

**UNIVERSIDAD NACIONAL
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN DESARROLLO RURAL**

**LA INCIDENCIA DE LA MADUREZ ASOCIATIVA EN EL
CRECIMIENTO ECONÓMICO Y LA PARTICIPACIÓN EN
ORGANIZACIONES RURALES DEL EJE CAFETERO
COLOMBIANO DURANTE EL PERÍODO 2020 – 2023**

YOLANDA OJEDA TORRES

Costa Rica 2024

Tesis sometida a consideración del Tribunal Examinador del Posgrado en Desarrollo Rural de la Escuela de Ciencias Agrarias, para optar por el grado de Magíster Scientiae en Desarrollo Rural.

LA INCIDENCIA DE LA MADUREZ ASOCIATIVA EN EL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y LA PARTICIPACIÓN EN ORGANIZACIONES RURALES DEL EJE CAFETERO COLOMBIANO DURANTE EL PERÍODO 2020 – 2023

YOLANDA OJEDA TORRES

Tesis presentada para optar al grado de Magíster Scientiae en Desarrollo Rural. Cumple con los requisitos establecidos por el Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

MSc. Carmen Daly Duarte
Representante del Consejo Central de Posgrado

Dr. Warner Mena Rojas
Coordinador Maestría en Desarrollo Rural

M.A. Melania Portilla Rodríguez
Tutor de tesis

MSc. Randall Pacheco Vásquez
Miembro del Comité Asesor

MSc. Dora Nicolasa Gómez Cifuentes
Miembro del Comité Asesor

Yolanda Ojeda Torres
Sustentante

Descriptor

Madurez asociativa, confianza, asociaciones rurales, redes socio-institucionales

Resumen

La madurez asociativa de organizaciones rurales en Colombia es un factor analizado en esta investigación a partir de diversas metodologías que implican conocer su desempeño en los componentes empresarial y socio – organizacional. El primero divide el estudio en parámetros productivos, tecnológicos, de orientación al mercado y económicos todos ellos posibles de cuantificar, mientras que el segundo, se enfoca en conocer avances cualitativos relacionados con planeación organizacional, integración territorial y conformación del capital social enmarcado en los principios de confianza, compromiso, participación, comunicación y liderazgo entre otros; todos estos aspectos relevantes para determinar una medida cuantitativa de madurez así como una valoración cualitativa que potencialmente permita a las agroempresas rurales desarrollar un negocio rentable, ser sostenibles en el tiempo y participar activamente en las decisiones territoriales, contribuyendo no solo a la mejora de la calidad de vida de las personas trabajadoras del campo, sino además al desarrollo rural de localidades bajo estudio.

Es así que el presente trabajo se gestó a partir de tres objetivos, con el primero se identificó el nivel de madurez asociativo en seis asociaciones de productores rurales del municipio de Génova departamento del Quindío – Colombia, a partir del ajuste del instrumento diagnóstico usado por la Agencia de Desarrollo Rural de Colombia; dicho ajuste se realizó a partir de la identificación de criterios altamente influyentes y dependientes en la determinación del estadio de madurez asociativa con la aplicación del software MICMAC versión 5.3.0, así como incluyendo las medidas de confianza interna y externa expresadas por las seis asociaciones rurales sujeto de estudio. El segundo objetivo analizó el desempeño financiero de cuatro de estas asociaciones en los tres últimos años, así como su capacidad de generar ingresos autónomos. Finalmente, el tercer objetivo exploró las redes institucionales establecidas por las organizaciones con sus pares y con actores públicos de orden municipal, departamental y nacional

usando las herramientas de análisis UCINET 6.8 y NetDraw 2.1. Todo lo anterior, fue analizado y relacionado con los niveles de madurez asociativa hallados.

