municipio de San Francisco en el oriente antioqueño*. [Proyecto de Investigación, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD]. Repositorio Institucional UNAD. Recuperado el 12 de mayo de: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/6445>.
- 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.
- Riveros Serrato, H. (2014). Valor agregado en los productos de origen agropecuario. Aspectos conceptuales y operativos (No. IICA E70 530). IICA, San José (Costa Rica).
- 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), 09
- Rodríguez, H. Ramírez, C & Restrepo, L (2018). Factores Determinantes de la Sostenibilidad de las Agroempresas Asociativas Rurales. *Revista de Economía e Sociología Rural*, 56(1), 107-122.
- Rodríguez, H. Ramírez, C & Restrepo, L. (2016). Nuevas tendencias de la extensión rural para el desarrollo de capacidades de autogestión. *Corpoica cienc. tecnol. agropecu*, vol.17, n.1, pp.31-42.
- Rojas-Andrade, R., Keller, K., & Prosser, G. (2019). El vínculo con los pequeños agricultores como factor clave en la implementación de programas de extensión

- rural. Estudio cualitativo de un caso chileno. *AGER. Revista de Estudios Sobre Despoblación y Desarrollo Rural*, (27), 161-188.
- Rozo-Sánchez, A., Flórez-Garay, A., & Gutiérrez-Suárez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *AiBi Revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(2), 62-67.
- Ruiz Vera, Y. E. (2018). Implementación de estrategias socialmente responsables para la gestión administrativa en las asociaciones agroproductivas del Ecuador, año 2017. Caso de estudio: Asociación Agropecuaria de Pequeños Productores Fruto de la Pachamama (Master's thesis). Recuperado en: <http://200.0.31.75/bitstream/20.500.11962/22277/1/Ruiz%20Vera%20Yesenia%20Elizabeth.pdf>.
- Saavedra, M. L., & Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad contable faces*, 11(17), 122-134.
- Saiz Vélez, J. E. (2017). Capital social y empresas rurales: un estudio de caso. *Criterio Libre*, 11(19), 143–161. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2013v11n19.1105>.
- Tite Cunalata, G., Ochoa Ávila, M., Carrillo Rosero, D., & Tustón Landa, V. (2021). Dimensiones para la gestión del turismo accesible en complejos turísticos del Ecuador. *Revista Reflexiones*, 100(1), 38–60. Recuperado en: <https://dx.doi.org/10.15517/rr.v100i1.42843>
- Torrado, R & Catullo, J. (2017) Extensión rural y enfoque territorial: aprendiendo en la acción con otros. *Revista Facultad de Agronomía. La plata (2017) Vol 116 (Número especial). Extensión rural: 19-27.*
- Vaca, M. M. (2009). Gestión de proyectos productivos comunitarios: entre la tradición y el mercado: el caso de la Asociación de Apicultores Autónomos de Cacha (APICA). Flacso-Sede Ecuador.
- Vivas Quiñones, S. M., Orozco Giraldo, L., & Sepúlveda Sánchez, S. (2020). Alternativas comerciales del sector agrícola que permitan mitigar el efecto COVID-19 en su cadena de suministro: revisión bibliográfica.

Vriesman, A. K., Okuyama, K. K., Rocha, C. H., & Neto, P. H. W. (2012). Assistência técnica e extensão rural para a certificação de produtos orgânicos da agricultura familiar. *Revista Conexão UEPG*, 8(1), 138-149.

**CAPÍTULO 2: DISEÑO DE UN ÍNDICE DE SOSTENIBILIDAD DEL
AGROEMPRESARIADO RURAL ISAR DE FORMA PARTICIPATIVA POR MEDIO**

DEL ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DE LOS INTEGRANTES SOBRE EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN.

Introducción

Los agroemprendimientos asociativos rurales se definen como aquellas iniciativas empresariales que buscan dar respuesta a diferentes problemáticas presentadas en el sector rural (Gutiérrez, 2017), intentando dar solución a factores como la sostenibilidad, la orientación al mercado, el desarrollo regional y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes (Rodríguez y Ramírez, 2016).

Estos modelos en su mayoría integrados por pequeños y medianos productores se han convertido en una herramienta de desarrollo y competitividad para la población rural de diferentes países de Latinoamérica (Amézaga et al. 2013). La integración de productores les permite ser competitivos y tener mayor representación en el mercado, mejorando así la calidad de vida de sus integrantes (Dequino, 2019). Este proceso requiere que las personas que deseen agruparse deban trabajar de forma coordinada para alcanzar sus metas (IICA, 2006).

El decreto 2716 de 1994, define como asociación agropecuaria la persona jurídica de derecho y sin ánimo de lucro, constituida por quienes adelantan una misma actividad agrícola, pecuaria, forestal, piscícola y acuícola con el objeto de satisfacer o defender los intereses comunes de sus asociados y contribuir al desarrollo del sector rural nacional.

Los procesos de consolidación de estos modelos de negocio han sido analizados por varios autores desde diferentes puntos de vista. Amézaga (2013) señala que una gestión asociativa se compone de dos aspectos esenciales, un socio-organizativo que

demarca los valores y principios que deben tener los socios de una organización y los aspectos empresariales que involucran los temas comerciales y productivos.

Para Rodríguez et al. (2018), las agroempresas rurales son modelos que buscan impulsar la actividad económica en beneficio de sus asociados, de esta forma, definieron la sostenibilidad de dichos modelos con base en cuatro pilares: capital social, planeación organizacional, económico, productivo-tecnológico, encontrando diferencias significativas en las 4 organizaciones estudiadas, que si bien eran similares en su estructura y accionar, presentaron realidades muy diferentes a la hora de evaluar su sostenibilidad. En el mismo sentido, Rodríguez y Ramírez (2016) determinaron que la sostenibilidad de los procesos de asociatividad rural, se deben abordar de manera integral en aspectos: económicos, técnicos, ambientales, políticos y sociales. Dequino (2019), también define factores económicos-financieros, tecnológico-productivo, organizacional y la estrategia empresarial como factores de éxito para los modelos asociativos.

Johnson (2003) por su parte, encontró que uno de los factores determinantes de la consolidación de las agroempresas es el capital social, el cual puede mejorar los procesos administrativos dentro de una empresa, y también favorecer la unión y la confianza entre los miembros. Las organizaciones de estudio han sido capacitadas por múltiples entidades en el fortalecimiento del capital social como pilar determinante de consolidación de un modelo asociativo, favoreciendo los vínculos de confianza y el trabajo en equipo.

Brin y Betancur (2006), señalan como elementos claves para la sostenibilidad de las organizaciones la necesidad de tener conocimientos empresariales, que permitan establecer un plan de negocios acorde con la realidad del territorio y que pueda ser gestionado mediante una serie de habilidades de su personal interno. En el mismo

sentido, Ramírez y Pérez (2018) resaltan que para que una organización de productores pueda ser competitiva debe desarrollar proceso de gestión estratégica.

En el presente trabajo de investigación se quiso valorar algunos de estos aspectos en cinco organizaciones de productores que han trabajado durante los últimos años con La Fundación Aurelio Llano Posada en el Suroeste antioqueño. Las organizaciones están localizadas en cinco municipios, integrando a su vez 21 veredas y 574 familias asociadas.



Figura 10. Localización geográfica de las organizaciones del programa Desarrollo Rural.

Las organizaciones con las cuales se desarrolló esta investigación están localizadas en los municipios de Fredonia, Jardín, Pueblorrico, Támesis y Jericó, los cuales están caracterizados por ser una fuente importante de producción agropecuaria para el desarrollo del sistema agroalimentario del Valle de Aburra que incluye el municipio de Medellín. La sostenibilidad de estas organizaciones es importante dado que son una fuente importante de empleo para el sector rural, lo que se deriva en la

generación de oportunidades y calidad de vida a miles de personas que dedican su vida a la labor agropecuaria.

Según la RAE un índice se define como la expresión numérica de la relación entre dos cantidades. Han sido utilizados para representar el grado de una cualidad o un fenómeno y el sector rural no es ajeno a esta definición para determinar diferentes condiciones, desde el ámbito asociativo, productivo, económico, entre otros.

La literatura reporta diferentes estrategias para la construcción de un índice, para Fernández et al. (2014), la construcción de indicadores compuestos por diferentes características, y su posterior asignación de valor, permitió realizar una ponderación de los indicadores, obteniendo un índice que realiza mediciones con mejores resultados. Rodríguez y Urrego (2019), construyen un índice a partir de la evaluación de saberes previos de una comunidad con respecto a diferentes variables y posteriormente se realizaron múltiples capacitaciones a partir de las cuales se realizó una nueva medición para evaluar a partir del índice el grado de mejoramiento. Los datos fueron analizados mediante estadística descriptiva.

Metodología

Diseño, población y muestra

Esta investigación es de enfoque mixto con estatus dominante cualitativo y de tipo concurrente (Pereira, 2011). La población está compuesta por las 5 organizaciones de productores que han sido objeto de trabajo e investigación por parte de La Fundación Aurelio Llano Posada, y que llevan a cabo su labor en el Suroeste antioqueño, en los municipios de Pueblorrico, Fredonia, Támesis, Jericó y Jardín.

Variables e instrumentos

Se definieron cinco categorías principales que permitieron abordar las organizaciones en aspectos que son claves para su consolidación, su autogestión y su sostenibilidad en el tiempo, cada categoría fue definida desde la literatura científica y para cada una de ellas se determinaron cinco variables o puntos claves que posibilitaron conocer el alcance de cada categoría en las diferentes organizaciones, estas variables fueron identificadas de manera participativa junto con actores clave dentro de la comunidad de las cinco organizaciones de productores del Suroeste antioqueño que trabajan bajo el programa de Desarrollo Rural de la FALLP.

La información de las organizaciones y la priorización de variables fue complementada gracias al desarrollo de entrevistas semiestructuradas, que serían aplicadas teniendo en cuenta los cinco factores claves, identificados previamente con los coordinadores de campo de La Fundación, y que cumplen una serie de características especiales definidas para esta investigación.

El formato de entrevista semiestructurada que contuvo las preguntas que se aplicaron a la comunidad se construyeron con base a la literatura e inferencia de las cinco categorías principales. Cada entrevista tuvo una duración promedio de 30 minutos. De las 25 proyectadas, 13 fueron realizadas de manera presencial en el territorio, bajo la modalidad de una conversación amistosa con el actor clave generando respuestas de manera espontánea. Para las demás entrevistas, debido a la situación sanitaria mundial por el SARS-CoV-2, se utilizó modalidad telefónica, teniendo en cuenta que para algunos de los productores no era fácil el acceso a la Internet.

Para establecer un valor a cada variable priorizada se definió una escala de evaluación de característica ordinal, asignando un valor de 1 como calificación para las variables que tienen un desarrollo bajo y que requieren intervención al largo plazo, y un valor 5 como calificación para aquellas variables que tienen un alto desarrollo y que requieren poca intervención a la hora de definir unos planes de acción. (Ver anexo 2).

Recolección de la información

La información que se requirió, para describir el fenómeno de las organizaciones de productores y que permitió caracterizar los componentes principales que determinan la función y el accionar de las mismas, además de los aspectos que influyen en los procesos de sostenibilidad, debió ser recuperada desde el abordaje de la literatura científica, reconociendo la labor de los autores en el plano internacional, nacional y local, pero además en el pensamiento propio del sujeto involucrado en el territorio como el pequeño productor y el asociado, tomando en cuenta también los entes gubernamentales y no gubernamentales que influyen sobre las organizaciones. Desde este punto de vista se planteó una recolección de datos con base en cinco fases: 1) Revisión de literatura; 2) Revisión documental; 3) Selección de informantes clave; 4) Priorización de variables para las 5 categorías y 5) Elaboración de la rúbrica.

1. Fase de revisión literatura: Aquí se tuvieron en cuenta fuentes documentales y bases de datos. Se realizó un análisis documental en múltiples bases de datos científicas, Scielo, EBSCO, Dialnet, Pubmed y Science direct, esta búsqueda permitió identificar diferentes autores y referencias bibliográficas, que aportan contenido para la construcción de índices e indicadores en el ámbito agroempresarial.

2. Fase de revisión documental: En este punto se recopiló información secundaria suministrada por la FALLP y las organizaciones y se analizaron informes de gestión de La Fundación y documentación propia de cada organización como actas de asambleas y reuniones que dio cuenta de su accionar.

3. Fase de selección de informantes clave: Bajo la modalidad de grupo focal, se realizó una reunión virtual con los 3 coordinadores de campo de la FALLP, quienes son la base de apoyo técnico y operativo de las organizaciones en el territorio,

este espacio permitió la identificación de 5 actores claves de cada organización, con características especiales, en las que se destaca su trayectoria dentro de la organización, su participación en asambleas y reuniones, el desempeño de cargos directivos y su conocimiento en temas puntuales de la labor de las organizaciones y su historia.

4. Priorización de variables para las 5 categorías: En esta fase se utilizó la metodología del grupo focal (Geifus, F. 2002) constituido por los actores clave identificados para cada una de las 5 organizaciones y por los 3 coordinadores de campo de la FALLP. Bajo este método acompañado de la técnica de lluvia de ideas se buscó, de manera participativa y colaborativa, conocer el pensamiento de cada actor sobre las preguntas acerca de los aspectos que considera claves para cada categoría en aras de que los agroemprendimientos rurales fueran sostenibles o se pudieran desarrollar de la manera más eficiente posible. De esta manera expresaron libremente su opinión sobre los aspectos que influyeron en el desarrollo de cada categoría. Al final de la actividad se obtuvieron las diferentes variables que describirían cada categoría, utilizando una tabla de 5 x 5 para plasmar las de mayor preferencia

5. Fase de elaboración de la rúbrica: Posterior a la priorización de las variables obtenidas mediante la metodología anteriormente descrita, se dio lugar a la construcción de la rúbrica de evaluación, esta herramienta definió un valor numérico de 1 a 5 para cada una de las variables obtenidas, donde el valor más bajo hace referencia al poco desarrollo que la variable tiene y requiere una intervención profunda y el valor más alto indica un mayor desarrollo que la variable tiene y entonces requiere poca intervención, después esta rúbrica fue presentada a los directivos de las organizaciones con el fin de definir que variables serían priorizadas para la elaboración del plan de acción.

Análisis de la información

Utilizando la metodología del análisis de contenidos para interpretar los datos aportados por la literatura y los documentos de La Fundación, además de los archivos históricos de las organizaciones, para permitir así la explicación de las categorías que definen los aspectos claves de las organizaciones. En la transcripción y análisis mediante matrices de las entrevistas semiestructuradas basadas en el modelo propuesto por Miles and Huberman (1994), se conocieron las percepciones de los entrevistados y se identificaron los aspectos claves definidos como variables para esta investigación y constitutivas de las categorías propuestas para el diseño de un índice de sostenibilidad del agroemprendimiento rural

Finalmente se desarrolló triangulación de la información como herramienta que permite analizar datos partiendo del uso de diferentes herramientas en la necesidad de describir un fenómeno (Okuda y Gómez, 2005). Con esta triangulación de datos se utilizaron diferentes métodos para la obtención de información tales como el análisis de documentos, entrevistas semiestructuradas y trabajo con grupos focales (Aguilar y Barroso, 2015), de esta forma se priorizaron variables correspondientes a las categorías definidas anteriormente como claves para el diseño de un índice de sostenibilidad del agroemprendimiento rural.

El ISAR es el resultado del análisis numérico de la rúbrica, definiendo que variables se encuentran en los puntos mínimos y cuales, en los puntos máximos, dados por los directivos de cada organización, este valor es obtenido estadísticamente mediante los promedios de calificación. Los datos serán analizados mediante estadística descriptiva básica calculando la varianza, la mediana, la moda y la desviación estándar (Rendón et al., 2016).

El ISAR permite la medición del nivel que alcanza la organización en cada variable y la identificación de necesidades prioritarias, a las que deben apuntar los

servicios de extensión agropecuaria para lograr la consolidación de la asociatividad como estrategia para el desarrollo local. Adicionalmente, permite realizar comparación entre organizaciones, identificando puntos en común y especular por qué unas están en un mayor nivel de desarrollo.

El índice permite visualizar 3 situaciones para cada variable, según su nivel de desarrollo, así: 1) Nivel bajo: corresponde a la valoración entre 1 y 2, por tratarse de un desarrollo mínimo la variable requiere de un plan de acción oportuno para mejorar el desempeño de la organización; 2) Nivel medio: corresponde a la valoración entre 3 y 4 que representa una condición aceptable, que requiere de una intervención leve a moderada para mejorarla. 3) Nivel alto: corresponde a un valor 5 representa un proceso sobresaliente que destaca el trabajo de la organización y que requiere poca intervención.

Resultados

Categorización para el funcionamiento de los agroemprendimientos asociativos desde la literatura

El análisis de la información teórica consultada muestra diferentes estrategias utilizadas para describir los factores que determinan el funcionamiento, la consolidación y la sostenibilidad de los agroemprendimientos asociativos. En esta investigación se utilizó el termino categoría para describir esos factores que de una u otra forma intervienen en el funcionamiento de un agroemprendimiento y que en su conjunto deben establecerse de manera adecuada para alcanzar la sostenibilidad. (Tabla 3)

Tabla 3. Autores que han referenciado las categorías a analizar

CATEGORÍA	BIBLIOGRAFÍA	DIMENSIÓN SEGÚN LITERATURA
-----------	--------------	----------------------------

TÉCNICA	(Rodríguez y Ramírez, 2016), (Dequino, 2019); (IICA, 2006)	Productiva Tecnológica
ECONÓMICA	(Brin y Betancur, 2006); (Rodríguez y Ramírez, 2016); (Dequino, 2019); (IICA, 2006)	Empresarial Financiera Estrategia empresarial
SOCIAL	(Rodríguez et al, 2018); (Amézaga et al, 2013); (Alcocer et al, 2006); (Rodríguez y Ramírez, 2016); (Dequino, 2019); (IICA, 2006)	Socio-organizacional
ORGANIZACIONAL	(Rodríguez et al, 2018); (Amézaga et al, 2013); (Tamayo et al, 2019); (Brin y Betancur, 2006); (Dequino, 2019); (IICA, 2006)	Socio-organizacional Cooperativa Asociativa
COMERCIAL	(Alcocer et al, 2006); (Dequino, 2019)	Orientación al mercado

Fuente: Elaboración propia.

La categorización es un aspecto crucial en la investigación de tipo mixto para el análisis de la información (Cabrera, 2005). Las categorías fueron empleadas para establecer la clasificación de los aspectos mencionados tanto por los autores como por los productores y grupos focales con los cuales se trabajó.

Para la definición de categorías se hizo una revisión de literatura en diferentes bases de datos científicas como Scielo, EBSCO, Dialnet, Pubmed y Science direct. que permitió inferir cuáles aspectos son los más mencionados por los autores para caracterizar o evaluar un proceso agroempresarial y definir que otros términos o dimensiones son utilizados para referirse a los factores determinantes de sostenibilidad. Los aspectos más mencionados fueron: técnico-productivos, económicos, sociales, comerciales y organizacionales, los cuales fueron definidos como categorías para comenzar a configurar el índice.

Una vez definidas estas categorías se continuo con el análisis del contenido de las entrevistas semiestructuradas realizadas a actores clave de cada organización y de

la información obtenida en el grupo focal con las directivas de las organizaciones. Esta actividad permitió conocer cuáles aspectos claves debieron tomarse como variables dentro de la construcción del índice de sostenibilidad ISAR.

Priorización de variables desde el análisis de las entrevistas semiestructuradas

La percepción de los actores clave fue un componente infaltable para el diagnóstico del territorio porque permitió identificar características propias que no necesariamente se observaron en la literatura y que pueden variar de un lugar a otro, y aspectos que ellos consideran claves para la sostenibilidad de su organización estructuradas como ya se había mencionado en las variables dentro de la construcción del ISAR (Tabla 4).

Tabla 4. Variables de mayor referencia en las entrevistas semiestructuradas

CATEGORÍA	VARIABLES	FRECUENCIA DE RESPUESTA
TÉCNICA-PRODUCTIVA	Líneas de producción	9
	Asistencia técnica	8
	Buenas prácticas agrícolas	12
	Capacitaciones, desarrollo de habilidades y educación continua	13
	Diversificación de la producción	16
	Infraestructura	13
ECONÓMICA	Líneas de negocio	5
	Gestión de proyectos	6
	Desarrollo de capacidades contables	5
	Fondo rotatorio	10
	Plan de negocio	7
	Herramientas contables	6

CATEGORÍA	VARIABLES	FRECUENCIA DE RESPUESTA
	Centro de costos	10
	Software y herramientas tecnológicas	5
	Aportes de los asociados	8
	Profesional (contador)	13
SOCIAL	Responsabilidad social	10
	Beneficios para la comunidad en general	4
	Formación y capacitación	10
	Actividades para los jóvenes	5
	Reconocer el papel de la mujer	6
	Liderazgo	3
	Actividades de interés para asociados	9
	Distribución de beneficios	4
	Lazos asociativos	2
	Seguridad alimentaria	3
	Centros de formación familiar	4
	ORGANIZACIONAL	Fortalecimiento de capacidades
Comités de trabajo		13
Depuración de socios		3
Mecanismos de participación		24
Apoyos económicos para asociados		6
Gestión de proyectos y recursos		6
Plan de gestión y de operaciones		11
Motivación		4
Junta directiva gestionadas y definidas		13
Empoderamiento de la mujer		6
COMERCIAL	Socios comerciales	13

CATEGORÍA	VARIABLES	FRECUENCIA DE RESPUESTA
	Infraestructura para comercializar	9
	Sellos de calidad	11
	Productos con valor agregado y de alta calidad	20
	Intermediarios	3
	Herramientas digitales para comercialización	5
	Mercados locales y campesinos	15
	Rentabilidad	20
	Punto de compra	5
	Establecer marca propia	3

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se muestra el nombre que los actores clave comúnmente dieron a los aspectos que consideran más importantes para la sostenibilidad de su organización, que pueden ser acordes o no con los nombres técnicos encontrados en la literatura y la frecuencia con la que los actores clave se refirieron a éstas. Desde su discurso se repiten y resaltan aspectos que han influido históricamente o que han tenido un impacto fuerte para el desarrollo de sus organizaciones, algunos de ellos, no reportados por la literatura consultada para esta investigación, aunque imprescindibles para ellas.

Entre los aspectos que mencionan los actores claves y que no se encuentran en la literatura sobresale por ejemplo los apoyos económicos para educación, formación de sus asociados, aspectos que consideran indispensables para la construcción de modelos productivos que sean competentes para los cambios y retos que plantean los mercados actuales.

Priorización de variables identificadas con grupo focal

En la tabla 5 se observa el modelo de matriz obtenido con el grupo focal de la organización del municipio de Jardín. donde estuvieron establecidas, inicialmente, las categorías de análisis provenientes del marco conceptual y fueron presentadas a los actores clave para que ellos identificaran los aspectos que podrían integrar como cada una de las variables para cada categoría, recuperando así temas y elementos importantes para las organizaciones y que en conjunto proporcionaron una explicación del desarrollo económico, social, organizacional, comercial y social de su agroemprendimiento.

Tabla 5. Matriz 5x5 recuperada de la actividad con el grupo focal de la organización del municipio de Jardín

Categorías				
Técnico-productivos	Económica	Social	Organizativa	Comercial
Uso de herramientas TIC	Rentabilidad	Servicios para la familia	Definición de roles Mecanismos de participación	Ventas y distribución
Programas en buenas prácticas agrícolas y pecuarias para productores (Calidad)	Líneas de negocio	Programas de formación y capacitación	Plan estratégico	Acceso a nuevos mercados
Infraestructura	Fondo rotatorio	Papel de jóvenes y mujeres en la organización (Inclusión)	Plan de gestión (plan operativo, cronograma de actividades)	Alianzas comerciales
Prestación de servicios para los asociados (apoyo técnico, venta de insumos)	Plan de negocios	Servicios para diversificación del ingreso	Sistemas de seguimiento y control	Diferenciación y valor agregado
Agricultura sostenible	Estructura de costos	Capital social	Comités de trabajo	Mercadeo

Fuente: Elaboración propia.

Para los participantes del grupo focal, entre los que están asociados, directivos, y en general las personas que cumplen con las características del perfil de actor clave, se encontró que los aspectos que más les interesan a ellos son referentes a los temas que se proponen como categorías de investigación, además de mencionar algunos temas de interés político, en su gran mayoría las variables obtenidas coinciden con las entrevistas semiestructuradas realizadas y la literatura revisada.

La interpretación de los factores que afectan los agroemprendimientos está bien identificada por parte de los asociados y directivos aunque existen algunas variaciones entre los actores clave de las diferentes organizaciones, sobre todo en aquellas que llevan menos tiempo de operación y las que no poseen un plan de negocio concreto que determine su misión empresarial, sin embargo se tienen apreciaciones similares en temas asociativos, sociales y organizacionales. Las variables que se seleccionaron para el análisis de las organizaciones responden al interés de la comunidad.

Variables seleccionadas para el análisis de los agroemprendimientos

Después de la obtención de las diferentes variables y realizando la triangulación de la información obtenida en la literatura consultada para la labor del agroemprendimiento en los procesos de consolidación y autogestión, en las entrevistas semiestructuradas y en el grupo focal, donde la voz de los actores clave rescata elementos a partir del procesos asociativos en el territorio, se pueden observar (Tabla 6) las variables de mayor influencia en los agroemprendimientos y comprender como se han modificado las dinámicas según el sitio de intervención y los modelos empresariales de las organizaciones en estudio.

Tabla 6. Variables seleccionadas para el análisis de los agroemprendimientos

CATEGORÍAS	VARIABLES
------------	-----------

Técnica	Líneas de producción
	Buenas prácticas agrícolas
	Infraestructura
	Capacitaciones en temas productivos
Económica	Tecnología
	Rentabilidad
	Líneas de negocio
	Fondo rotatorio
Social	Plan de negocios
	Gestión de proyectos
	Trabajo cooperativo
	Programas de formación para asociados
Organizacional	Distribución de beneficios
	Convenios institucionales
	Capital social
	Liderazgo
Comercial	Fortalecimiento de capacidades directivas
	Depuración de asociados
	Empoderamiento y sentido de pertenencia
	Relevo generacional
	Plataformas digitales de comercialización
	Acceso a nuevos mercados
	Alianzas comerciales
	Diferenciación y valor agregado
	Mercadeo

Fuente: Elaboración propia

Variables definidas para el ISAR

Se mencionó el ISAR es el promedio de la valoración de las variables definidas a través de la metodología anteriormente descrita, utilizando el software ATLAS TI donde se graficó la red de variables para analizar, según el discurso de los entrevistados cómo influyó y se relacionó una variable con otra, su incidencia en una categoría, su dependencia y las consecuencias resultantes entre una y otra.

y formulan proyectos nuevos para captar fondos serán acciones determinantes en la rentabilidad.

Los beneficios para los asociados han sido depositados en la capacidad de realizar actividades de formación, que les permita el desarrollo de temas de liderazgo, empoderamiento y sentido de pertenencia, desarrollo de buenas prácticas agrícolas y búsqueda de estrategias de relevo generacional. Estas actividades de capacitación según señalan tanto los actores como los técnicos de campo han dependido en gran parte de los convenios institucionales firmados con otras entidades.

Un tema que suscitó bastante interés en los actores y que según los técnicos de campo es determinante en la sostenibilidad es el comercial, las asociaciones tuvieron gran curiosidad en el uso de herramientas de comercialización y en temas de mercadeo, que influyen directamente en el acceso a nuevos mercados y en la rentabilidad de la organización.

Construcción de la rúbrica de evaluación

La rúbrica es construida posterior a la priorización de las variables de interés para cada categoría, no existen muchas referencias bibliográficas que permitan construir una escala de medición adaptada a los temas puntuales que determinen el comportamiento de los agroemprendimientos asociativos rurales, sin embargo algunos trabajos como el de Rodríguez et al. (2017), proponen una serie de indicadores para valorar la situación del servicio de asistencia técnica agropecuaria, lo que favorece una construcción propia de la rúbrica para evaluar el comportamiento y la situación actual de los agroemprendimientos asociativos de las organizaciones de productores en el suroeste antioqueño; apoyándose además en las múltiples investigaciones en educación que si han basado su evaluación en herramientas como las rubricas, donde

proponen una serie de elementos según las capacidades que se quieran evaluar (Merino, 2011).

Discusión

La construcción participativa del ISAR permitió medir constructos de diferente naturaleza en los agroemprendimientos rurales desde el análisis de las 5 categorías, técnica, organizacional, económica, comercial y social, todas con interés en la sostenibilidad, lo que coincide con otros autores que definen algunas de estas como factores que inciden sobre esta capacidad empresarial y el desarrollo de un agroemprendimiento, sin embargo, existen algunas diferencias de lo planteado en la literatura con la percepción de las organizaciones de este estudio que se hace destacable.

Las categorías social y económica incluidas en este índice corresponden con las propuestas por autores como Pacheco et al. (2019), quienes determinaron que los ejes social y económico influyen directamente en el índice de sostenibilidad de un modelo agroempresarial y que las acciones desarrolladas para fortalecer cada eje se ven reflejadas en la estabilidad económica y comercial.

Por su parte Godoy et al. (2013) también describen en su estudio las categorías social y económica, considerándolas indispensables para la gestión eficiente de una organización. Desde lo social, en lo que respecta con el desarrollo de los principios asociativos y desde lo económico, en lo que refiere a la generación de competitividad en sus actividades económicas y comerciales. Algo similar es planteado por Amézaga et al. (2013) quienes señalan que la gestión asociativa para el desarrollo de una agroempresa tiene dos aspectos esenciales, el social y el organizativo, denominado por ellos como socio-organizativo y que de su buena interacción depende en gran medida su posicionamiento en el tiempo.

Rodríguez y Ramírez (2016) consideraron los componentes económicos, técnicos y sociales definiéndolos como los factores determinantes de sostenibilidad en las agroempresas rurales, los cuales se tuvieron en cuenta en este índice; no obstante, definieron además los aspectos políticos y ambientales como determinantes para las agroempresas, elementos que no se incluyeron como categorías, aunque si se determinaron variables relacionadas con estos aspectos en las categorías técnica y económica, como la producción sostenible y la búsqueda de alianzas con otras entidades que favorezcan el desarrollo de las organizaciones y sus modelos empresariales.

Aunque el índice construido no considera la estrategia empresarial propuesta por Dequino (2019), se incluyen variables como el desarrollo de capacidades gerenciales y la existencia de planes de gestión propuestas por este autor, las cuales fueron identificadas por los participantes de la investigación e incluidas en las dimensiones organizacional y económica respectivamente.

En esta investigación se abordan los temas empresariales desde el efecto de la economía interna del agroemprendimiento y la comercialización, destacando aspectos como el conocimiento del mercado local y la generación de alianzas entre organizaciones de diferentes territorios. De forma similar Rodríguez et al. (2018) abordan la dimensión empresarial como referente para evaluar la sostenibilidad de las agroempresas rurales, eje que incorpora aspectos como la orientación al mercado, los factores económicos y los procesos productivos-tecnológicos.

La cultura y la tradición agropecuaria como categoría no es incluida en esta investigación, sin embargo es un aspecto que influye sobre el proceso productivo de las organizaciones ya que afecta la forma en que se llevan a cabo muchos procesos técnicos, de forma similar Restrepo (2016) referencia los factores culturales como

fundamentales en el desarrollo de organizaciones campesinas, puesto que los territorios están arraigados a la tradición de sus familias y sus antepasados, su modelo productivo se basa en conocimientos adquiridos de generación en generación, sin embargo los productores perciben un cambio positivo en la producción agropecuaria gracias a la innovación y la tecnología.

A pesar de que no se abordó la dimensión política se observa en el discurso de los actores claves una diferencia marcada entre cómo viven la política interna de sus modelos y sobre el papel de la política externa: local, departamental y nacional y su influencia sobre el desarrollo agroempresarial. Esto concuerda con lo propuesto por Bedoya (2016) quien indica que la política interna de las organizaciones invita al desarrollo y la construcción participativa, distando un poco de las condiciones políticas que se dan a nivel nacional o internacional donde la no participación de las comunidades afectadas en la elaboración de estas implica padecerlas de forma negativa o positiva; haciendo necesario conocer e interiorizar la existencia o ausencia de políticas públicas que favorezcan la asociatividad, la prestación de servicios y asistencia para un buen desarrollo agroempresarial del sector rural.

De forma similar los aspectos políticos externos según como lo plantean Acevedo y Sánchez (2020) juegan un papel de promotor, estimulador, de soporte y respaldo, para que los productores ganen confianza y decidan invertir, adoptar tecnología, proyectar su crecimiento y posición competitiva acorde con los requerimientos del entorno competitivo; Aragao et al. (2009) adicionan que el diseño de políticas debe ser participativo, permitiendo la identificación de las necesidades locales, regionales y nacionales.

En cuanto a la categoría organizacional una de las variables definidas por el ISAR fue la confianza entre los miembros como un punto crucial de sostenibilidad, lo que concuerda con lo expresado por Contrera et al. (2017), quienes encontraron que

variables como la comunicación, el compromiso entre los miembros y el trabajo en equipo, influyen sobre el éxito de una asociación. De hecho Román et al. (2019) y Meza et al. (2017) encontraron que una organización puede ganar autonomía e independencia, al fortalecer la cohesión de sus asociados, y garantizando equidad en la distribución de los beneficios; resaltando que los vínculos entre los integrantes mejoran por relaciones familiares de amistad, profesionales, de mercado, entre otros.

El desarrollo de los aspectos técnico-productivos, como necesidades claves para el desarrollo de un agroemprendimiento incluidos en el ISAR, concuerdan con hallazgos de autores como Rodríguez y Ramírez (2016), Dequino (2019) y Brin y Bentancur (2006), quienes resaltan el efecto que tienen las capacitaciones y la asistencia técnica como papel definitivo para los productores agropecuarios, al igual que los saberes técnicos como influencia clave sobre el desarrollo de modelos productivos, los cuales repercuten sobre el éxito en la comercialización.

La rentabilidad es uno de los aspectos que es tenido en cuenta al momento de hablar sobre el éxito de un modelo empresarial, para las organizaciones de estudio la rentabilidad es un tema que no se conoce con claridad pero se entiende como aspecto crucial para la sostenibilidad. De forma similar para Lario et al. (2019) aspectos como la liquidez, el equilibrio financiero, el nivel de endeudamiento y la rentabilidad son elementos claves para definir las categorías económica y financiera de una organización de productores.

Este índice a diferencia del propuesto por Rodríguez et al. (2018) incorpora la dimensión comercial aunque al mismo tiempo coincide con los mismos al incluir los 4 pilares definidos por ellos, para el funcionamiento de la agroempresa como: el capital social (variable), la planeación organizacional (variable), la economía (categoría) y lo productivo tecnológico (variables), relacionados directamente, según los autores, con el

mercado y el territorio, razón por la que cobra importancia para el índice el aspecto comercial como categoría para la consolidación de la agroempresa.

Así mismo, en la categoría comercial en el diseño de este índice, se observó en el discurso la tendencia de las organizaciones a tener sus propios espacios de comercialización para reducir la intermediación y tener acceso directo al consumidor, manifestada en variables como el acceso a nuevos mercados y plataformas digitales de comercialización; lo cual concuerda con lo planteado por Prieto et al. (2016) al relacionar el alto grado de intermediación en la cadena de comercialización de forma negativa con el crecimiento económico de los agroemprendimientos asociativos.

Un aporte de este estudio al conocimiento de las organizaciones de productores es la utilización de rubricas para la medición del nivel de desarrollo en las categorías definidas, lo cual ha sido poco explorado en el sector rural y agroempresarial, no se encontraron investigaciones que dieran cuenta de ello, no obstante en el ámbito de la educación autores como Blanco (2008); Luesma et al. (2015); Alcón y Menéndez (2015) han descrito el uso de esta herramienta en la valoración de capacidades y competencias en temas como la educación; estos factores fueron tenidos en cuenta para construir la rúbrica utilizada en esta investigación que permitió valorar los aspectos definidos para determinar la sostenibilidad de las organizaciones.

En orden a lo planteado es posible ver como la rúbrica construida permite expresar la valoración de las variables priorizadas teniendo una percepción clara acerca del comportamiento de las organizaciones, conociendo de manera rápida cual es la situación actual. Esta situación concuerda con lo planteado por Rodríguez (2013), al determinar que la ventaja de las rubricas es poder realizar un seguimiento más sistematizado de un evento teniendo en cuenta los indicadores que se definen para su evaluación.