Los resultados permitieron por una lado, reconsiderar algunos criterios aplicados por la Agencia de Desarrollo Rural por exhibir escasa relevancia a la hora de definir el nivel de madurez de las organizaciones y, por otro reconocer el valor de criterios preponderantes para este fin entre los que se posicionan: contar con documentos de conformación -estatutos o resoluciones-, poseer una estructura organizativa definida -organigrama o manual de funciones-, contar con presupuestos concretos, con un fondo rotatorio o autogestionado reglamentado, así como ostentar experiencia crediticia lograda con entidades financieras como bancos o cooperativas de ahorro.

Por su parte en el nivel vinculante del principio de confianza, relacionado con aquella que se expresa con proveedores, compradores y otras organizaciones -incluidas en la última categoría las entidades públicas como alcaldías, gobernaciones y del orden nacional-, la confianza es más difícil de hallar, expresando los niveles promedio más bajos oscilando entre el 64 y 73%, siendo el relacionamiento con los proveedores el que genera más incertidumbre y por tanto mayor desconfianza. Lo anterior indica que, las organizaciones no se sienten cómodas cuando establecen negocios con sus proveedores o les hacen consultas, así como tampoco confían en su capacidad de respuesta y en el cumplimiento de la promesa de valor del producto o servicio adquirido.

Desde el punto de vista del desempeño financiero se observaron riesgos en aquellas organizaciones que no desarrollan acciones de compra y venta de producto de manera conjunta por parte de los productores(as), siendo esta una característica que le ha permitido a la Asociación APRAGEN incrementar sus activos totales y patrimonio, así como exhibir los mejores desempeños en ventas y utilidades representativas, siendo una organización en nivel de madurez Emergente que ha logrado mantener su operación e irse cualificando a lo largo del tiempo.

Finalmente, la red socio-institucional de actores locales se conformó por las seis organizaciones rurales de estudio y por otras seis entidades públicas de orden local, departamental y nacional. La red global expresó cohesión sin actores relevantes, no obstante al analizar de manera detallada los indicadores de centralidad en lo que respecta a la fortaleza del vínculo y el compromiso por mantener las relaciones, esta tiende a fragmentarse y a posicionar a la Secretaria de Agricultura de la alcaldía municipal de Génova como un actor de prestigio con un importante nivel de intermediación e indicadores de centralidad que en particular lleva a la conformación de una red egocéntrica que requiere de este actor para funcionar. Esto puede tratarse desde dos miradas: constituir un riesgo para la consolidación del actuar autónomo de las organizaciones rurales y su poder interlocutor a nivel territorial o, puede aprovecharse como un actor bisagra que conecta todo el sistema.

Al transcurrir de la investigación se hizo evidente que todos los análisis incluso aquellos en donde se tratan variables financieras, son transversalizados por reflexiones en torno al capital social y en particular a la confianza y a lo sustancial de las relaciones sociales, todo lo que conlleva a que los niveles de madurez asociativos exhibidos por las organizaciones rurales no sean susceptibles de analizarse en blanco y negro a través de un simple puntaje, sino que tanto su desempeño financiero, su potencial sostenible y el relacionamiento con otros actores y con su entorno, lleve consigo una impronta social que puede impulsar o frenar el desenvolvimiento de las asociaciones rurales y su nivel de participación en el territorio.

Abstract

The associative maturity of rural organizations in Colombia is a factor analyzed in this research through various methodologies that involve understanding their performance in the business and socio-organizational components. The former divides the study into productive, technological, market-oriented, and economic parameters, all of which are quantifiable. Meanwhile, the latter focuses on qualitative advancements related to organizational planning, territorial integration, and the formation of social capital framed within the principles of trust, commitment, participation, communication, and leadership, among others. All these aspects are relevant to determine a quantitative measure of maturity, as well as a qualitative assessment that potentially allows rural agribusinesses to develop a profitable business, be sustainable over time, and actively participate in territorial decisions. This contributes not only to improving the quality of life for field workers but also to the rural development of the studied localities.