Otro aporte de este estudio es la identificación de variables como la gestión de proyectos, los apoyos educativos, convenios interorganizacionales que no fueron identificadas en la literatura revisada y que dan cuenta de la visión propia que se tiene las realidades del territorio expresando la riqueza y la variabilidad de factores que se encuentran día a día en el mundo rural

Conclusiones

Este estudio permitió realizar una categorización basada en la situación actual de algunos agroemprendimientos asociativos rurales en la subregión del Suroeste de Antioquia, según sus propias condiciones económicas, sociales, organizacionales, técnicas y comerciales, a partir del uso de una metodología participativa desde la percepción de los actores clave en el diseño del índice de sostenibilidad del agroemprendimiento rural ISAR. Este modelo permitió además, la identificación de variables no reportadas en la literatura respecto a los factores que influyen en el desarrollo de una organización de productores, como: el uso de recursos para apoyar temas educativos, la gestión de proyectos como alternativa de crecimiento agroempresarial y la cooperación interorganizacional para fortalecimiento comercial de los agroemprendimientos.

La implementación de herramientas como las rúbricas de evaluación, ampliamente utilizadas en otros campos como la evaluación de competencias y la valoración del aprendizaje, pero no en el sector agropecuario, evidencia su utilidad como un instrumento de construcción factible y adaptado a las necesidades de la investigación agropecuaria, futuros estudios podrían mejorar y potenciar este instrumento favoreciendo la valoración de los aspectos que determinan la sostenibilidad de los agroemprendimientos asociativos rurales.

Una de las limitaciones presentadas por este trabajo es que tomo como base cinco organizaciones que han tenido el apoyo de instituciones privadas para el acompañamiento de su modelo empresarial y asociativo, esta condición puede diferir de las realidades que presentan las organizaciones que no han recibido ningún tipo de apoyo; futuros estudios deben involucrar estas últimas en la construcción de un modelo adaptado a la situación de cientos de organizaciones rurales y agroemprendimientos asociativos.

Sin duda el instrumento construido permite ser una herramienta para establecer situación actual de los agroemprendimientos asociativos desde las diferentes categorías propuestas. Aunque el trabajo fue realizado para una situación específica y un territorio determinado, el instrumento puede ser replicado en otros territorios y en otras condiciones diferentes que requieran evaluar nuevas categorías y variables para conocer su proyección y evaluar su estado actual. Se esperaría que las organizaciones apliquen el instrumento y en un futuro poder conocer qué tanto mejoraron la situación de las organizaciones, de igual forma servir de base para la creación de planes de acción que sean apropiados para sus expectativas y el seguimiento del proceso participativo.

Referencias bibliográficas

Alcón, M., Menéndez Varela, L. J (2015). La contribución de las rúbricas a la práctica de la evaluación auténtica. *Observar*, N°. 9, 2015, págs. 5-17.

- Amézaga, C., Rodríguez, D., Nuñez, M. y Herrera, D. (2013). Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa (No. IICA E20 75). IICA, San Salvador.
- Aragao, B., Miranda, B., Blanco, M. Documento de discusión .3 Aportes de la agricultura familiar y el cooperativismo para eliminar el hambre y promover la agricultura sostenible “Aportes de la agricultura familiar y el cooperativismo para eliminar el hambre y promover la agricultura sostenible.”
- Bedoya, M. R. B. (2016). Lineamientos de política pública de Desarrollo Rural para Colombia: los casos de Flor del Monte, La Peña y San Rafael en el municipio de Ovejas (Sucre, Colombia). *Estudios de Derecho*, 73(161), 57-78.
- Blanco, A. (2008). *Las rúbricas: un instrumento útil para la evaluación de competencias. La enseñanza universitaria centrada en el aprendizaje: estrategias útiles para el profesorado*. ISBN 978-84-8063-924-8, págs. 171-188.
- Brin, J., & Bentancur, A. (2006). *Las organizaciones de productores y el desarrollo de la granja: Oportunidades y desafíos*. IICA.
- Cándido Román-Cervantes, Ana María García-Pérez, Enrique González-Dávila. Vanessa Yanes-Estéve. (2019). Aspectos estratégicos de las cooperativas agroalimentarias en función de su dimensión. Una aplicación a Canarias.
- Contrera, A. P., Pérez, E. R., & Reina, R. V. (2017). Dirección y control de las actividades económicas de las cooperativas agropecuarias. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 5(1), 60-73.
- Correa, C. I. O., & Alvarez, O. L. A. (2005). Las organizaciones de economía solidaria: Un modelo de gestión innovador. *Cuadernos de administración*, 21(34), 97-110.
- Dequino, S. O. (2019). Factores determinantes de la integración asociativa en el sector agropecuario. Estudio de casos en el ámbito de la cuenca láctea Villa María (Doctoral dissertation, INTA. EEA Manfredi).
- Godoy, A. E., Martínez, M. C., Krieger, M. A. C., Pokolenko, A. A., Tarnoski, S. O., & Dip, J. (2013). Desarrollo de las cooperativas agropecuarias del noreste de Misiones, Argentina. *Cooperativismo & Desarrollo*, 21(103), 19-33.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (2000). Métodos para el manejo y el análisis de datos. Denman CA, Haro JA (comp.). *Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social*. Hermosillo: El Colegio de Sonora, 253-300.

- Johnson, N., Suárez, R., & Lundy, M. (2002). La importancia del capital social en las agroempresas rurales de Colombia (No. 26). International Food Policy Research Institute (IFPRI).
- Lario, N. A., de Lema, D. G. P., & Navarro, J. L. S. (2019). Diagnóstico económico-financiero de las cooperativas agroalimentarias en España (2015-2017).
- Llusco, B. L. G. (2017). Emprendimientos Asociativos Rurales en el Marco de la Economía
- Luesma, M. J., Soteras, F. & Abadía, A. R. Evaluación mediante rúbricas de trabajos interdisciplinarios. V Congrés Internacional UNIVEST'15: els reptes de millorar l'avaluació. Girona, 9 i 10 de juliol de 2015, 2015, ISBN 978-84-8458-453-7, pág. 155.
- Meza Clark, T. D. J., Cisneros Terán, L. J., & Meza Clark, J. E. (2017). Experiencia de asociatividad en Ecuador: Caso apovinces (Experience of Partnership in Ecuador: Case Apovinces). SOTAVENTO MBA, (30).
- Murga Valderrama, N. L., Rituay Trujillo, P. A., Campos Trigos, J. A., Melean Romero, R., & Montes de Oca Rojas, Y. (2020). Agronegocios y Ganadería Sostenible. Capítulo 5
- Pacheco Almaraz, V., Palacios Rangel, M. I., Cervantes Escoto, F., Ocampo Ledesma, J., & Aguilar Ávila, J. (2019). La asociación cooperativa como factor de sostenibilidad del sistema cafetalero en comunidades marginadas. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, (131), 125-150.
- Prieto, A. V., Rodríguez, C. L. F., Rodríguez, Y. E. R., & Forero, K. Y. N. (2019). La asociatividad para articular cadenas productivas en Colombia. Cooperativismo & Desarrollo, 27(115), 1-34.
- 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), 09
- Rodríguez, H. Ramírez, C & Restrepo, L (2018). Factores Determinantes de la Sostenibilidad de las Agroempresas Asociativas Rurales. Revista de Economía e Sociología Rural, 56(1), 107-122.

Rodríguez, H. Ramírez, C & Restrepo, L. (2016). Nuevas tendencias de la extensión rural para el desarrollo de capacidades de autogestión. *Corpoica cienc. tecnol. agropecu*, vol.17, n.1, pp.31-42.

Rodríguez, M. R. (2014). Evidenciar competencias con rúbricas de evaluación. *EA, Escuela abierta. revista de Investigación Educativa* Núm. 17 Pág. 117-134.

CAPÍTULO 3: ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN CORRESPONDIENTES CON LAS NECESIDADES Y PRIORIDADES DE LOS AGROEMPRESARIOS, IDENTIFICADAS POR MEDIO DE LA UTILIZACIÓN DEL ISAR

Introducción

La FALLP ha implementado diferentes metodologías para conocer el impacto de sus programas en las cinco organizaciones de estudio, abarcando el desarrollo social como pilar fundamental determinando el impacto sobre el capital social, la cohesión social y la calidad de vida, aunque reconoce la influencia de otros factores en la sostenibilidad de las organizaciones.

La interpretación de los resultados del ISAR conllevó a la identificación de unas variables que poseen un pobre desarrollo al interior de las organizaciones y por lo tanto son foco de trabajo, ya que pueden influir directamente sobre la sostenibilidad. Para intervenir estos puntos críticos se propuso el desarrollo de planes de acción que respondan al mejoramiento de una condición crítica.

La construcción de un plan de acción requiere el consenso de todas las personas y entidades que están involucradas y que interfieren, en este caso, en el desarrollo de los agroempresarios, recuperando las propuestas y las recomendaciones de cada agente territorial. Esta construcción se convierte en una guía de trabajo para dar desarrollo a procesos y actividades que deben ser tenidos en cuenta para buscar un proceso de transformación (Colmenares, 2012).

Su formulación requiere el planteamiento de la formulación de objetivos, general y específicos, cada uno de estos con una serie de actividades necesarias para llegar a la meta, definiendo a su vez los recursos económicos y el talento humano necesarios

para lograrlo teniendo en cuenta los tiempos de ejecución (Ore et al., 2020). Conocer el territorio y sus características especiales, su gente, sus condiciones climáticas y geográficas, sus aspectos políticos y sociales, la existencia o ausencia de conflictos armados y en general todas las situaciones que influyen sobre el desarrollo normal de un territorio son la base de partida para definir cuál es la mejor forma de intervención.

Desde el sector rural la forma de realizar un plan de acción conlleva definir como se mencionó anteriormente las condiciones geográficas, sociales y ambientales, pero además los temas que afectan directamente el desempeño agropecuario, tipos de suelos, hectáreas productivas, productos destacados, formas de comercialización, entre otros aspectos básicos del sector específico.

La construcción de planes de acción en las agroempresas debe tomar sus bases en los planes que se proponen del sector industrial, los cuales operan en línea con el mejoramiento continuo, minimizando pérdidas y articulando de forma armónica cada uno de los sectores de la empresa, para que junto permitan el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos y de la visión empresarial. En este sentido Ore et al. (2020) definen 4 dimensiones para realizar un proceso de planificación empresarial: la planeación, la organización, la dirección y el control, estas acciones permiten la gestión eficiente de la empresa el mejoramiento de sus indicadores.

Los planes de acción permiten encaminar la comunidad y las entidades territoriales en la búsqueda de un objetivo particular, que beneficie la calidad de los procesos dentro de los agroemprendimientos (Rodríguez, 2001). Con base en lo anterior uno de los objetivos de este estudio es construir planes de acción que respondan a las necesidades y prioridades de los agroemprendimientos identificadas por medio de la utilización del ISAR, fijando así acciones que permitan promover un cambio en las situaciones identificadas como críticas.

Metodología

Diseño, población y muestra

Esta Investigación es de enfoque mixto con estatus dominante cualitativo y de tipo concurrente (Sampieri, 2018). La población está compuesta por 5 organizaciones de productores que han sido objeto de trabajo e investigación por parte de La Fundación Aurelio Llano Posada, y que llevan a cabo su labor en el Suroeste antioqueño, en los municipios de Pueblorrico, Fredonia, Támesis, Jericó y Jardín.

Para cada organización se seleccionó un informante clave que cumpliera con características: como a) personas con alto nivel de información sobre la organización, b) trayectoria en la administración, c) conocimientos de los aspectos históricos, comerciales, económicos, sociales, técnicos y organizacionales de los agroemprendimientos y d) disposición para participar de manera voluntaria en el estudio. Para 4 de las organizaciones, quienes cumplían con estos requisitos, fueron sus presidentes y para otra un integrante de la junta directiva.

VARIABLES e INSTRUMENTOS

Para identificar la situación actual de cada organización se utilizó el índice de la situación del agroemprendimiento asociativo rural ISAR que está compuesto por cinco categorías: económica, organizacional, social, técnica y comercial, las cuales fueron definidas inicialmente desde las experiencias de diversos investigadores. Para cada una de las categorías se definieron 5 variables que expresan el desarrollo y el

comportamiento de cada variable, como se mencionó anteriormente las variables se definieron de forma participativa con los actores clave de las organizaciones.

Basados en los niveles arrojados por la aplicación del ISAR en cada organización se seleccionan las variables que serán priorizadas y para las cuales se deben construir los planes de acción estableciendo las acciones requeridas para mejorar su nivel de desarrollo, al igual que los responsables y los tiempos para su ejecución.

Recolección de la información

La información se recolectó por medio de entrevistas a los presidentes o informantes clave de cada una de las organizaciones utilizando el software KoboToolBox ®, que permite la recopilación de los datos y el análisis preliminar de las respuestas.

Como se había mencionado la metodología del grupo focal con los coordinadores de campo de la FALLP y los directivos de las organizaciones, sirvió como proceso de planificación conjunta de acciones para construir los planes de intervención. En este punto se definieron acciones cruciales como: a) definición del nivel en el que se encuentran las variables, b) selección de variables críticas, c) definición del nivel al que se quiere llegar en ellas, d) definición de actividades a desarrollar para llegar ahí, e) definición de tareas y responsables, f) definición de recursos necesarios, g) estimación del tiempo para cada actividad definida.

Análisis de los datos

La información fue procesada y analizada mediante estadística descriptiva para organizar los datos, facilitando su análisis y permitiendo plasmar los hallazgos en tablas y graficas. Utilizando Excel básico se realiza transcripción de los valores dados a cada

una de las variables por cada uno de los actores claves, se realizó medición de promedios, obteniendo el promedio total por cada variable, por cada categoría y por cada organización. Estos resultados son la base para establecer puntos críticos y puntos sobresalientes.

Resultados

Índice general de las organizaciones

El análisis global del índice para las cinco organizaciones se obtuvo un valor de 3,05 %, un valor situado por encima de la línea media, lo que podría presentarse como un valor aceptable, sin embargo es un valor que pone en juicio la sostenibilidad y la autogestión de las organizaciones; para esto es importante mencionar que los recursos para muchas de las acciones en las organizaciones han dependido de organizaciones como la FALLP, sin estos aportes las organizaciones no estarían en capacidad de generar muchas de sus actividades. Por esta razón las organizaciones resaltan el acompañamiento que durante varios años ha realizado La Fundación en el desarrollo de las organizaciones agropecuarias en las dimensiones social, productiva, ambiental e institucional, promoviendo el desarrollo y consolidación de los procesos asociativos de la subregión.

En cuanto al rendimiento individual de las organizaciones el ISAR para la ACCA fue de 2,72, ASOMUTIPRO 2,32, OCCF 3,56, OMCE 3,44 y AGEOSUR 3,20 (Figura 12), un análisis previo de estos valores permite inferir que las organizaciones que se encuentran en un nivel más bajo de desarrollo son aquellas que no tienen acompañamiento constante de la FALLP a través de sus coordinadores de campo, por lo que el apoyo es escaso y se centra solo en temas puntuales. Refiriéndose al acompañamiento constante, es aquel caracterizado por el desarrollo de múltiples

actividades semanales, abarcando diferentes procesos no solo del ámbito organizacional sino también técnico, comercial y económico. Las organizaciones que no presentan este acompañamiento reciben apoyo en las mismas categorías, pero con menos frecuencia.

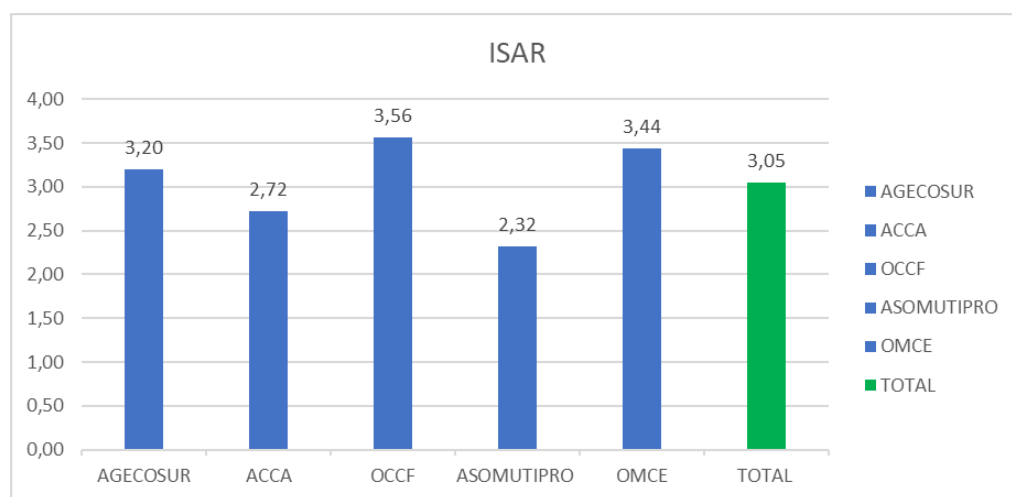


Figura 12. ISAR de las organizaciones de estudio

Análisis de categorías por organización

En cuanto al análisis global de las cinco categorías definidas, se encontraron valores similares de desarrollo en 4 de ellas, para todas las organizaciones, observando valores entre 3,08 y 3,28. La categoría comercial obtuvo un valor promedio bajo entre las organizaciones (2,6), siendo identificada como la categoría de menor desarrollo. Este acercamiento nos permite inferir que los aspectos comerciales son los que tienen menor progreso. Para otro estudio sería interesante en esta categoría considerar cuál es y ha sido el enfoque al interior del plan de acción de La Fundación y cuál ha sido su visión desde las organizaciones.

La categoría económica sobresale como la de mejor nivel en las organizaciones con una puntuación de 3,28, un grado de aceptabilidad favorable en algunas variables

por parte de los actores clave. Es preciso resaltar en esta categoría el valor que toman los fondos rotatorios y su gestión como una herramienta clave para la autogestión económica de las organizaciones que posibilita soporte monetario a los asociados. Los procesos que han tenido las organizaciones sobre la formulación de proyectos también han tomado valor importante para ellos, porque han sentido el desarrollo de capacidades en la construcción y su ejecución de estos, favoreciendo la captación de recursos externos para el financiamiento, sin embargo, a pesar de estos avances, las organizaciones no tienen un punto óptimo en esta categoría porque algunas variables se encuentran en estado crítico y requieren intervención oportuna.

En lo que refiere la categoría técnica, las organizaciones resaltan su labor en la diversificación de cultivos y en el desarrollo de diferentes líneas de producción, aspectos que se manifiestan con múltiples oportunidades para la consolidación de nuevas líneas de negocio, que permitan el fortalecimiento del agroemprendimiento y generen mayor rentabilidad (Figura 13). Por otra parte, es importante recalcar la problemática existente por la falta de infraestructura propia en la mayoría de las organizaciones para el desarrollo de sus modelos productivos, identificando una condición crítica que índice en la sostenibilidad, además otras acciones representan puntos desfavorables en las organizaciones como el poco uso de tecnología para el desarrollo de labores productivas, reflejando el panorama nacional y las múltiples barreras existentes en la adopción de herramientas tecnológicas que favorecen el desarrollo productivo.

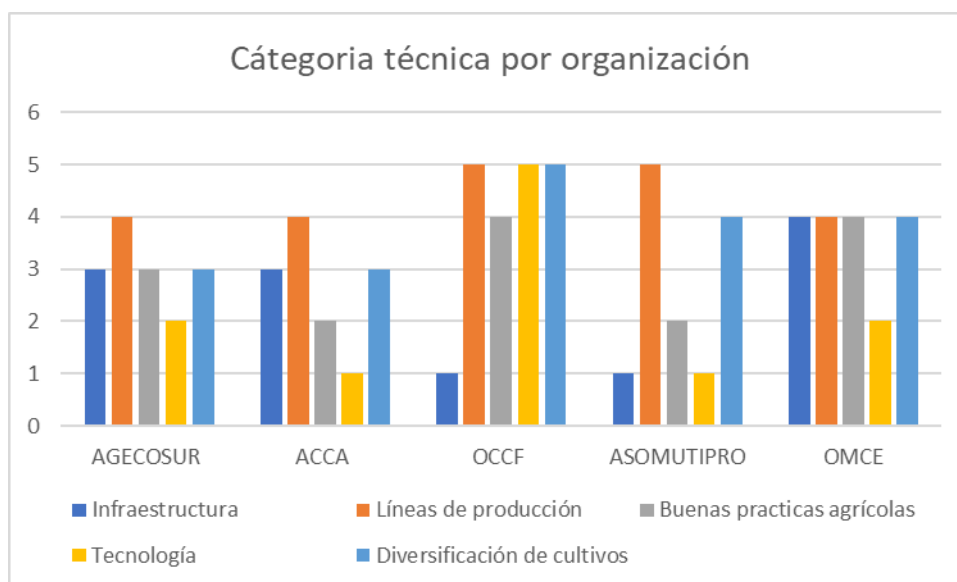


Figura 13. Comportamiento de las variables en la categoría técnica por organización

Por su parte las organizaciones muestran fortaleza en la categoría organizacional, en aspectos como la gestión de los comités de trabajo y como éstos aportan al crecimiento de los aspectos organizacionales, ya que han recibido acompañamiento durante varios años que les ha favorecido la construcción de un equipo humano comprometido con el desarrollo de la organización, sin embargo, coinciden en que problemas como el relevo generacional, la falta de liderazgo y el poco empoderamiento de los miembros son temas fundamentales para los procesos de consolidación, identificando vacíos operacionales a pesar de recibir asistencia por parte de La Fundación en los temas organizacionales.

Las organizaciones coinciden en que no todos los asociados trabajan en pro de los objetivos propuestos para el año, muchos se olvidan del trabajo colectivo, pero nunca del beneficio personal, lo que ha generado problemas entre asociados y la necesidad de realizar constantemente la filtración de socios.

En la categoría social llama la atención que las organizaciones son fuertes en la gestión de convenios institucionales, no solo con entidades públicas sino también con

otras de carácter privado, estos convenios han permitido obtener recursos para desarrollar sus procesos asociativos y empresariales, sin embargo, existen serias dificultades en las variables que promueven beneficios y estímulos para los asociados, ya que no cuentan con un soporte económico fuerte que respalde el deseo de ayudar a la formación académica.

Con relación a la categoría comercial fue descrita por las organizaciones como un aspecto de bajo desarrollo en temas como el mercadeo y el valor agregado, lo que deriva en pocas oportunidades para la gestión de alianzas comerciales y el acceso a nuevos mercados. Es de resaltar la gestión de dos de ellas que han apostado a esta categoría y se convierten en un modelo para las demás, promoviendo la transformación y la generación de productos y servicios innovadores que les permiten acceder a mercados más específicos que brindan mayores utilidades y que les abren puertas a nuevas oportunidades.

Al interpretar los valores obtenidos para cada variable, es preciso realizar un análisis por cada organización, ya que si bien hay tres organizaciones que comparten un nivel de desarrollo aceptable, las otras dos se encuentran en un nivel más bajo. El comportamiento de las variables varía un poco de organización a organización, encontrando algunas que han tenido mayores avances en algunas categorías que van en línea con la sostenibilidad.

La organización de Jardín se destaca en el ISAR como la organización con el mayor porcentaje de desarrollo y alto desempeño en categorías como la técnica y la comercial, sin embargo, es posible leer variables con poco desarrollo como la infraestructura productiva propia, la rentabilidad, las líneas de negocio, el relevo generacional y los beneficios para los asociados, entre otras (Figura 14).

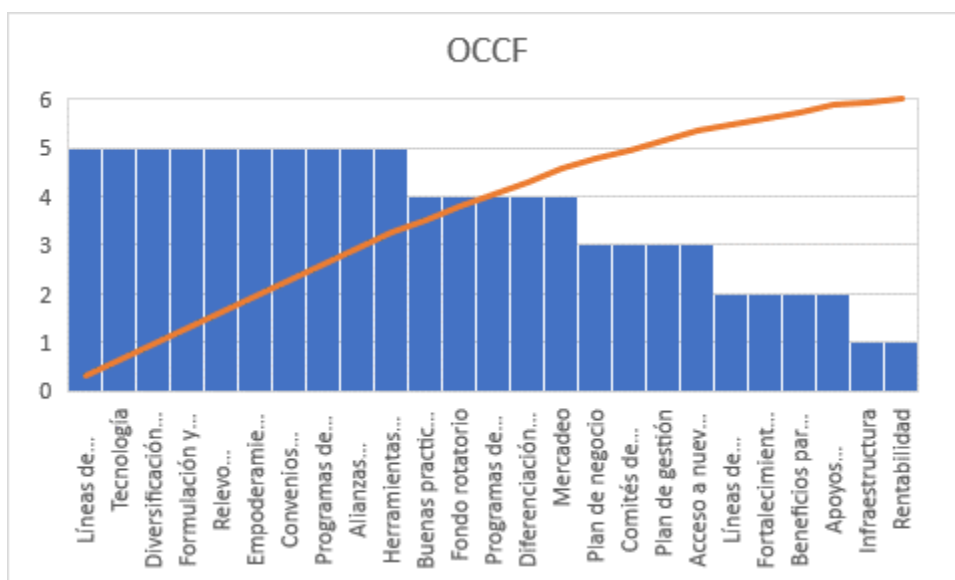


Figura 14. Aspectos sobresalientes y críticos en la OCCF.

Para la organización de Támesis, quien tiene algunas similitudes en su nivel de desarrollo con la organización de Jardín, se destacan las categorías técnica y económica, con un nivel alto en variables como la diversificación de cultivos, las líneas de producción, la existencia de un plan de negocio y el desarrollo de varias líneas de negocio, que sumadas entre si favorecen el proceso de consolidación empresarial de la organización. De manera paralela, también se destaca el bajo nivel en variables como el plan de gestión, los programas de formación para asociados y la falta de un plan de mercadeo que responda a las necesidades comerciales de la organización.

La organización de Jericó evidencia un nivel del índice más bajo, es así como se logra apreciar que la categoría comercial, donde se identifican debilidades en los procesos de mercadeo y en el acceso a nuevos mercados, además, en la falta de uso de herramientas digitales que favorezcan el proceso de comercialización. La categoría económica por su parte permite evidenciar la falta de planes de negocio y la ausencia de un plan de negocio estructurado no aptos en el proceso de sostenibilidad económica de las asociaciones. Se destaca un nivel alto en variables como la gestión del fondo

rotatorio, la formulación de proyectos y la gestión de convenios institucionales desde la organización.

Por su parte la organización de Pueblorrico muestra serias dificultades en las categorías comercial, social y técnica, obteniendo un nivel bajo en las diferentes variables, como el poco esfuerzo que se ha realizado para promover la formulación de un plan de mercadeo, que favorezca no solo el acceso a nuevos mercados sino también el uso de herramientas para la comercialización del producto. La categoría social, determina preocupación por los temas de formación y beneficios para los asociados y desde la categoría técnica, se evidencia el poco uso de tecnología y el bajo nivel de buenas prácticas agrícolas. La organización sobresale en la gestión de convenios institucionales y en la gestión del fondo rotatorio.

En la organización de Fredonia por su parte se observa como la organización con mayor número dificultades dentro de las organizaciones estudiadas, todas las categorías presentan variables con niveles bajos de desarrollo y con ello, debilidad en su capacidad de consolidación tanto de un modelo empresarial como en el proceso asociativo, ya que variables como el empoderamiento presentan un nivel bajo en la percepción. En la categoría económica, el desconocimiento de la rentabilidad y la ausencia de líneas de negocio determinan un bajo grado de sostenibilidad. Es crucial poner atención a estas categorías y variables que influyen en el bajo desarrollo de la organización de acuerdo con el ISAR, para favorecer así una intervención oportuna de la FALLP y evitar procesos de dilución del modelo asociativo o fracaso del proceso agroempresarial.

A bien de que la FALLP dentro de sus dimensiones de trabajo interviene aspectos sociales, productivos e institucionales, todas las organizaciones aducen continuar con falencias en estos ámbitos, determinando así un nivel de desarrollo medio o bajo.

Variables críticas del ISAR por organización

Se identifican variables críticas para cada organización, referidas por cada actor clave que evidencian las necesidades propias de cada agroemprendimiento, Para la organización de Tamesis, las variables críticas identificadas son la tecnología, el plan de gestión, los programas de formación para asociados, apoyos educativos para asociados y familias y mercadeo. La organización de Jericó dentro del grupo de variables críticas identificó: el plan de negocio, las líneas de negocio, el relevo generacional, los apoyos educativos para asociados, el mercadeo, acceso a nuevos mercados y el uso de herramientas digitales de comercialización.

En la organización de Jardín se visualizaron variables críticas como: infraestructura, rentabilidad, líneas de negocio, relevo generacional, fortalecimiento de capacidades directivas y liderazgo, beneficios para asociados y apoyos educativos para asociados y sus familias

Por su parte la organización de Fredonia, según el análisis definió como variables críticas: la infraestructura, las buenas prácticas agrícolas, la tecnología, la rentabilidad, las líneas de negocio, el empoderamiento, el liderazgo, los beneficios para los asociados, programas de formación, apoyos educativos, seguridad alimentaria, valor agregado, el mercadeo, acceso a nuevos mercados y herramientas digitales de comercialización.

Por último, la organización de Pueblorrico obtuvo como variables críticas: buenas prácticas agrícolas, tecnología, rentabilidad, plan de negocio, beneficios para los asociados, programas de formación, apoyos educativos para asociados, alianzas comerciales, mercadeo, acceso a nuevos mercados y herramientas digitales de comercialización.

Lo anterior muestra variables críticas compartidas por algunas organizaciones, destacando el bajo desarrollo la categoría comercial, en variables como mercadeo y herramientas digitales de comercialización. En la categoría social, es común para todas las organizaciones la inexistencia de un fondo o algún recurso que permita garantizar apoyos educativos a sus asociados y familias, además de la ausencia de un plan de beneficios para los socios. El poco uso de tecnología para el desarrollo de la categoría técnica en procesos productivos es común para todas las organizaciones, desde la categoría económica se identifican como aspectos críticos el poco conocimiento de los asociados para la determinación de la rentabilidad del agroemprendimiento y la ausencia de múltiples líneas de negocio (Figura 15).

Este consolidado permitió definir cuáles son las variables que deben ser priorizadas para el desarrollo de los planes de acción, que favorezcan el desarrollo de las necesidades identificadas por la comunidad.



Figura 15. Esquema de variables críticas

Variables priorizadas para intervención al corto, mediano y largo plazo

Una vez obtenidas las variables críticas de cada organización y obteniendo el consolidado global, se procedió a priorizar las variables que serían intervenidas en los planes de acción. Cabe anotar que en este momento de la investigación se requirió de unas reuniones individuales con los coordinadores de campo, quienes identificaron para cada organización, donde desarrollan su labor periódica, cuales de las variables identificadas como críticas en el ISAR se deben priorizar para que generen los planes de acción que permitirán el mejoramiento de cada respectivo índice.

La tabla presenta las variables seleccionadas y a su vez el número de veces que se repite una variable crítica dentro de las cinco organizaciones.

Tabla 7. variables priorizadas por los técnicos de campo

1	Empoderamiento y sentido de pertenencia
2	Fortalecimiento de capacidades directivas y liderazgo
3	Diferenciación y valor agregado
4	Mercadeo
5	Herramientas digitales de comercialización
6	Tecnología
7	Plan de gestión
8	Programas de formación para asociados
9	Apoyos educativos para asociados y sus familias
10	Líneas de negocio
11	Plan de negocio
12	Acceso a nuevos mercados
13	Buenas prácticas agrícolas
14	Rentabilidad
15	Relevo generacional

Fuente: Autor del trabajo a partir del ISAR general de todas las organizaciones.

Identificar las variables críticas determinó el inicio de la planificación de todas las acciones que deben emprender para revertir estas bajas condiciones y la importancia de los actores de las organizaciones y su papel crucial en la planificación. Además de la función de la FALLP como ente no gubernamental de apoyo al Desarrollo Rural y las organizaciones de productores como motores locales de dicho desarrollo. Su interacción y la participación de esta fundación son fundamentales para cumplir la planificación en el corto, mediano y largo plazo.

Acciones destacadas dentro de las organizaciones

Los actores externos y su papel han permitido poner en evidencia como las organizaciones pueden hablar sobre el desarrollo que han logrado en las diferentes categorías que integran no solo su modelo asociativo sino comercial y empresarial. Se destaca dentro de las organizaciones la intención de promover el pluricultivo en sus predios, obteniendo productos no solo para la comercialización sino para su seguridad alimentaria y la de sus familias. Es importante mencionar que algunas organizaciones son más fuertes que otras en estos temas y han logrado este proceso gracias a la gestión de sus juntas administrativas, obteniendo recursos y promoviendo acciones enfocadas en el establecimiento de diferentes alternativas de productos agropecuarios apoyados por La Fundación, tal es el caso, de las micro explotaciones pecuarias, como gallinas ponedoras, estanques piscícolas y engorde de pollos, de otro lado está el fomento de huertas caseras con múltiples productos de la canasta familiar.

Los comités de trabajo se destacan en las organizaciones por su trabajo colectivo y su gestión en el cumplimiento de objetivos, trabajando de manera sincrónica y acorde con las necesidades de la organización, favoreciendo el desarrollo de líneas productivas y aspectos de comercialización.

Los fondos rotatorios en las organizaciones presentan similitudes en cuanto a su metodología de gestión, donde se resalta las facilidades para acceder a créditos de bajo interés para el desarrollo o el mejoramiento de actividades productivas.

La formulación de proyectos se ha convertido en una nueva estrategia para la captación de recursos externos y el desarrollo de capacidades que permiten la financiación de las propuestas de negocio de las organizaciones, todas ellas han afrontado este reto capacitándose e identificando de manera colectiva oportunidades dentro de sus territorios para el fomento de servicios y productos que generen rentabilidad para los asociados.

Planes de acción basado en recomendaciones

Mediante grupo focal, complementario al inicial, con los coordinadores y con la subdirectora del programa de Desarrollo Rural de la FALLP se presentó una serie de recomendaciones (Tabla 8), que llevándolas a cabo permitirían mejorar la condición de las variables críticas, de esta forma se proponen, estrategias, actividades, capacitaciones, y demás instrumentos necesarios para intervenir dichas variables, respondiendo así a las necesidades evidenciadas por las organizaciones en cabeza de los actores clave. Estas recomendaciones debieron ser sometidas a evaluación y posible reconstrucción, teniendo en cuenta las capacidades e intereses de la FALLP y la participación de las organizaciones en la construcción de los planes de acción.

Para iniciar el proceso de planificación, se partió de las variables críticas identificadas a través del ISAR y del plan de trabajo de la FALLP con cada uno de los municipios y sus organizaciones, sin embargo, es importante aclarar que no todas las variables pueden ser intervenidas a la vez, unas se accionarán en el corto plazo y otras deben contemplar acciones en el mediano y largo plazo.

Tabla 8. variables críticas generales y recomendaciones para su mejoramiento

Variable crítica	Recomendaciones
Empoderamiento y sentido de pertenencia	Actividades para recuperar la identidad de la organización, línea de tiempo vs mapa de sueños
	Talleres de cooperativismo
	Nuevos espacios de participación: cafés, debates, rueda de experiencias
	Diagnóstico de las relaciones internas y fomento del nuevo sistema de comunicación con proyección interna y externa
Fortalecimiento de capacidades directivas y liderazgo	Rastreo de capacidades y competencias internas
	Mesas de negociación de objetivos y metas
	Pasantías de liderazgo entre líderes y organizaciones
	Plataforma de la innovación, comité de innovación
Diferenciación y valor agregado	Sistema de vigilancia estratégica
	“Construyendo mi marca”
	Orientación al consumidor final
	Seguimiento posventa
Mercadeo	Modelo de las 4 P: precio, producto, promoción, punto de venta
	Desarrollo de nuevos productos
	Visión empresarial: Competencia/clientes
	Papel en la cadena de valor
Herramientas digitales de comercialización	Taller: Principales herramientas tecnológicas para mi empresa
	Posicionamiento en internet
	Plataformas regionales, departamentales y nacionales de comercio agropecuario
	Influencers agropecuarios
Tecnología	Reducción de brechas
	Acceso a la información
	Soporte técnico en red
	Herramientas que favorecen la gestión organizacional
Plan de gestión	Entrenamiento organizacional
	Manual de calidad
	Mapa jerárquico
	Auditorías internas y externas
Programas de formación para asociados	Escenarios virtuales de formación

Variable critica	Recomendaciones
	Recursos nacionales e internacionales para la formación
	Fortalecimiento del programa de gestión de proyectos
	Análisis de las capacidades mínimas para la formación
Apoyos educativos para asociados y sus familias	Gestión de convocatorias y alianzas
	Nuevas líneas de crédito rotatorio
	Vigilancia de convocatorias y becas
	Becas internas
Líneas de negocio	Exploración de nichos de mercado
	Desarrollo de productos con valor agregado
	Unidad interna de investigación y desarrollo
	Diversificación y asociación de cultivos
Plan de negocio	Plan financiero y contable
	Sistema de innovación
	Oportunidades y amenazas desde el entorno geográfico y ambiental
	Desarrollo del plan de habilidades empresariales
Acceso a nuevos mercados	Estrategias competitivas (Promociones, bazares, ferias)
	Identificar tipos de mercado y tipos de consumidor
	Alianzas comerciales
	Ruta de la exportación
Buenas prácticas agrícolas	Taller de actualización
	Mapa de recursos y habilidades para la certificación
	Estandarización del modelo productivo
	Sellos de calidad
Rentabilidad	Subcontratación inteligente
	Indicadores de gestión
	Creación de comité financiero
	Grupos de mejora continua
Relevo generacional	Nuevos espacios de participación: asamblea de jóvenes, comité de jóvenes
	Escenarios multigeneracionales
	Acceso a la tierra para los jóvenes
	Agroemprendimiento juvenil

Fuente: Elaboración propia.