Thus, this work was conceived with three objectives. The first identified the level of associative maturity in six associations of rural producers in the municipality of Génova, Quindío department, Colombia. This was achieved by adjusting the diagnostic tool used by the Rural Development Agency of Colombia, through the identification of highly influential and dependent criteria in determining the associative maturity stage with the application of MICMAC software version 5.3.0, including measures of internal and external trust expressed by the six rural associations under study. The second objective analyzed the financial performance of four of these associations in the last three years, as well as their capacity to generate autonomous income. Finally, the third objective explored the institutional networks established by the organizations with their peers and with public actors at the municipal, departmental, and national levels using the UCINET 6.8 and NetDraw 2.1 analysis tools. All of this was analyzed and related to the levels of associative maturity found.

The results allowed, on the one hand, a reconsideration of some criteria applied by the Rural Development Agency for exhibiting little relevance in defining the level of maturity of organizations. On the other hand, they acknowledged the value of predominant criteria for this purpose, among which are: having formation documents - statutes or resolutions, possessing a defined organizational structure - organigram or job manual, having concrete budgets, a regulated revolving fund, or self-managed, as well as having credit experience with financial entities such as banks or savings cooperatives.

On the binding level of the trust principle, related to that expressed with suppliers, buyers, and other organizations (including public entities such as municipalities, governorships, and national entities), trust is more difficult to find. Average levels ranged between 64 and 73%, with the relationship with suppliers generating more uncertainty and therefore greater distrust. This indicates that organizations are not comfortable when conducting business with their suppliers or seeking their advice, and they also do not trust their responsiveness and fulfillment of the value proposition of the acquired product or service.

From the financial performance perspective, risks were observed in those organizations that do not engage in joint buying and selling actions by the producers. This is a characteristic that has allowed the APRAGEN Association to increase its total assets and equity, as well as exhibit the best performances in representative sales and profits. It is an organization at an Emerging maturity level that has managed to sustain its operations and improve its qualifications over time.

Finally, the socio-institutional network of local actors was formed by the six rural organizations under study and by six other public entities at the local, departmental, and national levels. The global network showed cohesion without relevant actors. However, when analyzing the indicators of centrality in terms of the strength of the bond and the commitment to maintaining relationships in detail, it tends to fragment and position the Secretariat of Agriculture of the municipal government of Génova as a prestigious actor with an important level of intermediation and centrality indicators, particularly leading to the formation of an egocentric network that requires this actor to function. This can be seen from

two perspectives: constituting a risk to the consolidation of the autonomous actions of rural organizations and their interlocutor power at the territorial level, or it can be leveraged as a pivotal actor that connects the entire system.

As the research progressed, it became evident that all analyses, even those involving financial variables, were cross-cut by reflections on social capital and, in particular, on trust and the substance of social relationships. This leads to the levels of associative maturity exhibited by rural organizations not being susceptible to analysis in black and white through a simple score. Rather, their financial performance, sustainable potential, and relationship with other actors and their environment carry a social imprint that can drive or hinder the development of rural associations and their level of participation in the territory.

Agradecimiento

A las asociaciones de productores rurales ASOJOCA, ASOMERGEN, ASDEGEQUIN, ASOEMGE, APRAGEN y ASOTRARUGEN que participaron en esta investigación.

A la Secretaría de Ambiente de la Alcaldía Municipal de Génova por su apoyo en la compilación de la información y generar los espacios de encuentro con las asociaciones rurales.

A la Agencia de Desarrollo Rural por permitirme analizar la Metodología Integral de Asociatividad, sus instrumentos y proyectar algunas recomendaciones de mejora para los mismos.

Al director y al equipo de profesionales expertos de la Dirección de Participación y Asociatividad de la Agencia de Desarrollo Rural por su apertura y apoyo en la definición de criterios relevantes para la asociatividad rural productiva.

A todos los docentes de la Maestría en Desarrollo Rural que dedicaron su tiempo y esfuerzo en orientar mi proceso formativo y la consolidación del presente trabajo de investigación.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi compañero y amigo José Manuel Hernández (Q.E.P.D), quien me acompañó a transitar por este sendero, sin que la vida le permitiera finalizarlo.