Para diseñar los planes de acción es indispensable la creación de equipos multidisciplinarios integrados por la FALLP y los productores asociados a los agroemprendimientos con el fin de priorizar y acordar las variables y las recomendaciones ya propuestas de acuerdo con sus capacidades de trabajo y sus necesidades más urgentes.

Para finalizar, este trabajo propone fomentar el desarrollo de capacidades para la evaluación y el mejoramiento continuo en la construcción ya sea de planes de acción o de mejoramiento y la autonomía en los diferentes procesos asociativos. Por tanto, el ISAR presentado para realizar diagnósticos y priorizar variables que ameritan intervención es de interés en el territorio y debe ser aplicable periódicamente e interiorizado por las organizaciones para garantizar un modelo empresarial autosostenible basado en decisiones informadas.

Discusión

En cuanto a la metodología propuesta para el fortalecimiento de las organizaciones se tuvo en cuenta la participación de los actores tanto en el proceso de caracterización de los agroemprendimientos como en la identificación de las prioridades para el diseño de los planes de acción que respondan a las necesidades de la comunidad, lo cual concuerda con los hallazgos de Gortaire et al. (2019) quienes encontraron que el proceso participativo permite que la comunidad pueda discutir sus problemas y necesidades, pero a su vez generar soluciones y construir un plan de acción que responda a dichas necesidades y con los de Jiménez et al. (2021) quienes plantearon que resolver problemas de forma participativa promueve soluciones con equidad.

El ISAR definido para esta investigación es una herramienta metodológica para el diagnóstico, seguimiento y valoración de todos los aspectos que intervienen en la autogestión y sostenibilidad en los agroemprendimientos asociativos, lo cual concuerda con lo hallado por Rodríguez et al. (2016) al encontrar que la consolidación de una agroempresa está soportada en el establecimiento de un índice que permita conocer su nivel de sostenibilidad y a partir de este implementar planes de sostenimiento ajustados a su realidad.

El ISAR obtenido en este estudio da cuenta de cómo el proceso de consolidación de un agroemprendimiento es un proceso de mediano plazo que aunque en este caso ha tenido todo el apoyo de la empresa privada no ha alcanzado un nivel alto de sostenibilidad y requiere de continuar el acompañamiento en las diferentes categorías: económica, técnica, organizacional, social y comercial, considerando las diferencias que se pueden observar dentro de las categorías dentro de cada organización.

Lo anterior concuerda con lo que menciona Rodríguez et al. (2016) respecto de que la consolidación de diferentes empresas tiene variabilidad entre sus componentes, es así como en su investigación unas organizaciones sobresalen en aspectos como el capital social, planeación organizacional, apoyo técnico productivo y orientación al mercado y otras organizaciones se destacaron por la alta participación organizacional y el acceso al mercado; en contraste con otro grupo de organizaciones que muestran bajo nivel de capital social, planeación organizacional, apoyo técnico productivo y orientación al mercado.

A pesar del acompañamiento realizado principalmente por la FALLP no se ha logrado el fortalecimiento suficiente para que las organizaciones sean autosostenibles evidenciado en el bajo valor encontrado en las cinco organizaciones a través de ISAR, quizá por la intervención aislada y desarticulada con otros actores que inciden en el desarrollo de este tipo de organizaciones asociativas, esta condición concuerda con lo que planteó Arias (2006) quien reportó que el proceso de consolidación es largo y planificado y que debe responder a diferentes condiciones que van desde el diseño de políticas públicas para la protección de las agroempresas, hasta el desarrollo de procesos contables, gerenciales, culturales y sociales.

La definición de variables críticas junto con las organizaciones refleja sus necesidades reales y latentes y definen factores que, según su percepción, influyen en la consolidación de las empresas rurales, situación que reafirma lo planteado por Narváez (2014) cuando reporta que la consolidación de las iniciativas asociativas y cooperativas depende de una serie de factores internos administrativos y organizacionales que permiten su sostenibilidad, así mismo, que su estabilidad depende también de factores externos, en los que sobresalen el papel de las políticas públicas y la intervención del estado.

La metodología llevada a cabo para este estudio permitió el empoderamiento en los procesos asociativos y organizacionales; la confianza y respeto en el proceso de estudio; el desarrollo de capacidades de autogestión por parte de los actores clave, integrantes a la vez, de cada organización; el el manifiesto de valores y principios de cooperación y la visibilización de la capacidad de consolidación de cada agroemprendimiento, esto se ajusta a lo planteado por Méndez (2006), quien definió que aspectos como la confianza, el respeto, el desarrollo de capacidades de los productores, conllevan a mejorar los lazos entre asociados; a generar un alto grado de empoderamiento por parte de ellos y a definir cuál es el grado de consolidación.

Esta situación coincide también con lo propuesto por Muñoz et al. (2010) quienes plantearon la existencia de una filosofía de trabajo, apoyada en valores y principios como factores cruciales que favorecen el trabajo en equipo y garantizan la perdurabilidad de una organización.

Las organizaciones estudiadas destacan que es clave la presencia de líderes que guíen el trabajo de ellas, a través de la planeación y el desarrollo de acciones que permitan la integración de otros socios y la consolidación de la empresa, lo cual concuerda con lo planteado por Orellana y Portalanza (2014), quienes puntualizan el liderazgo como la herramienta para mejorar el clima organizacional dentro de una empresa, favoreciendo la motivación y el bienestar en el trabajo como estrategias para el bienestar laboral, que deriva en el crecimiento empresarial; así mismo, con los hallazgos de Paredes et al. (2021), quienes encontraron que la variable liderazgo es decisiva en el mejoramiento del clima laboral.

La percepción de los actores clave refiere el relevo generacional como un tema no solo de preocupación local, sino nacional, las múltiples estrategias realizadas no han generado un suficiente recambio de edad en las organizaciones por múltiples causas que abonan al problema, este factor concuerda con lo encontrado por Useche (2020),

frente a los diferentes factores que intervienen en el relevo generacional tales como falta de educación, el difícil acceso a la tierra por parte de los jóvenes, las pocas oportunidades laborales y la remuneración económica baja por lo que terminan siendo determinantes para el fenómeno de migración a las ciudades. Es de valorar en este aspecto a Coscione (2013) quien halló que los jóvenes pueden encontrar su identidad en el campo cuando se les permite hacer parte de los procesos productivos y se les motiva con la generación de ingresos por medio de los mismos, jugando un rol importante no solo en la producción sino también en el mercado.

De otro lado, la variable sobre la tecnología en el sector agropecuario fue mencionado por las organizaciones demostrando que tienen algunas dificultades en los procesos de adquisición y el uso de tecnologías contribuyendo así con las ya existentes barreras en el uso de las TIC en el sector agropecuario, indicador en el que se debe trabajar y que conviene con Nagel (2012) y Parzonko y Sieczko (2018), cuando mencionan que esta situación debe mejorarse ya que aquellos productores que no implementen las nuevas tecnologías tienden a quedarse atrás y a perder competitividad en los mercados.

En cuanto a la categoría organizacional la existencia de un plan de acción o de gestión, no incluido como variable del ISAR, pero si como objeto de este estudio, es un factor determinante para las 5 organizaciones para definir objetivos, metas, estrategias, actividades tiempos, entre otros, que guíen la labor y el cumplimiento organizacional además de la medición que en ellos se debe establecerse, sin embargo, es baja la existencia formal de estos, lo que contrasta con lo planteado por Benavides y otros (2020), cuando analizaron 13 organizaciones de productores y encontraron que la mayoría tiene dificultades para la construcción del plan operativo, lo que determina un bajo grado de seguimiento y evaluación de los procesos.

Con el auge de la tecnología en los últimos años en zonas rurales, el uso e integración de herramientas tecnológicas para los procesos de gestión y comercialización de productos, las organizaciones resaltan la importancia de incursionar en mercados digitales, sin embargo, Vite y otros (2018) encontraron que, aunque Internet es una apuesta para la comercialización, este proceso debe tener estrategias concisas que se adapten a las necesidades de la empresa, además de tener un conocimiento de marketing digital; adicionalmente. Por su parte Nagel (2012), planteó que existen serios límites en su aprovechamiento dadas las brechas que existen en la actualidad con el uso de TIC y el área rural. Dado lo encontrado por los autores es un asunto que requiere de cuidado y atención por parte de diferentes actores para que sea fructífero en los agroemprendimientos.

Variables seleccionadas en ISAR como capacitación, programas de formación y fortalecimiento de capacidades, dan muestra del interés y la valoración que las organizaciones dan estos procesos como parte del mejoramiento no solo de sus procesos productivos sino también de su proceso organizacional. Parte de ello, porque han sido beneficiarias de múltiples procesos de capacitación y de la intervención de diversas instituciones de orden público y privado que han aportado al desarrollo de sus habilidades. En este sentido, Amezaga y otros (2013) concuerdan en que recibir capacitaciones, además de fortalecer el proceso asociativo, la confianza y la participación, también permiten el desarrollo de capacidades que aportan al desarrollo económico, a lo que complementa González (2019) con el papel de éstas en el desempeño del agronegocio.

Con relación a la variable distribución de beneficios, para los asociados, ya sea económica o en especie, las organizaciones la reconocen como una variable que favorece la integración de productores y la permanencia de éstos, sin embargo tal y como lo relata Lillo et al. (2001) la distribución de beneficios se establece solo cuando hay un resultado positivo en las transacciones y operaciones de la organización. La

existencia de beneficios favorece que existan socios interesados en participar solo en los momentos de abundancia dentro de las organizaciones, por otra parte Narváez (2014) expuso la situación acerca de los socios que participan solo cuando hay retribuciones, misma condición expresada por diversos actores claves durante el desarrollo de la investigación, vista como un aspecto negativo en los procesos empresariales y asociativos. Se destaca que las organizaciones estudiadas se han beneficiado de aportes externos suministrados por diferentes instituciones, encontrando beneficios en temas empresariales, sociales, académicos y económicos, cursos técnicos, mejoramiento de vivienda, subsidios, becas académicas, entre otros.

Dentro de la población analizada existe un conocimiento sobre la importancia del valor agregado, dentro de la categoría comercial, para generar excedentes económicos y calidad a sus productos, lo cual se relaciona con lo propuesto por Evans (2007) quien plantea que el uso de marcas propias y el cultivo de productos orgánicos son las acciones más relevantes a la hora de definir las formas de agregar valor a los productos; sin embargo las organizaciones presentan bajos volúmenes de comercialización de productos con valor agregado, lo que concuerda con Gattini (2011) quien determinó que el bajo desarrollo agroindustrial y de comercialización influye sobre el valor agregado de las producciones y su ausencia en los mercados.

La forma de comercializar los productos cada vez despierta más interés en los productores agropecuarios y sus organizaciones, sin embargo, se enfrentan a desafíos, como mercados digitales, estrategias gerenciales y otros, conocidos desde años atrás, como la intermediación y con ello los bajos precios y la deslegitimación de la producción primaria además del transporte de productos, que deben atender de manera oportuna para garantizar la sostenibilidad de estos modelos de negocios agropecuarios y la presencia a lo largo de toda la cadena de valor con el fin de acceder a otros mercados que permitir registrar mejores ganancias. Algunos de estos desafíos coinciden con los ya planteados por Rincón y otros (2004) cuando afirman que la mayoría de los

productores solo hacen parte de la etapa inicial de la cadena de valor agropecuaria, influyendo de manera baja en la comercialización de sus productos y la venta de casi toda su producción a intermediarios.

Las buenas prácticas agrícolas siguen consolidándose dentro de los productores agropecuarios como uno de los temas de mayor interés, reconociendo de esta forma la adopción de procesos y tecnologías fundamentales para el mejoramiento de la producción, esto sintoniza con lo planteado por Amezaga et al. (2013) quienes encontraron que el desarrollo de las buenas prácticas hace parte de las capacidades que deben tener los integrantes de una organización para poder gestionar de forma correcta sus unidades productivas, además de ser una cualidad requerida por los mercados especializados (Román et al., 2016).

Partiendo de los aspectos que soportan la rentabilidad de la organización se observa un bajo conocimiento de esta principalmente por la ausencia de planes de negocio estructurados que soporten las diferentes líneas de negocio que tiene la organización y cuál es su influencia al determinar las retribuciones económicas generadas teniendo en cuenta las diversas situaciones que pueden afectar la planeación de la producción y la comercialización en el ámbito agropecuario; tal y como lo señala Miguez (2014) quien asegura que uno de los problemas más grandes en la rentabilidad de una organización es el desconocimiento en la identificación de los diferentes riesgos que existen en el desarrollo de un modelo productivo, lo que dificulta la toma de decisiones.

La construcción de planes de acción para el sector agropecuario es un aspecto que ha estado ligado al ámbito nacional, secretarías y ministerios dictan las medidas necesarias para el desarrollo de diferentes acciones que favorecen el mejoramiento de los modelos productivos. Desde una visión empresarial Ore et al. (2020) definen que el proceso de planificación reúne los elementos necesarios para solucionar un problema o

dar cumplimiento a un objetivo, situación dista un poco con lo observado en los agroemprendimientos evaluados, ya que no cuentan con una guía metodológica que permita identificar acciones en riesgo que requieran una intervención oportuna y que contenga un orden lógico de acción e intervención.

La estrategia empresarial las organizaciones de estudio proponen una serie de parametros a mejorar los cuales fueron determinados como críticos por los actores claves y afectan negativamente el proceso de autogestión y sostenibilidad. De forma similar Robson et al. (2018) señalan como el mejoramiento de procesos y la evaluación de indicadores son indispensables para dar cumplimiento a las metas administrativas.

Como aporte final, es importante destacar la autonomía de las organizaciones para identificar sus debilidades y en general los aspectos que influyen en la autogestión de sus procesos empresariales, articulando esas necesidades con el papel de las instituciones facilitadoras de los procesos de extensión, permitiendo la elaboración de planes de acción que permitan solventar estas debilidades, pero también potencializar los aspectos únicos y destacables de cada organización.

Conclusiones

Los datos aportados por esta metodología soportan la formulación de planes de acción que brinden solución a los puntos críticos identificados por las organizaciones, este modelo participativo permitió que los actores clave dentro de cada organización expusieran su percepción y se vincularan aún más con su rol al aportar ideas y estrategias para la solución de éstos, y con ello, el mejoramiento de cada variable crítica, promoviendo así, el empoderamiento en el diagnóstico y las posibles soluciones.

La información arrojada por el ISAR, a partir de la percepción de los actores clave, permitió visualizar las variables que requieren de atención oportuna por parte de

la FALLP y de las juntas directivas de las organizaciones y empoderar a las organizaciones en sus actividades de evaluación y mejoramiento. El índice es una herramienta de apropiación social, que debe ser gestionada de manera oportuna cuando existan factores que pongan en duda la sostenibilidad y la autonomía de las organizaciones.

La riqueza de la interacción entre los actores clave de las organizaciones, la academia e instituciones de influencia en el Desarrollo Rural, convierten el ISAR en un instrumento válido y confiable como modelo que da información relevante sobre la situación de agroemprendimientos rurales replicable en diversos ámbitos de investigación o intervención en el sector rural. El vínculo directo de los asociados en el diagnóstico de sus agroemprendimientos permitió reconocer las necesidades y problemáticas y proponer actividades y soluciones que correspondieran a aquellas situaciones negativas. Esta estrategia a su vez favoreció el desarrollo de capacidades propias para la autogestión de las organizaciones y sus territorios.

El uso de estos instrumentos como ruta para la extensión agropecuaria, podría ser utilizado por diferentes agentes involucrados en el desarrollo de los territorios y las comunidades rurales, lo que aportaría diversidad de aspectos que no son tenidos en cuenta al elaborar planes de extensión, y que en cierta medida implican un fracaso en su evaluación, ya que distan de las necesidades reales de la comunidad.

La actualidad del índice en las organizaciones del suroeste antioqueño refleja una baja capacidad económica y administrativa de sus modelos agroempresariales lo que puede afectar notablemente su consolidación en mercados competitivos, el desarrollo de los planes de acción debe responder a estas necesidades evidenciadas por la comunidad y debe ser la ruta para alcanzar esa consolidación empresarial.

Una de las limitaciones de esta investigación es que por su desarrollo no permitió conocer cuál es el avance que presentan las organizaciones al incorporar en su plan de trabajo los planes de acción que surgen desde la intervención. Sería importante para futuras investigaciones conocer cuál es el grado de mejoramiento que alcanzan las organizaciones luego de la implementación de los planes de acción

Referencias bibliográficas

- Amézaga, C., Rodríguez, D., Nuñez, M. y Herrera, D. (2013). Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa (No. IICA E20 75). IICA, San Salvador.
- Arias, F. (2006). Desarrollo sostenible y sus indicadores. *Sociedad y economía*, (11), 200-229.
- Benavides-Santacruz, B. G., Rodríguez-Espinosa, H., & Cerón-Muñoz, M. F. (2020). Sustainability analysis of rural associative models in Antioquia, Colombia. *Acta Agronómica*, 69(4), 266-274.
- Blanco, A. (2008). Las rúbricas: un instrumento útil para la evaluación de competencias. La enseñanza universitaria centrada en el aprendizaje: estrategias útiles para el profesorado. ISBN 978-84-8063-924-8, págs. 171-188.
- Colmenares E, A. M. (2012). Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. *Voces y Silencios. Revista Latinoamericana de Educación*, 3(1), 102-115.
- Coscione, M. (2013). FAIR COMMERCE AND GENERATIONAL CHANGE: THE COLOMBIAN EXPERIENCE OF THE YOUNG FARMERS' ASSOCIATION FROM VALLE. *El Ágora USB*, 13(2), 487-504.
- Evans, E. (2007). Agricultura con valor agregado: ¿Es lo correcto para mí?. *EDIS*, 2007(16).
- Fernández Ordóñez, D. W., & Loaiza Dávila, C. G. (2014). Efecto de un programa de entrenamiento precompetitivo para una carrera de 21 kilómetros (media Maratón) sobre el índice de masa corporal (IMC), índice cintura-cadera (ICC), porcentaje de grasa corporal total y porcentaje de masa muscular total en deportistas adultos del grupo de atletas aficionados ruta 42 (Bachelor's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).
- Fundación Bancolombia-FOLU (2020) Subregiones de Antioquia: diversidad y oportunidad. Tomado de <https://folucolombia.org/wp-content/uploads/2021/04/anexo-Subregiones-FOLU.pdf>.
- Garduño, M, & Guzmán, C. (2012). El Turismo Rural y la Participación Comunitaria en Ranchería Las Palomas, Estado de México. *Rosa dos Ventos*, 4(2), 235-249.

- Gattini, J. (2011). Competitividad de la agricultura familiar en Paraguay. Nuevos aportes para las políticas públicas en Paraguay; nota 5.
- Gortaire, D., Velasco, Á, & Mora, J. (2019). El uso de la evaluación participativa rural para promover la innovación social en productores agrícolas a pequeña escala. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia E Investigación*. ISSN 2528-8083, 4(CIEIS2019), 51 - 71. Recuperado a partir de <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/783>
- Jiménez, J. y Huérfano, L. (2021). "Diagnóstico participativo en las zonas rurales del municipio de sabanalarga, atlántico (Colombia)" Tlatemoani. *Revista Académica de Investigación*. ISSN: 1989-9300 (Año 12, Número 37, agosto 2021).
- Luesma, M. J., Soteras, F. & Abadía, A. R. Evaluación mediante rúbricas de trabajos interdisciplinarios. V Congrés Internacional UNIVEST'15: els reptes de millorar l'avaluació. Girona, 9 i 10 de juliol de 2015, 2015, ISBN 978-84-8458-453-7, pág. 155.
- Martínez Sánchez, M., De la Cruz Pérez, M., & Sardiñas Martínez, Y. (2019). Plan de acciones multifactoriales para insertar el sistema de innovación agropecuaria local en el municipio majagua. multiactoral action plan to insert the local agricultural innovation system in the majagua unicipality. <https://revistas.unica.cu/index.php/uciencia/article/view/1431/2106>.
- Méndez, C. R. (2014). Participación, empoderamiento y resolución de problemáticas: el caso de la Asociación de Pequeños Productores y Familias Rurales (Doctoral dissertation, Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires).
- Miguez, D. F. (2013). Análisis de riesgos en emprendimientos agropecuarios (Doctoral dissertation, Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires).
- Monge González, M. (2019). La influencia de lo aprendido en capacitaciones, en el rendimiento del Agronegocio. *UNIVERSITAM Revista Internacional De Ciencia*, 1(1), 57-71.
- Muñoz Rodríguez, M., Santoyo Cortés, V. H., & Flores Verduzco, J. J. (2010). Pilares de las organizaciones rurales que perduran.
- Nagel, J. (2012). Principales barreras para la adopción de las TIC en la agricultura y en las áreas rurales.

- Narvaez, C. (2014). Asociaciones y cooperativas rurales. Factores internos y externos que influyen en su estabilidad y eficiencia. Una reflexión sobre el caso de Viotá, Cundinamarca Cooperativismo y Desarrollo, 22 (104). 35-53.
- Orellana, B. J. S., & Portalanza, C. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Suma de negocios, 5(11), 117-125.
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L. E., & Moreno-Freites, Z. E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. Investigación administrativa, 50(127).
- Parzonko, A. J., & Sieczko, A. (2018, January). Agricultural producer groups as manifestation of team entrepreneurship in Poland. In Economic Science for Rural Development Conference Proceedings (No. 47).
- 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.
- Robson, C. M., De Batista, M., & Durán, R. D. C. (2018). Herramientas de gestión en el sector agropecuario. Recuperado en: <http://rephip.unr.edu.ar/handle/2133/13916>.
- 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), 09
- Rodríguez, H. Ramírez, C & Restrepo, L (2018). Factores Determinantes de la Sostenibilidad de las Agroempresas Asociativas Rurales. Revista de Economía e Sociología Rural, 56(1), 107-122.
- Rodríguez, H. Ramírez, C & Restrepo, L. (2016). Nuevas tendencias de la extensión rural para el desarrollo de capacidades de autogestión. Corpoica cienc. tecnol. agropecu, vol.17, n.1, pp.31-42
- Rodríguez, H. & Urrego, C (2019). Análisis del aprendizaje en productores de café, mediante el índice de cambio del conocimiento (ICC). Jangwa Pana, 18, (3), 507-518.
- Rodríguez, M. R. (2014). Evidenciar competencias con rúbricas de evaluación. EA, Escuela abierta. revista de Investigación Educativa Núm. 17 Pág. 117-134.

- Román Vázquez, Emilio Jesús González Sánchez, Jesús Antonio Gil Ribes, Sampieri, R. H. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill México.
- Rondot, P., & Collion, M. H. (2001). Organizaciones de productores agrícolas: su contribución al fortalecimiento de las capacidades rurales y reducción de la pobreza. <https://agritrop.cirad.fr/507573/1/ID507573.pdf> .
- Useche Tobon, J. G. (2020). Factores asociados al relevo generacional en la producción agropecuaria familiar, en la zona rural del municipio en San José del Guaviare.
- Vite Cevallos, H. A., Sánchez González, W., & Freire Sierra, F. D. (2018). Marketing de contenidos para la comercialización de Agroproductos derivados del sector agropecuario aplicando una tienda virtual en Machala. Observatorio de la Economía Latinoamericana, (octubre).

Conclusiones Generales

Los procesos de caracterización de las organizaciones de productores, agroempresas y agroemprendimientos asociativos son fuente clave para el desarrollo de programas de extensión agropecuaria que promuevan intervenciones en el fortalecimiento de la asociatividad, la generación de empresa y el fortalecimiento de cadenas productivas primarias. Los resultados evidenciados con esta investigación proveen algunos insumos para la elaboración de los programas de Desarrollo Rural que busquen el mejoramiento de la calidad de vida en el sector rural desde la identificación de factores que influyen en temas como lo organizacional, social, comercial, económico y técnico.

La metodología empleada en este trabajo permite reconocer la importancia del proceso participativo, donde el diagnóstico y la interpretación de un territorio debe darse teniendo en cuenta la apreciación de todos los actores que influyen de una u otra forma en el desarrollo de su comunidad. Involucrar a todos los actores permite mitigar los sesgos que podrían darse al interpretar las dimensiones que definen el desarrollo de los agroemprendimientos asociativos visto desde una mirada externa.

El ISAR reúne la percepción de la comunidad con respecto a los temas que determinan los componentes sociales, técnicos, comerciales, económicos y organizacionales de los agroemprendimientos, este tipo de instrumentos favorecen la intervención de la comunidad con respecto a los temas que consideran fundamentales en el desarrollo de sus modelos empresariales, discrepando o confirmando lo reportado por la literatura.

El ISAR obtenido para las organizaciones deja en visto que la búsqueda de sostenibilidad empresarial es un camino complejo y lleno de factores que influyen en la consolidación del modelo de negocio; a pesar de que no se tiene un punto de equilibrio

desde la rentabilidad y la generación de ingresos, las organizaciones sobresalen en aspectos como la gestión organizacional, la cooperación y el pensamiento comunitario como ejes para transformar su realidad.

El papel de las instituciones externas a los agroemprendimientos, en especial la FALLP han librado un papel transformador en los territorios, al proveer las herramientas necesarias para la consolidación de estructuras asociativas y fortalecer las capacidades autóctonas de sus habitantes, orientando la formación de un modelo organizacional con orientación empresarial para la generación de recursos y con la capacidad de transformar la calidad de vida de sus miembros.

La construcción de planes de acción basados en las realidades y necesidades actuales que son identificadas por los actores del territorio favorecen la dinámica de las intervenciones de extensión agropecuaria, permitiendo aprovechar los recursos de manera más eficiente, gracias a la priorización de necesidades que deriva en la atención de puntos claves en el corto, mediano y largo plazo, desarrollando acciones puntuales que permitan el mejoramiento del nivel de cada uno de los aspectos que determinan la sostenibilidad de los agroemprendimientos.

El seguimiento continuo debe ser una estrategia no solo de las organizaciones sino de las instituciones que intervienen en la construcción y el fomento de organizaciones de productores, determinar la situación actual debe implicar conocer la condición luego de un plan de acción e intervención sobre el territorio y la comunidad, determinando el grado de adopción de las propuestas, las capacidades generadas en los productores y el nivel de mejoramiento de su proceso organizacional, productivo o empresarial.

Recomendaciones

Considerar las diferentes herramientas que propone la investigación para establecer un instrumento de diagnóstico e intervención de un territorio con un enfoque participativo, permitiendo que la comunidad sea artífice de la planeación de su futuro, identificando sus problemáticas, sus debilidades y sus realidades, como también promoviendo las acciones necesarias para transformar dichas problemáticas en oportunidades y beneficios que reúnan los componentes necesarios para mejorar la calidad de vida de los habitantes del sector rural.

Se propone utilizar el ISAR en próximos estudios aplicándolo a diferentes actores del territorio, para conocer cuáles son los cambios que podrían presentarse en los resultados al conocer la opinión de extensionistas, productores, líderes, directivos e instituciones públicas y privadas que trabajan en el sector rural. Además, es pertinente realizar la medición en organizaciones de otros territorios, y con un mayor número, para conocer la variación entre los diferentes lugares con condiciones económicas, sociales y comerciales diferentes.

Se recomienda para una próxima investigación estudiar, a mediano plazo, el cambio en la capacidad de consolidación obtenida por estas organizaciones con la implementación de los planes de acción y las estrategias allí consignadas y construidas de forma participativa para dar solución a sus propias problemáticas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alba L, Rhijanet, C, & Rivera, R, J. (2020). Análisis organizacional de los emprendimientos de la Sub Central Cirminuelas y su potencial para aprovechar la oferta del ecosistema emprendedor tarijeño, caso: APAT. *Revista Perspectivas*, (46), 81-102. Recuperado en 30 de mayo de 2022, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332020000200004&lng=es&tlng=es.
- Alcón, M., Menéndez Varela, L. J (2015). La contribución de las rúbricas a la práctica de la evaluación auténtica. *Observar*, N°. 9, 2015, págs. 5-17.
- Álvarez Henao, D. M. y González Uribe, Y. E. (enero-junio, 2014). Presupuesto participativo, liderazgo comunitario y participación comunitaria, ejes articuladores para el desarrollo social: revisión documental. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 5(1), 99-121.
- Álvarez Hincapié, C. F., Gilchrist Ramelli, E., David Ruales, C. A., & Varón, L. M. (2014). Evaluación ambiental de actividades agropecuarias de pequeños productores en el municipio de Angelópolis (Antioquia, Colombia). *Journal of Agriculture & Animal Sciences*, 3(1), 8-21.
- Amézaga, C., Rodríguez, D., Nuñez, M. y Herrera, D. (2013). Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa (No. IICA E20 75). IICA, San Salvador.
- Aragao, B., Miranda, B., Blanco, M. Documento de discusión .3 Aportes de la agricultura familiar y el cooperativismo para eliminar el hambre y promover la agricultura sostenible “Aportes de la agricultura familiar y el cooperativismo para eliminar el hambre y promover la agricultura sostenible.”
- Arango, M. L. C., & Rodríguez, M. F. G. (2016). La educación rural en Colombia: experiencias y perspectivas. *Praxis pedagógica*, 16(19), 79-89.
- Ardila, L. F. L., Botero, J. C. R., & Gutiérrez, M. F. (2015). Aspectos motivacionales en los pequeños productores del municipio de Angelópolis-Antioquia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1(44), 280-290.
- Arias, F. (2006). Desarrollo sostenible y sus indicadores. *Sociedad y economía*, (11), 200-229.

- Balzarini, M., Bruno, C., Córdoba, M., & Teich, I. (2015). Herramientas en el análisis estadístico multivariado. Córdoba, Argentina.
- Barboza Arias, L., Rodríguez, Miranda, A., & Sáenz Segura, F. (2020). Las políticas de desarrollo rural en Costa Rica: Avances y desafíos desde las perspectivas del territorio. *Revista Rupturas*, 10(2), 1-20.
- Bedoya, M. R. B. (2016). Lineamientos de política pública de Desarrollo Rural para Colombia: los casos de Flor del Monte, La Peña y San Rafael en el municipio de Ovejas (Sucre, Colombia). *Estudios de Derecho*, 73(161), 57-78.
- Benavides-Santacruz, B. G., Rodríguez-Espinosa, H., & Cerón-Muñoz, M. F. (2020). Sustainability analysis of rural associative models in Antioquia, Colombia. *Acta Agronómica*, 69(4), 266-274.
- Binda, N. U., & Balbastre-Benavent, F. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Revista de Ciencias económicas*, 179-187
- Blanco, A. (2008). Las rúbricas: un instrumento útil para la evaluación de competencias. La enseñanza universitaria centrada en el aprendizaje: estrategias útiles para el profesorado. ISBN 978-84-8063-924-8, págs. 171-188.
- Brin, J., & Bentancur, A. (2006). Las organizaciones de productores y el desarrollo de la granja: Oportunidades y desafíos. IICA.
- 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.
- Bustillo García, L., Martínez Dávila, J. P., & Gallardo López, F. (2008). El Desarrollo Rural sustentable: ese ilustre desconocido (una revisión). *Revista Científica*, 18(1), 43-50.
- Camacho, P., Marlin, C., Zambrano, C., Mancero, L., Carrillo, G., Cifuentes, W., ... & Juan, J. (2007). Elementos orientadores para la gestión de empresas asociativas rurales. *Plataforma RURALTER, Mesa de trabajo en Desarrollo Económico, Quito*.
- Cándido Román-Cervantes, Ana María García-Pérez, Enrique González-Dávila. Vanessa Yanes-Estéve. (2019). Aspectos estratégicos de las cooperativas agroalimentarias en función de su dimensión. Una aplicación a Canarias

- Carbajal, L. M. B., Tovar, L. A. R., & Zimmerman, H. F. L. (2017). Modelo de asociatividad en la cadena productiva en las Mipymes agroindustriales. *Contaduría y administración*, 62(4), 1100-1117.
- Casas, A., Torres, I., Delgado Lemus, A., Rangel Landa, S., Ilesley, C., Torres Guevara, J., Cruz, A., Parra, F., Moreno Calles, A. I., Camou, A., Castillo, A., Ayala Orozco, B., Blancas, J. J., Vallejo, M., Solís, L., Bullen, A., Ortíz, T., & Farfán, B. (2017). Ciencia para la sustentabilidad: investigación, educación y procesos participativos. *Revista mexicana de biodiversidad*. <https://doi.org/10.1016/j.rmb.2017.10.003>.
- Castellanos, J (2010). La asociatividad como fenómeno evolutivo, análisis de casos colombianos. *Revista EAN*, 68, 100-111.
- Castro, M. L. (2019). Problemáticas del agro colombiano, una revisión de su sostenibilidad económica y ambiental. https://www.researchgate.net/publication/342992929_PROBLEMATICAS_DEL_AGRO_COLOMBIANO_UNA_REVISION_DE_SU_SOSTENIBILIDAD_ECONOMICA_Y_AMBIENTAL.
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. Buenos Aires, Argentina.
- Clavijo Ponce, N. L. (2015). Antecedentes y nuevas perspectivas de la extensión rural en Colombia. In i Congreso Latinoamericano de Teoría Social. Instituto de Investigaciones Gino Germani. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Colmenares E, A. M. (2012). Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. *Voces y Silencios. Revista Latinoamericana de Educación*, 3(1), 102-115.
- Contrera, A. P., Pérez, E. R., & Reina, R. V. (2017). Dirección y control de las actividades económicas de las cooperativas agropecuarias. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 5(1), 60-73.
- Correa, C. I. O., & Alvarez, O. L. A. (2005). Las organizaciones de economía solidaria: Un modelo de gestión innovador. *Cuadernos de administración*, 21(34), 97-110.

- Cortés Millán, G, A (2014). Asociatividad Campesina de pequeños productores de leche: Resistencia y acciones colectivas en el libre mercado y la globalización. *Revista Panorama*, 8(14), 87 – 96.
- Coscione, M. (2013). FAIR COMMERCE AND GENERATIONAL CHANGE: THE COLOMBIAN EXPERIENCE OF THE YOUNG FARMERS' ASSOCIATION FROM VALLE. *El Ágora USB*, 13(2), 487-504.
- Costa-Ruiz, M., Armijos, V., Fernández, V., Andrade, F., & Valdivieso, G. (2017). Key factors in the formalization of a management model to foster the sustainable development of rural associative companies: A study of agricultural production societies in Ecuador. 38.
- Courdin, V. (2013). Asociativismo: la experiencia de los productores de la Colonia «Juan Gutiérrez» en Paysandú. *Agrociencia Uruguay*, 17(1), 165-174.
- Departamento Administrativo de Planeación. (2017). Anuario estadístico de Antioquia. Recuperado de: <http://www.antioquiadatos.gov.co/index.php/anuario-estadistico-home>.
- Dequino, S. O. (2019). Factores determinantes de la integración asociativa en el sector agropecuario. Estudio de casos en el ámbito de la cuenca láctea Villa María (Doctoral dissertation, INTA. EEA Manfredi).
- Díaz Espinosa, A. G., Aguilar Gallegos, N., Santoyo Cortés, V. H., Muñoz-Rodríguez, M., & Reyes Altamirano Cárdenas, J. (2019). Restricciones para orientar a resultados los programas de Desarrollo Rural en México. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 16(2), 199-218.
- Díaz, Yenny C., Andrade, Juan M., & Ramírez, Elías. (2019). Transformational Leadership and Social Responsibility in Coffee Women's Associations in Southern Colombia. *Información tecnológica*, 30(5), 121-130. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000500121>.
- Evans, E. (2007). Agricultura con valor agregado: ¿Es lo correcto para mí?. *EDIS*, 2007(16).
- Fernández, A., Fernández, R. R., Claudio A., Calero, S. (2016). Desafíos en la gestión de las cooperativas de producción agropecuaria tabacaleras de la provincia Pinar del Río Cuba. Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6040053>.