José Manuel, tu sonrisa hace falta para recordarme lo bello de habernos conocido, tu voz para alentarme en los momentos de tristeza, tus preguntas inquietas para llevarme a la reflexión profunda. Cuánto extrañaré verte, hablarte y escucharte; tu partida dejó un vacío enorme, tu ausencia se siente maciza como un roble que fue talado.

A ti dedico mi esfuerzo, porque sin proponértelo fuiste un bastón para alcanzar este nuevo peldaño.

Gracias querido amigo.

Índice

Capítulo I: Introducción	1
Antecedentes	2
Justificación	8
<i>Importancia</i>	8
<i>Pertinencia</i>	9
<i>Originalidad</i>	10
Planteamiento del problema	11
Objeto de estudio	15
Estado actual del conocimiento	18
Objetivos de la investigación	25
Capítulo II: Marco Teórico	26
La Teoría clásica de la administración de Henri Fayol (1916)	26
Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo (1924 – 1927)	27
Teoría de los sistemas cooperativos Chester Barnard (1938)	28
Teoría del capital social y el desarrollo económico de Michael Woolcock (1998)	29
Teoría de la fuerza de los vínculos débiles Mark Granovetter (1973)	31
Enfoque teórico sobre la Glocalización de Ronald Robertson (1995)	31
Teoría del Desarrollo Rural Sostenible de Amartya Sen (2000)	33
Enfoque del Desarrollo Endógeno Giancarlo Pallavicini (s.f.)	33
Capítulo III: Metodología	35
Ruta de investigación	35
<i>Ruta de investigación para el objetivo específico 1 – Niveles de madurez asociativa</i>	36
<i>Ruta de investigación para el objetivo específico 2 - Incidencia en el crecimiento económico</i>	41
<i>Ruta de investigación para el objetivo específico 3 – Efectos sobre la gestión local</i>	42
Muestra	44
Categorías de análisis	45
Operacionalización de los objetivos de investigación	47
Instrumentos y técnicas para la recolección de los datos	49
Limitaciones de la investigación	50
Capítulo IV: Análisis e interpretación de los resultados	51
Resultados e interpretación de resultados objetivo 1 – Niveles de madurez asociativa	51
Resultados e interpretación de resultados objetivo 2 – Incidencia en el crecimiento económico	62

Resultados e interpretación resultados objetivo 3 – Efectos sobre la gestión local.....	75
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.....	102
Conclusiones.....	102
<i>Objetivo 1 Nivel de madurez asociativa.....</i>	<i>102</i>
<i>Objetivo 2 Incidencia de la madurez asociativa sobre la capacidad de generar ingresos</i>	<i>104</i>
<i>Objetivo 3 Efectos de la madurez asociativa sobre la gestión local</i>	<i>106</i>
Recomendaciones	109
<i>Recomendaciones para las organizaciones rurales sujeto de estudio</i>	<i>109</i>
<i>Recomendaciones para La Agencia de Desarrollo Rural y demás entidades estatales</i>	<i>110</i>
<i>Recomendaciones para el Gobierno municipal.....</i>	<i>111</i>
Referencias bibliográficas.....	112
Anexos	117
Anexo 1: Instrumento – encuesta confianza	117
Anexo 2: Alistamientos Organizacionales Asociativos ajustados para cada organización	119
<i>Alistamiento organizacional asociativo ajustado APRAGEN.....</i>	<i>119</i>
<i>Alistamiento organizacional asociativo ajustado ASDEGEQUIN.....</i>	<i>122</i>
<i>Alistamiento organizacional asociativo ajustado ASOEMGE</i>	<i>125</i>
<i>Alistamiento organizacional asociativo ajustado ASOJOCA</i>	<i>128</i>
<i>Alistamiento organizacional asociativo ajustado ASOMERGEN</i>	<i>131</i>
<i>Alistamiento organizacional asociativo ajustado ASOTRARUGEN</i>	<i>134</i>
Anexo 3: Matriz de Influencias Directas – MID.....	137
Anexo 4: Instrumento – encuesta relacionamiento	138