- Fernández, J., Fernández, M. I., & Soloaga, I. (2019). Enfoque territorial y análisis dinámico de la ruralidad: alcances y límites para el diseño de políticas de desarrollo rural innovadoras en América Latina y el Caribe. Recuperado en: https://ri.iberomx/bitstream/handle/iberomx/3112/SI_DOC_TRAB_11_.pdf?sequence=1.
- Fernández Ordóñez, D. W., & Loaiza Dávila, C. G. (2014). Efecto de un programa de entrenamiento precompetitivo para una carrera de 21 kilómetros (media Maratón) sobre el índice de masa corporal (IMC), índice cintura-cadera (ICC), porcentaje de grasa corporal total y porcentaje de masa muscular total en deportistas adultos del grupo de atletas aficionados ruta 42 (Bachelor's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).
- Flores Mamani, Y. E. (2018). Factores socioculturales y su incidencia en el liderazgo de la mujer rural cooperativista - asociaciones de productores de quinua orgánica cooperativa agraria "qhapaq qolla", puno 2017. http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/unap/8586/flores_mamani_y_anis_elizaberth.pdf?sequence=1&isallowed=y.
- Fonseca, V., Contreras, L., Porras, L., & Prieto, A. V. (2017). Estado del arte sobre el Desarrollo Rural durante el periodo comprendido entre 2004-2014 en Colombia. *Revista CIFE: Lecturas de Economía Social*, 19(30), 121-148.
- Fundación Aurelio Llano Posada (2020). Recuperado de: <https://www.aureliollano.org.co/>.
- Fundación Bancolombia-FOLU (2020) Subregiones de Antioquia: diversidad y oportunidad. Tomado de <https://folucolombia.org/wp-content/uploads/2021/04/anexo-Subregiones-FOLU.pdf>.
- Garduño, M., & Guzmán, C. (2012). El Turismo Rural y la Participación Comunitaria en Ranchería Las Palomas, Estado de México. *Rosa dos Ventos*, 4(2), 235-249.
- Garrido Fernández, F. E. (2021). El desafío del relevo generacional en el sector agrario. Recuperado en: <https://digital.csic.es/handle/10261/260713>.
- Gattini, J. (2011). Competitividad de la agricultura familiar en Paraguay. Nuevos aportes para las políticas públicas en Paraguay; nota 5.
- Geifus, Frans. (2002). 80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación / Frans Geifus – San José, C.R.: IICA, 2002.

- Giraldo, P; Lopera, M; Cardona, M. (2020). La asociatividad comunitaria para el emprendimiento rural: la experiencia de tres asociaciones del corregimiento de Tribunas Córcega, Pereira Estudios Sociedade e Agricultura, vol. 28, núm. 1, 2020, febrero-mayo, pp. 208-226 Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro Brasil.
- Godoy, A. E., Martínez, M. C., Krieger, M. A. C., Pokolenko, A. A., Tarnoski, S. O., & Dip, J. (2013). Desarrollo de las cooperativas agropecuarias del noreste de Misiones, Argentina. *Cooperativismo & Desarrollo*, 21(103), 19-33.
- González, A., Castellanos, J. A., Mezquita, Y., Prieto, J., & Corchado, J. M. (2018). A framework for knowledge discovery from wireless sensor networks in rural environments: a crop irrigation systems case study. *Wireless Communications and Mobile Computing*, 2018.
- Gortaire, D., Velasco, Á, & Mora, J. (2019). El uso de la evaluación participativa rural para promover la innovación social en productores agrícolas a pequeña escala. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia E Investigación*. ISSN 2528-8083, 4(CIEIS2019), 51 - 71. Recuperado a partir de <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/783>
- Gottret, M. V., Wheatley, C. C., Lundy, M., & Ostertag Gálvez, C. F. (2000). Sistemas de apoyo para el desarrollo empresarial rural: justificación, conceptos y una propuesta metodológica.
- Gottret, M., Landero, M., Junkin, R., Donovan, J., Saravia, R., & Umaña, A. (2011). Orientación estratégica con enfoque de cadena de valor para la gestión de empresas asociativas rurales. CATIE.
- Haeringer, J., Laville, J-L, Sainsaulieu, R., (1997). Penser l'association, du projet au fonctionnement, en Laville, Sainsaulieu, *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, (1^o Ed. pp. 15-31), Paris, Desclée de Brouwer
- Henao, A., & Tobasur, I. (2018). Enfoques de extensión rural para el desarrollo de productores de mora en el departamento de Caldas, 15(2), 25-38. DOI: <http://doi.org/10.19053/01228420.v15.n2.2018.8393>. <http://repositorio.uptc.edu.co/handle/001/2298>.

- Herrera Tapia, F. (2013). Enfoques y políticas de Desarrollo Rural en México: Una revisión de su construcción institucional. *Gestión y política pública*, 22(1), 131-159.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (2000). Métodos para el manejo y el análisis de datos. Denman CA, Haro JA (comp.). *Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social*. Hermosillo: El Colegio de Sonora, 253-300.
- Hurtado, M. J. R., & Silvente, V. B. (2012). Cómo aplicar las pruebas paramétricas bivariadas t de Student y ANOVA en SPSS. Caso práctico. *Reire*, 5(2), 83-100.
- Jiménez, J. y Huérfano, L. (2021). "Diagnóstico participativo en las zonas rurales del municipio de sabanalarga, atlántico (Colombia)" Tlatemoani. *Revista Académica de Investigación*. ISSN: 1989-9300 (Año 12, Número 37, agosto 2021).
- Johnson, N., Suárez, R., & Lundy, M. (2002). La importancia del capital social en las agroempresas rurales de Colombia (No. 26). International Food Policy Research Institute (IFPRI).
- Landini, F. (2015). Concepción de "extensión rural" de los extensionistas rurales argentinos que trabajan en el sistema público nacional con pequeños productores. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 12(75), 33-53.
- Landini, F. (2015). Extensión rural en Paraguay: análisis de problemas y concepciones de extensión. *Investigación Agraria*, 17(2), 87-97.
- Landini, F. (2017). Rol esperado de los psicólogos en la extensión rural en el noreste argentino. *Ciencia & Tecnología Agropecuaria*, 18(2), 233-245.
- Landini, F., & Murtagh, S. (2011). Prácticas de extensión rural y vínculos conflictivos entre saberes locales y conocimientos técnicos. Contribuciones desde un estudio de caso realizado en la provincia de Formosa (Argentina). *Ra Ximhai*, 7(2), 263-279.
- Landini, F., Brites, W., & y Rebolé, M. I. M. (2017). Towards a new paradigm for rural extensionists' in-service training. *Journal of Rural Studies*, 51, 158-167.
- Lario, N. A., de Lema, D. G. P., & Navarro, J. L. S. (2019). Diagnóstico económico-financiero de las cooperativas agroalimentarias en España (2015-2017).
- Lobo, E. L. (2011). El capital social y la organización social para la producción. *Actualidad Contable Faces*, 14(23), 102-117.

- Loaiza Cerón W., Carvajal Escobar Y. & Ávila Díaz Á. J. (2014) Evaluación agroecológica de los sistemas productivos agrícolas en la microcuenca centella (Dagua, Colombia). *Colombia Forestal*, 17(2), 161-179.
- López Pérez, M. V., Sánchez Macías, A., & Pugliese, V. A. (2021). Propuesta de capacitación a productores de zonas rurales desde la didáctica desarrolladora. *Producer training proposal in rural areas. A developmental didactic approach*. Recuperado en: http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/estudios_culturales/num28/art07.pdf.
- López, Pedro Luis. (2004). POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO. *Punto Cero*, 09(08), 69-74. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es.
- Llusco, B. L. G. (2017). *Emprendimientos Asociativos Rurales en el Marco de la Economía*
- Luesma, M. J., Soteras, F. & Abadía, A. R. Evaluación mediante rúbricas de trabajos interdisciplinarios. V Congr s Internacional UNIVEST'15: els reptes de millorar l'avaluació. Girona, 9 i 10 de juliol de 2015, 2015, ISBN 978-84-8458-453-7, pág. 155.
- Maldovan Bonelli, J., & Dzembrowski, N. (2009). *Asociatividad para el trabajo: una conceptualización de sus dimensiones*.
- Martínez Sánchez, M., De la Cruz Pérez, M., & Sardi nas Martínez, Y. (2019). Plan de acciones multifactoriales para insertar el sistema de innovación agropecuaria local en el municipio majagua. multiactoral action plan to insert the local agricultural innovation system in the majagua unicity. <https://revistas.unica.cu/index.php/uciencia/article/view/1431/2106>.
- Maya, D. L., Pérez, E., & Quijano, M. A. F. (2002). Metodologías en la formulación y planificación de proyectos de Desarrollo Rural. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, (48), 99-113.
- Méndez, C. R. (2014). *Participación, empoderamiento y resolución de problemáticas: el caso de la Asociación de Pequeños Productores y Familias Rurales* (Doctoral dissertation, Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires).

- Meza Clark, T. D. J., Cisneros Terán, L. J., & Meza Clark, J. E. (2017). Experiencia de asociatividad en Ecuador: Caso apovinces (Experience of Partnership in Ecuador: Case Apovinces). SOTAVENTO MBA, (30).
- Miguez, D. F. (2013). Análisis de riesgos en emprendimientos agropecuarios (Doctoral dissertation, Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires).
- Murga Valderrama, N. L., Rituay Trujillo, P. A., Campos Trigoso, J. A., Melean Romero, R., & Montes de Oca Rojas, Y. (2020). Agronegocios y Ganadería Sostenible. Capítulo 5
- Millán, G. A. C. (2014). Asociatividad campesina de pequeños productores de leche, resistencias y acciones colectivas en el libre mercado y la globalización. Revista Panorama, 8(14), 87-97.
- Miralba González, Y., & Rodríguez González, L. E. (2013). Fundamentos teóricos y metodológicos de la contabilidad social en las empresas cooperativas agropecuarias. [Recuperado en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5233967](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5233967)
- Misión para la Transformación del Campo, (2014). Estrategia de implementación del “Programa de Desarrollo Rural Integral con Enfoque Territorial” (Informe para la Misión para la Transformación del Campo). Bogotá D.C.
- Monge González, M. (2019). La influencia de lo aprendido en capacitaciones, en el rendimiento del Agronegocio. UNIVERSITAM Revista Internacional De Ciencia, 1(1), 57-71.
- Montero, M. (2009). El fortalecimiento en la comunidad, sus dificultades y alcances. Universitas psychologica, 8(3), 615-626.
- Mora, G. M., Fernández, M. C., & Troncoso, J. (2019). Mujeres rurales y acción productiva para la autonomía. Revista mexicana de sociología, 81(4), 797-824.
- Mora, S. (2012). La gestión en las asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios: ¿un nuevo modelo administrativo?, en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 172.
- Mora Rendon, S. B. (2014). El factor productivo gestión en cooperativas y asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios de las zonas de Cartama y Panderisco en el suroeste antioqueño. Revista Lasallista de investigación, 11 (2), 51-62.

- Mora, Sol B. (2012). Las empresas del sector agropecuario: racionalidad económica y gestión. *AD-minister*, (21), 87-99. Retrieved May 13, 2022, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-02792012000200006&lng=en&tlng=es.
- Morales, F. (2010). Tipos de investigación. Bogotá DC.
- Moreno, Y. (2016). Una minoría que se abre camino: papel de las mujeres a nivel organizativo, productivo y político al interior de dos asociaciones de pequeños cultivadores de palma de aceite de San Pablo. Recuperado en: <http://hdl.handle.net/10554/21149>.
- Municipio El Carmen de Viboral. (2020). Datos de nuestro municipio. Recuperado de: <http://www.elcarmendeviboral-antioquia.gov.co/municipio/nuestro-municipio>.
- Muñoz Rodríguez, M., Santoyo Cortés, V. H., & Flores Verduzco, J. J. (2010). Pilares de las organizaciones rurales que perduran.
- Nagel, J. (2012). Principales barreras para la adopción de las TIC en la agricultura y en las áreas rurales.
- Narvaez, C. (2014). Asociaciones y cooperativas rurales. Factores internos y externos que influyen en su estabilidad y eficiencia. Una reflexión sobre el caso de Viotá, Cundinamarca Cooperativismo y Desarrollo, 22 (104). 35-53.
- Ore QuirozH. P. J., OlorteguiE., & PonceD. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 31-44. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147>
- Orellana, B. J. S., & Portalanza, C. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), 117-125.
- Orsini, G. Domínguez, N. & Serfaty, N. (2018). Asociativismo y agro: el caso de las familias productoras en Entre Ríos, Argentina. *SaberEs*, 10(1), 67-85.
- Pacheco Almaraz, V., Palacios Rangel, M. I., Cervantes Escoto, F., Ocampo Ledesma, J., & Aguilar Ávila, J. (2019). La asociación cooperativa como factor de sostenibilidad del sistema cafetalero en comunidades marginadas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (131), 125-150.

- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L. E., & Moreno-Freites, Z. E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación administrativa*, 50(127).
- Parrado, A. (2010). From the associative companies to the nuclei of rural entrepreneurs. *Agron. colomb*, vol.28, n.3, pp.487-492
- Parzonko, A. J., & Sieczko, A. (2018, January). Agricultural producer groups as manifestation of team entrepreneurship in Poland. In *Economic Science for Rural Development Conference Proceedings* (No. 47).
- Parra, J. M. (1995). Estadística descriptiva e inferencial I. Recuperado de: http://www.academia.edu/download/35987432/ESTADISTICA_DESCRIPTIVA_E_INFERENCIAL.pdf.
- Pérez, L. M., Figueroa, B., Díaz, J. M., & Almeraya, S. X. (2011). Influencia de organizaciones en el Desarrollo Rural: caso de Salinas, San Luis Potosí. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 2(4), 515-527.
- Pinilla, J. E. O., & Moreno, E. C. (2011). ¿ Se necesita la prueba t de Student para dos muestras independientes asumiendo varianzas iguales?. *Comunicaciones en Estadística*, 4(2), 139-157.
- Prieto, A. V., Rodríguez, C. L. F., Rodríguez, Y. E. R., & Forero, K. Y. N. (2019). La asociatividad para articular cadenas productivas en Colombia. *Cooperativismo & Desarrollo*, 27(115), 1-34.
- Quiroz, H. P. J. O., Olortegui, E., & Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 31-44.
- Ramírez, C. J., & Rodríguez, H. (2017). Influence of resources and dynamics of the territory in sustaining raw sugar rural agribusiness at Supia, Caldas. *Luna Azul*, (44), 188-210.
- Rendón-Macías, M. E., Villasís-Keeve, M. Á., & Miranda-Novales, M. G. (2016). Estadística descriptiva. *Revista Alergia México*, 63(4), 397-407.
- Rendón Medel, R., Roldán Suárez, E., Hernández, B., & Cadena Íñiguez, P. (2015). Los procesos de extensión rural en México. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 6(1), 151-161.

- Restrepo, M. I. (2016). *La cultura política y la participación de comunidades campesinas de siete veredas del municipio de San Francisco en el oriente antioqueño*. [Proyecto de Investigación, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD]. Repositorio Institucional UNAD. Recuperado el 12 de mayo de: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/6445>.
- 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.
- Riveros Serrato, H. (2014). Valor agregado en los productos de origen agropecuario. Aspectos conceptuales y operativos (No. IICA E70 530). IICA, San José (Costa Rica).
- Robson, C. M., De Batista, M., & Durán, R. D. C. (2018). Herramientas de gestión en el sector agropecuario. Recuperado en: <http://rephip.unr.edu.ar/handle/2133/13916>.
- Rodríguez, H. & Ramírez, C (2015). Abordaje metodológico para formulación participativa de planes de asistencia técnica agropecuaria con enfoque territorial. *Acta Agronómica*, 64(4), 321-329.
- 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), 09
- Rodríguez, H. Ramírez, C & Restrepo, L (2018). Factores Determinantes de la Sostenibilidad de las Agroempresas Asociativas Rurales. *Revista de Economía e Sociología Rural*, 56(1), 107-122.
- Rodríguez, H. Ramírez, C & Restrepo, L. (2016). Nuevas tendencias de la extensión rural para el desarrollo de capacidades de autogestión. *Corpoica cienc. tecnol. agropecu*, vol.17, n.1, pp.31-42
- Rodríguez, H. & Urrego, C (2019). Análisis del aprendizaje en productores de café, mediante el índice de cambio del conocimiento (ICC). *Jangwa Pana*, 18, (3), 507-518.
- Rodríguez, M. R. (2014). Evidenciar competencias con rúbricas de evaluación. *EA, Escuela abierta. revista de Investigación Educativa* Núm. 17 Pág. 117-134.
- Rojas-Andrade, R., Keller, K., & Prosser, G. (2019). El vínculo con los pequeños agricultores como factor clave en la implementación de programas de extensión

- rural. Estudio cualitativo de un caso chileno. *AGER. Revista de Estudios Sobre Despoblación y Desarrollo Rural*, (27), 161-188.
- Roldán, E., Rendón, R., Camacho, T., & Aguilar, J. (2018). Gestión de la interacción en procesos de innovación rural. *Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, 19(1), 15-28.
- Romagnoli, F., Molina, J., & Parrado, Á. (2018). How to improve smallholder market access: Evaluation of Mercados Campesinos in Colombia. *Agronomía Colombiana*, 36(1), 79-87.
- Romero, J. I. (2019). Trabajo rural entre adultos y jóvenes asalariados rurales en Uruguay. *Universitas, Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, (30), 173-189.
- Rondot, P., & Collion, M. H. (2001). Organizaciones de productores agrícolas: su contribución al fortalecimiento de las capacidades rurales y reducción de la pobreza. <https://agritrop.cirad.fr/507573/1/ID507573.pdf> .
- Rozo-Sánchez, A., Flórez-Garay, A., & Gutiérrez-Suárez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *AiBi Revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(2), 62-67.
- Ruiz Vera, Y. E. (2018). Implementación de estrategias socialmente responsables para la gestión administrativa en las asociaciones agroproductivas del Ecuador, año 2017. Caso de estudio: Asociación Agropecuaria de Pequeños Productores Fruto de la Pachamama (Master's thesis). Recuperado en: <http://200.0.31.75/bitstream/20.500.11962/22277/1/Ruiz%20Vera%20Yesenia%20Elizabeth.pdf>.
- Saavedra, M. L., & Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad contable faces*, 11(17), 122-134.
- Saiz Vélez, J. E. (2017). Capital social y empresas rurales: un estudio de caso. *Criterio Libre*, 11(19), 143–161. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2013v11n19.1105>.
- Sales, G., & Hernández, L. G. J. (2019). Rúbrica analítica para el diagnóstico integral del nivel de desarrollo de una comunidad rural. *Ager: Revista de estudios sobre despoblación y Desarrollo Rural= Journal of depopulation and rural development studies*, (27), 161-188.