Índice de tablas

Tabla 1. Organizaciones objeto de estudio.....	16
Tabla 2. Matriz de consistencia metodológica.....	48
Tabla 3. Nivel de madurez asociativa de las organizaciones estudiadas.....	59
Tabla 4. Medidas de cohesión Red 1 Relaciones existentes	79
Tabla 5. Medidas de centralidad análisis individual de la Red 1 Relaciones existentes	81
Tabla 6. Medidas de cohesión Red 2a Fortaleza del vínculo.....	84
Tabla 7. Medidas de centralidad análisis individual de la Red 2a Fortaleza del vínculo	86
Tabla 8. Medidas de cohesión Red 2b Vínculos de mayor fuerza	89
Tabla 9. Medidas de centralidad análisis individual de la Red 2b vínculos de mayor fuerza	90
Tabla 10. Medidas de cohesión Red 3a Nivel de compromiso por mantener las relaciones	93
Tabla 11. Medidas de centralidad análisis individual de la Red 3a nivel de compromiso en las relaciones	94
Tabla 12. Medidas de cohesión Red 3b mayor nivel de compromiso.....	97
Tabla 13. Medidas de centralidad análisis individual de la Red 3b mayores niveles de compromiso.....	98

Índice de figuras

Figura 1. Participación porcentual del total nacional según la pertenencia a alguna asociación.....	5
Figura 2. Originalidad de la propuesta.....	11
Figura 3. Planteamiento del problema – relaciones de causalidad.....	13
Figura 4. Imágenes de los grupos focales realizados con las organizaciones rurales sujeto de estudio ...	16
Figura 5. Teorías que sustentan la investigación	34
Figura 6. Esquema conceptual que soporta la investigación	36
Figura 7. Ruta metodológica objetivo específico uno – Cuantificar el nivel de madurez asociativa	41
Figura 8. Ruta metodológica objetivo 3 – Análisis de redes	44
Figura 9. Nivel de influencia y dependencia entre criterios del componente organizacional asociativo ..	55
Figura 10. Expresión de la importancia dada a la confianza otorgada a diferentes actores	57
Figura 11. Limitantes expresadas por las organizaciones en el proceso de alistamiento asociativo	61
Figura 12. Valores financieros vigencia 2020 para cuatro organizaciones	63
Figura 13. Valores financieros vigencia 2021 para cuatro organizaciones	67
Figura 14. Valores financieros vigencia 2022 para cuatro organizaciones	67
Figura 15. Evolución anual de APRAGEN	68
Figura 16. Análisis de tendencia APRAGEN	69
Figura 17. Evaluación anual ASDEGEQUIN.....	71
Figura 18. Análisis de tendencia ASDEGEQUIN	72
Figura 19. Evaluación anual ASOJOCA	73
Figura 20. Evaluación anual ASOMERGEN	73
Figura 21. Análisis de tendencia financiera ASOJOCA.....	74
Figura 22. Análisis de tendencia financiera ASOMERGEN.....	75
Figura 23. Red 1 Relaciones existentes público privadas en el municipio de Génova.....	78
Figura 24. Red 2a fortaleza del vínculo entre los actores de estudio.....	83
Figura 25. Red 2b vínculos de mayor fuerza entre los actores estudiados	88
Figura 26. Red 3a Nivel de compromiso entre los actores de la red.....	92
Figura 27. Red 3b mayores niveles de compromiso	96

Lista de abreviaturas

ADR	Agencia de Desarrollo Rural
CMDR	Consejo Municipal de Desarrollo Rural
CNE	Censo Nacional Agropecuario
Consea	Consejo Seccional de Desarrollo Agropecuario
COP	Pesos colombianos
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
ICO	Índice de Capacidad organizacional
MADR	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
MER	Medición del Emprendimiento Rural
MIA	Metodología Integral de Asociatividad
Pidar	Proyecto Integral de Desarrollo Agropecuario y Rural
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje SENA
SOE	Fortalecimiento Socio-Empresarial
Uariv	Unidad de Atención y Reparación de Víctimas
Unodc	Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito

Capítulo I: Introducción

Estudiar la evolución de las organizaciones rurales es un campo amplio toda vez que no se trata solamente de analizar componentes duros relacionados con las finanzas y los modelos de negocio, sino que su desarrollo está embebido en múltiples factores que determinan su consolidación como grupo y su desenvolvimiento como empresa rural dinámica e incidente en las decisiones de su localidad. La presente investigación planteó reconocer que las organizaciones rurales, aunque deben ser reconocidas y fortalecidas como empresas rurales, llevan consigo desde su génesis la intención de ser un negocio solidario que busca poner al servicio de la comunidad los intereses particulares de las personas que las conforman y por tanto, deben ser analizadas desde un enfoque multidimensional.

Este rasgo por sí mismo, implica que su funcionamiento no se basa únicamente en la necesidad de realizar transacciones comerciales, sino que previo a ello deben expresarse los intereses comunes y estrecharse lazos de confianza que a su vez no se hacen visibles si no se habilita un entorno que refleje un buen desempeño productivo y comercial de las organizaciones lo que, a simple vista podría tornarse en un círculo vicioso, en donde la confianza no se consolida si no se dan relaciones comerciales que así lo permitan y estas últimas no son posibles si la base social no deposita su voto de confianza y su producto para que este sea gestionado por la primera. Esta realidad se repite más allá de la intimidad de las asociaciones, extendiéndose a otros escenarios del ámbito rural, como en el establecimiento de relaciones con los proveedores, compradores, financiadores y la institucionalidad local o territorial.

Para conocer si el nivel de evolución o madurez socio-organizacional de las asociaciones rurales influencia su desempeño financiero y su nivel de participación local, se planteó el presente trabajo de investigación que se propuso vincular la expresión de confianza a la medida de madurez asociativa y con ello establecer una medición más integral contemplando este principio del capital social y, con ello avanzar en la revisión de si el desempeño financiero en un periodo dado de tiempo se ve influenciado por su madurez y a su vez por factores relativos al capital social.

Junto con estas observaciones se indagó con las asociaciones rurales acerca de los actores con los cuales se relaciona, la fortaleza de este vínculo y el nivel de compromiso por mantener dichas relaciones, lo que dirigió el estudio hacia las reflexiones propias de las redes sociales y las implicaciones, fortalezas y desventajas que pueden tener las organizaciones rurales al interior de la red que, les impulsa a participar, a ser escuchadas como un actor relevante dentro de la misma o por el contrario a mantenerse como un actor más bien tímido frente a los demás. Todo lo anterior relacionado con los niveles de intermediación y cercanía expresados a partir de la determinación de los niveles de madurez socio-organizacional exhibidos por las seis asociaciones de estudio.

Es así que, el presente trabajo está estructurado sobre la base temática de la madurez asociativa de organizaciones rurales y se define en cinco capítulos que inician con la introducción, seguida del marco teórico que da sustento a lo aquí expresado y que contempla teorías relacionadas con los principios de la administración empresarial, relaciones humanas, sistemas cooperativos, capital social, fortaleza de los vínculos débiles y glocalización. Seguido a ello se presenta la metodología cimentada en un enfoque mixto que integró de manera sistemática los análisis cuantitativo y cualitativo a partir de 3 categorías de análisis: (a) niveles de madurez asociativa, (b) estados financieros (patrimonio, activos y pasivos) y, (c) relaciones con organizaciones pares e institucionalidad local, regional o nacional. Como cuarto capítulo se presenta el análisis y la interpretación de resultados para cada uno de los objetivos específicos y se finaliza con algunas conclusiones relevantes y recomendaciones generales.