- Souza, M. M. O. (2009). A utilização de metodologias de diagnóstico e planejamento participativo em assentamentos rurais: o diagnóstico rural/rápido participativo (DRP). *Em Extensão*, 8(1).
- Suárez, E., Mosquera, T., & Castillo, S. D. (2018). Empowerment and associative process of rural women: a case study of rural areas in Bogotá and Cundinamarca, Colombia. *Agronomía Colombiana*, 36(2), 158-165.
- Tite Cunalata, G., Ochoa Ávila, M., Carrillo Rosero, D., & Tustón Landa, V. (2021). Dimensiones para la gestión del turismo accesible en complejos turísticos del Ecuador. *Revista Reflexiones*, 100(1), 38-60. Recuperado en: <https://dx.doi.org/10.15517/rr.v100i1.42843>
- Torrado, R & Catullo, J. (2017) Extensión rural y enfoque territorial: aprendiendo en la acción con otros. *Revista Facultad de Agronomía. La plata (2017) Vol 116 (Número especial). Extensión rural: 19-27.*
- Useche Tobon, J. G. (2020). Factores asociados al relevo generacional en la producción agropecuaria familiar, en la zona rural del municipio en San José del Guaviare.
- Urcola, M. (2018). Promoción, Desarrollo y Persistencia de la Agricultura Familiar y sus Formas Asociativas: el caso de las asociaciones apícolas en la provincia de Chaco, Argentina (1999-2015). *Revista de Economía e Sociología Rural*, 56(2), 293-310.
- Vaca, M. M. (2009). Gestión de proyectos productivos comunitarios: entre la tradición y el mercado: el caso de la Asociación de Apicultores Autónomos de Cacha (APICA). Flacso-Sede Ecuador.
- Valenzuela, C. & Scavo, A. (2011). Reestructuración productiva, asociativismo y diversificación: El proyecto de los consorcios productivos en el sector agrícola chaqueño. *Pampa (Santa Fe)*, (7), 95-120.
- Vite Cevallos, H. A., Sánchez González, W., & Freire Sierra, F. D. (2018). Marketing de contenidos para la comercialización de Agroproductos derivados del sector agropecuario aplicando una tienda virtual en Machala. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (octubre).

- Vivas Quiñones, S. M., Orozco Giraldo, L., & Sepúlveda Sánchez, S. (2020). Alternativas comerciales del sector agrícola que permitan mitigar el efecto COVID-19 en su cadena de suministro: revisión bibliográfica.
- Vriesman, A. K., Okuyama, K. K., Rocha, C. H., & Neto, P. H. W. (2012). Assistência técnica e extensão rural para a certificação de produtos orgânicos da agricultura familiar. *Revista Conexão UEPG*, 8(1), 138-149.

ANEXOS

Anexo A. Entrevista semiestructurada a los autores claves de cada organización, tiene como objetivo la recolección de información primaria referente a los aspectos económicos, técnicos, sociales, organizacionales y comerciales de los agroemprendimientos.

Pregunta	Categoría principal
¿Cuál es la actividad productiva principal que desarrolla la organización?	Técnica
¿Qué actividades secundarias de producción realiza la organización?	Técnica
¿En relación con las buenas prácticas agrícolas y pecuarias, que aspectos se tienen en cuenta en la organización?	Técnica
¿Qué tipo de registros conoce usted que promueve la organización?	Técnica
¿Con que infraestructura de producción cuenta la organización?	Técnica
¿Qué tipo de apoyo o asistencia tiene la organización? Y en qué áreas actúa?	Técnica
¿Cuál es la forma de comercialización de sus productos?	Comercial
¿En qué mercados se venden sus productos?	Comercial
¿Qué hace la organización para agregarle valor a los productos que vende?	Comercial
¿Con que entidades u organizaciones se tiene alianzas para para comercializar?	Comercial
¿Cuáles acciones desarrolla la organización para obtener los sellos de certificación de sus productos?	Comercial
¿Qué roles o papeles están definidos dentro de la organización?	Organizacional
¿Cómo establece el cronograma de actividades la organización?	Organizacional
¿Qué instancias o mecanismos de participación tiene la organización?	Organizacional
¿Qué acciones lleva a cabo la organización para sostenerse sola?	Organizacional
¿Qué acciones realiza la organización para mantener a sus socios activos?	Organizacional
¿Qué programas de interés realiza la organización para sus asociados?	Social
¿Qué acciones realiza la organización para fortalecer su capital social?	Social
¿Cuál es el papel de los jóvenes y las mujeres dentro de la organización?	Social
¿Qué planes o programas realiza la organización para la comunidad en general?	Social
¿Qué acciones realiza la organización para fortalecer el acceso a maquinaria, tecnología y equipos para sus asociados?	Social
¿Qué acciones lleva a cabo la organización para conocer su rentabilidad?	Económica
¿Qué otras líneas de negocio tiene la organización?	Económica
¿Cuáles acciones promueve la organización para garantizar apoyos económicos a sus asociados?	Económica
¿Cuál es el plan de negocios de la organización?	Económica
¿Qué operaciones realiza la organización para conocer los costos de sus servicios y productos?	Económica

ANEXO B. Rubrica de evaluación. Este instrumento pretende recuperar información clave para definir las características económicas, organizativas, sociales, comerciales y económicas de cada agroemprendimiento, resaltando el valor de la percepción propia de los actores del territorio

CATEGORÍA TÉCNICO PRODUCTIVA

La siguiente encuesta busca conocer el estado actual de las variables que desarrollan en los componentes técnico-productivos del agroemprendimiento. Señale la opción que corresponda a la realidad de la organización

Infraestructura

Espacios propios para el desarrollo de labores productivas

- 1. La organización no cuenta con una estructura física
- 2. La organización cuenta con una estructura física para prestar al menos uno de estos servicios para sus afiliados
- 3. La organización cuenta con una estructura física para prestar al menos dos de estos servicios para sus afiliados
- 4. La organización cuenta con una estructura física para prestar al menos tres de estos servicios para sus afiliados
- 5. La organización cuenta con una infraestructura física que le permite prestar 4 o más servicios para sus afiliados

Líneas de producción

Número de actividades productivas dentro de la organización

- 1. La organización no desarrolla ninguna acción para fortalecer sus líneas de producción
- 2. La organización promueve acciones para fortalecer o desarrollar al menos una línea de producción
- 3. La organización promueve acciones para fortalecer o desarrollar al menos dos líneas de producción
- 4. La organización promueve acciones para fortalecer o desarrollar al menos tres líneas de producción
- 5. La organización promueve acciones para fortalecer o desarrollar cuatro o más líneas de producción

Buenas prácticas agrícolas

Programa de buenas prácticas para favorecer la calidad de la producción

- 1. La organización no tiene interés en que sus asociados estén certificados en buenas prácticas
- 2. La organización ha realizado charlas sobre buenas prácticas y mejoramiento de la calidad de los productos
- 3. La organización se encuentra en proceso de construcción de un proyecto para ofrecer apoyo/acompañamiento a sus asociados sobre buenas prácticas

- 4. La organización no bonifica, pero tiene un proyecto para certificación en buenas prácticas.
- 5. La organización bonifica a sus asociados por certificaciones en buenas prácticas

Tecnología

Uso de herramientas tecnológicas para el desarrollo de procesos productivos

- 1. La organización no promueve el desarrollo de capacidades en el uso de tecnologías
- 2. La organización promueve por lo menos una actividad para el desarrollo de capacidades en el uso de tecnología
- 3. La organización promueve por lo menos dos actividades para el desarrollo de capacidades en el uso de tecnología
- 4. La organización promueve por lo menos tres actividades para el desarrollo de capacidades en el uso de tecnología
- 5. La organización promueve cuatro o más actividades para el desarrollo de capacidades en el uso de tecnología

Diversificación de cultivos

Pluralidad de cultivos para aprovechamiento de la tierra

- 1. La organización no está interesada en los temas de diversificación de cultivos
- 2. La organización promueve por lo menos una acción para diversificar los cultivos en las tierras productivas
- 3. La organización promueve por lo menos dos acciones para diversificar los cultivos en las tierras productivas
- 4. La organización promueve por lo menos tres acciones para diversificar los cultivos en las tierras productivas
- 5. La organización promueve cuatro o más acciones para diversificar los cultivos en las tierras productivas

CATEGORÍA ECONÓMICA

La siguiente encuesta busca conocer el estado actual de las variables que desarrollan el componente económico del agroemprendimiento. Señale la opción que corresponda a la realidad de la organización

Rentabilidad

Conocimiento de los beneficios económicos del agroemprendimiento a nivel de rentabilidad

- 1. No conocen su rentabilidad
- 2. Rentabilidad es igual a 0%
- 3. La rentabilidad de la organización está entre 1-5 %
- 4. La rentabilidad de la organización está entre 6 y 10 %
- 5. La rentabilidad de la organización es >10 %

Líneas de negocio

Desarrollo de diferentes productos y servicios para presentar como oferta económica

- 1. La organización tiene por lo menos una línea de negocio
- 2. La organización tiene por lo menos dos líneas de negocio
- 3. La organización desarrolla por lo menos tres líneas de negocio
- 4. La organización cuenta con cuatro líneas de negocio
- 5. La organización cuenta con cinco líneas de negocio

Plan de negocios

Descripción detallada del negocio a emprender

- 1. No cuenta con un plan de negocios
- 2. La organización tiene dentro de sus objetivos a corto plazo el diseño de un plan de negocios
- 3. La organización se encuentra en proceso de construcción de su plan de negocios
- 4. Tiene un plan de negocios, pero no está implementado
- 5. La organización cuenta con un plan de negocios implementado y con un sistema de seguimiento

Fondo rotatorio

Modelo de financiamiento para los asociados

- 1. La organización no cuenta con un fondo rotatorio para asociados
- 2. La organización tiene dentro de sus planes próximos la creación de un fondo rotatorio
- 3. Actualmente se adelanta el proceso de diseño e implementación del fondo rotatorio

- 4. La organización cuenta con un fondo rotatorio, pero todavía no genera ingresos
- 5. Existen un fondo rotatorio que genera utilidades para la organización

Generación y gestión de proyectos

Metodología para planeación y dirección de proyectos

- 1. La organización no promueve la generación de proyectos
- 2. La organización adelanta la construcción y la gestión de por lo menos un proyecto
- 3. La organización adelanta la construcción y la gestión de por lo menos dos proyectos
- 4. La organización adelanta la construcción y la gestión de por lo menos tres proyectos
- 5. La organización adelanta la construcción y la gestión de cuatro o más proyectos

CATEGORÍA ORGANIZACIONAL

La siguiente encuesta busca conocer el estado actual de las variables que desarrollan el componente organizacional del agroemprendimiento. Señale la opción que corresponda a la realidad de la organización

Comités de trabajo

Fortalecimiento de grupos con características y cualidades específicas

- 1. No existen comités de trabajo dentro de la organización
- 2. La organización está en proceso de creación de los comités de trabajo para cada una de sus áreas
- 3. La organización tiene definidos comités de trabajos, pero no tienen un plan de trabajo
- 4. La organización tiene definidos comités de trabajo que cuentan con un plan de trabajo, pero lo cumplen parcialmente
- 5. La organización cuenta con múltiples comités de trabajo y desarrollan su plan de acción

Relevo generacional

Estrategias para favorecer el intercambio de conocimientos de adultos a jóvenes y el desarrollo de estos en temas productivos

- 1. No se emplean estrategias para mitigar los efectos del relevo generacional

- 2. La organización desarrolla por lo menos una estrategia para fortalecer el relevo generacional
- 3. La organización desarrolla por lo menos dos estrategias para fortalecer el relevo generacional
- 4. La organización desarrolla por lo menos tres estrategias para fortalecer el relevo generacional
- 5. La organización desarrolla cuatro o más estrategias para fortalecer el relevo generacional

Empoderamiento y sentido de pertenencia

Buscar el fortalecimiento de vínculos asociativos, confianza dentro de la organización

- 1. La organización no realiza actividades para promover empoderamiento
- 2. La organización realiza por lo menos una actividad para promover empoderamiento
- 3. La organización realiza por lo menos dos actividades para promover empoderamiento
- 4. La organización realiza por lo menos tres actividades para promover empoderamiento
- 5. La organización realiza cuatro o más acciones que favorecen el empoderamiento.

Fortalecimiento de capacidades directivas y liderazgo

Desarrollo de la junta directiva y nuevos líderes

- 1. La organización no desarrolla ninguna acción para fortalecer las capacidades administrativas y de liderazgo de sus miembros
- 2. La organización desarrolla por lo menos una acción para fortalecer las capacidades administrativas y de liderazgo de sus miembros
- 3. La organización desarrolla por lo menos dos acciones para fortalecer las capacidades administrativas y de liderazgo de sus miembros
- 4. La organización desarrolla por lo menos tres acciones para fortalecer las capacidades administrativas y de liderazgo de sus miembros
- 5. La organización desarrolla cuatro o más acciones para fortalecer las capacidades administrativas y de liderazgo de sus miembros

Plan de gestión

Plan operativo, cronograma de actividades, diseñar la forma de trabajo de la organización

- 1. La organización no tiene un plan de gestión que oriente su trabajo
- 2. La organización tiene como propósito a corto plazo la creación de plan de gestión
- 3. La organización está en proceso de construcción de un plan de gestión
- 4. Se tiene un plan de gestión, pero no está implementado
- 5. La empresa cuenta con un plan de gestión estructurado e implementado y que cuenta con un sistema de seguimiento

CATEGORÍA SOCIAL

La siguiente encuesta busca conocer el estado actual de las variables que desarrollan el componente social del agroemprendimiento. Señale la opción que corresponda a la realidad de la organización

Beneficios para los asociados

Retribuciones económicas o en especie para los asociados

- 1. La organización no cuenta con un plan de beneficios
- 2. Se pretende diseñar un plan de beneficios para los asociados
- 3. Se está trabajando en la construcción de un plan de beneficios para los asociados
- 4. Se cuenta con un plan de beneficios para los asociados
- 5. La organización cuenta con un plan de beneficios, el cual es implementado de manera eficiente y se encuentra en permanente evaluación

Programas de formación para asociados

Promoción de programas que favorezcan el desarrollo de capacidades para sus asociados

- 1. La organización no desarrolla programas de capacitación para sus asociados
- 2. La organización tiene por lo menos un programa de capacitación para sus asociados
- 3. La organización ofrece por lo menos dos programas de capacitación para sus asociados
- 4. La organización ofrece por lo menos tres programas de capacitación para sus asociados

- 5. La organización ofrece cuatro o más programas de capacitación y formación para sus asociados

Conveníos institucionales

Alianzas con entidades públicas o privadas que permitan el desarrollo del agroemprendimiento

- 1. La organización no está interesada en generar convenios con otras instituciones
- 2. La organización tiene al menos un convenio con otras instituciones
- 3. La organización tiene al menos dos convenios con otras instituciones
- 4. La organización tiene al menos tres convenios con otras instituciones
- 5. La organización tiene cuatro o más convenios con otras instituciones

Apoyos educativos para asociados y familia

Favorecer el acceso a la educación

- 1. La organización no tiene ningún plan para gestionar apoyo educativo para sus asociados y familias
- 2. La organización tiene como propósito a corto plazo la creación de plan de apoyos educativos
- 3. La organización está en proceso de construcción de un plan de apoyos educativos
- 4. Se tiene un plan de apoyos educativos
- 5. La organización cuenta con un plan de apoyos educativos estructurado e implementado

Programas de promoción Seguridad alimentaria

Acciones para promover seguridad alimentaria de sus asociados

- 1. La organización no tiene programas para promoción de seguridad alimentaria para sus asociados
- 2. La organización ha pensado en diseñar un plan para seguridad alimentaria de sus asociados, pero no lo ha llevado a cabo
- 3. La organización se encuentra en la construcción de un plan para garantizar la seguridad alimentaria de sus asociados
- 4. La organización tiene un plan para la promoción de la seguridad alimentaria de sus asociados, pero no está implementado

- 5. La organización tiene un programa implementado para la promoción de seguridad alimentaria de sus asociados

CATEGORÍA COMERCIAL

La siguiente encuesta busca conocer el estado actual de las variables que desarrollan el componente comercial del agroemprendimiento. Señale la opción que corresponda a la realidad de la organización

Alianzas comerciales

Identifica aliados potenciales, define los beneficios en común, diversificación del negocio, necesidades de los clientes

- 1. La organización no implementa acciones o no está interesada en alianzas comerciales
- 2. La organización desarrolla por lo menos una acción necesaria para realizar alianzas comerciales
- 3. La organización desarrolla por lo menos 2 acciones necesarias para realizar alianzas comerciales
- 4. La organización desarrolla por lo menos 3 acciones necesarias para realizar alianzas comerciales
- 5. La organización desarrolla 4 o más acciones que facilitan la búsqueda y el acercamiento para lograr alianzas comerciales

Diferenciación y valor agregado

Estrategias para generar un valor a sus productos, servicio postventa, escuchar las necesidades del cliente, diferenciación de los productos, segmentación del mercado

- 1. La organización no lleva a cabo acciones que generen valor agregado a sus productos
- 2. Se lleva a cabo por lo menos una acción para generar valor agregado
- 3. Se lleva a cabo por lo menos dos acciones para generar valor agregado
- 4. Se llevan a cabo por lo menos tres acciones para generar valor agregado
- 5. La organización realiza cuatro o más acciones que permiten generar valor agregado a sus productos

Mercadeo

Acciones llevadas a cabo para llevar el producto al comprador

- 1. No tiene un plan de Mercadeo

- 2. Se tiene planeada la construcción de un plan de mercadeo
- 3. El plan de Mercadeo está en construcción
- 4. Cuenta con un plan de mercadeo, pero no está implementado
- 5. Se tiene un plan de mercadeo estructurado, implementado y en permanente evaluación.

Acceso a nuevos mercados

Análisis de la competencia, buscar oportunidades de mercado, conocer el consumidor, desarrollar nuevos productos

- 1. La organización no realiza ninguna acción que le permita ingresar a nuevos mercados
- 2. La organización realiza por lo menos una acción que le permite ingresar a nuevos mercados
- 3. La organización realiza por lo menos dos acciones orientadas al acceso a nuevos mercados
- 4. La organización realiza por lo menos tres acciones orientadas al acceso a nuevos mercados
- 5. La organización desarrolla cuatro o más acciones que le permiten tener una estrategia para ingresar a nuevos mercados

Herramientas digitales de comercialización

Uso de herramientas tecnológicas para comercializar sus productos

- 1. La organización no utiliza ninguna herramienta digital de comercialización
- 2. La organización usa al menos una herramienta digital para comercialización
- 3. La organización usa al menos dos herramientas digitales para comercialización
- 4. La organización usa al menos tres herramientas digitales para comercialización
- 5. La organización usa cuatro o más herramientas digitales para comercialización