Antecedentes

La génesis del modelo asociativo: para referirse a la asociatividad y su contribución al concepto de desarrollo económico, es necesario precisar que este último se ha fundamentado al menos parcialmente, en el libre mercado que ha permitido el flujo de bienes y servicios y a la vez ha contribuido a la superación de necesidades de algunos sectores de la población, porque facilita la creación de empresa y acumulación de riqueza; precisando que este efecto sólo ha sido parcial, ya que

es evidente que la brecha entre pobreza y riqueza aún persiste e incluso es cada vez más marcada. En este sentido, modelos como el asociativo, pueden estar más en línea con la superación de problemas comunes de la sociedad, pero basados no en principios de libre mercado, sino en aquellos como solidaridad, cooperativismo y autogestión. Según lo explica Gómez (2020), estos últimos no se combinan con los “valores dominantes de las organizaciones sometidas a la lógica del mercado: individualismo, competencia, disciplina, subordinación, desconfianza e inseguridad” (p. 12).

Este mismo autor menciona que, esta nueva forma de organización empresarial toma fuerza en la Europa del siglo XVII, cuyos fundamentos eran la solidaridad, cooperación e igualdad en la toma de decisiones; hoy esta figura es conocida como economía solidaria en América Latina o economía social en Europa y, es fundamento esencial del modelo asociativo (p. 12). Como lo registra Monje (2011), John Bellers realizó una propuesta de creación de asociaciones de trabajo que incluía el sector agricultura y que, fuera la génesis de las colonias cooperativas de trabajo en donde los beneficios obtenidos eran distribuidos entre los asociados y en pro del fortalecimiento de la figura solidaria creada, por tanto, “El dinero, cumplía estrictamente una función de intercambio y no tenía carácter acumulativo sino distributivo entre ellos”, el trabajo original fue publicado en 1695 (p. 710).

El impulso previo dado por Bellers (1695), tomó forma en 1844, en el Centro Industrial Carbonífero de Inglaterra, en donde se edificaron las bases del movimiento cooperativo moderno, allí se dio la constitución de la primera cooperativa formal denominada Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale, promovida especialmente por movimientos sociales, en respuesta a las pocas oportunidades que tenían los empleados de la industria del carbón. En Rochdale se fundan los principios de la economía solidaria que se mantienen hasta nuestros días y son la base fundamental del cooperativismo asociativo, que atribuye mayor valor a los principios colaborativos en supremacía de los intereses individuales, demostrando la capacidad de organización de las sociedades y el rol facilitador de la

cooperación desde los puntos de vista económico y social, como fue expresado por Monje (2011, p. 712).

Posicionándose en el continente europeo, Eizaguirre (2016), realizó una revisión para algunos países, encontrando que en los primeros años del siglo XXI se presentan avances en la integración de la economía social y solidaria en la esfera de la política pública en Francia, de esta manera, algunas regiones adoptaron iniciativas de la economía solidaria, siendo ejemplo de ello las regiones y ciudades de Grenoble, Nord-Pas de Calais y Nantes. Desde el 2015, en distintos ayuntamientos de España, se ha impulsado la economía social en iniciativas de políticas públicas, sobre todo por la aparición de las llamadas candidaturas del cambio (p. 207); como resultado de ello, Gómez (2020), menciona que se han fortalecido pequeñas y medianas iniciativas que coinciden con intereses de los territorios, permitiendo espacios de dinamización social y comunitaria explotando las potencialidades de áreas geográficas específicas, consolidando con el transcurrir del tiempo agencias de desarrollo local como centros dinamizadores de la productividad y economía regionales (p. 17).

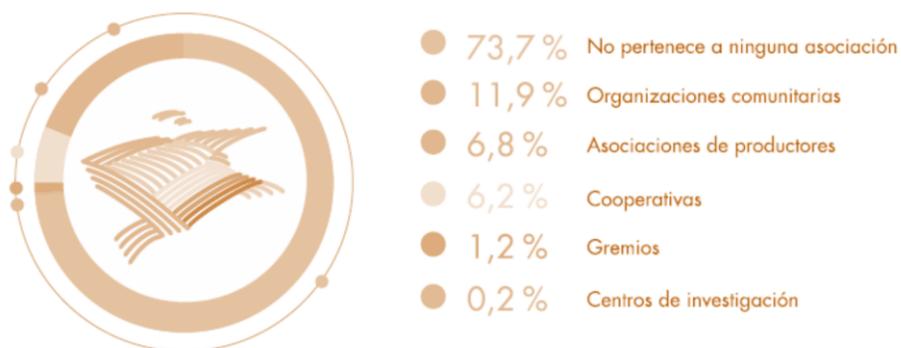
En América Latina la economía social puede explicarse desde las aristas de la economía solidaria y del trabajo (Castelao, 2016). La primera propone un modo de producción y distribución a través de organizaciones de productores o consumidores que promulgan la solidaridad mediante ejercicios de libre asociación, en tanto la segunda, propone un ejercicio económico cuyo foco es el trabajo, en contraposición a la economía del capital. Esta perspectiva encierra los esquemas asociativos que se distancian de la obtención de excedentes monetarios y en donde priman las relaciones de cooperación y reciprocidad, proponiendo entonces la implementación de prácticas coherentes con las propuestas de asociación debatidas en la actualidad en América Latina y que tienen efectos importantes en el ejercicio político de algunos países como Ecuador y Bolivia (pp. 353-354).

Martínez (2017) indicó que “en los últimos tiempos, gran importancia han adquirido las políticas públicas de carácter social”, donde los gobiernos implementen acciones con el fin de poder materializar

e impactar positivamente una comunidad, enfoque que nace como respuesta a los diversos problemas que ha enfrentado el país en relación con su tímido desarrollo económico (p. 180). Este interés puede ser explicado parcialmente, por los bajos niveles asociativos conocidos a partir de los datos publicados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2016, p. 530), cuyas cifras presentan una Colombia en donde el 73,7% de la población rural dispersa no pertenece a ninguna asociación, mientras que el 26,3% se encuentra afiliado a asociaciones comunitarias (11,9%), asociaciones de productores (6,8%), cooperativas (6,2%), gremios (1,2%) y centros de investigación (0,2%), como se observa en la figura 3:

Figura 1

Participación porcentual del total nacional según la pertenencia a alguna asociación



Nota. La figura denota los bajos niveles de asociatividad que se presentan en la ruralidad colombiana. DANE-Censo Nacional Agropecuario (CNA) (2014).

Sumado a la baja pertenencia asociativa, está el hecho que en la práctica muchas de las organizaciones que se crean, lo hacen con visión de corto plazo para acceder a un apoyo o proyecto específico sin establecer objetivos comunes, acuerdos o procesos que les permitan operar de manera sostenida y costear los gastos –legales, tributarios, entre otros–, que requiere la creación y sostenimiento de una organización.

En respuesta a esta realidad en el año 2021, se consolidan los Lineamientos de Política pública para la Asociatividad Rural en Colombia, siendo consignados en la Resolución 161 de 2021 expedida por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural -MADR, cuyas páginas refieren que el fortalecimiento y consolidación de la asociatividad rural productiva es un eje fundamental para el desarrollo local en áreas rurales si se parte de la premisa de que, a partir de la acción comunitaria y la integración vertical y horizontal de las actividades productivas y comerciales, los productores rurales accederán más fácilmente a mercados de escala, compra de insumos, tecnología, servicios técnicos y además a escenarios de discusión de políticas sectoriales y toma de decisiones, fomentando de esta manera la participación ciudadana rural (p. 6).

Con todo lo anterior, es posible concluir que la asociatividad bien puede constituirse en un modelo de desarrollo económico alternativo al del libre mercado de bienes y servicios, fundamentado en la toma de decisiones y la participación ciudadana de manera horizontal, apropiando con fuerza principios de confianza, igualdad y democracia, dando respuesta a las necesidades de las sociedades en particular a las menos favorecidas, aportando en la disminución de la desigualdad social y contribuyendo al desarrollo económico.

Reconocimiento de la asociatividad rural productiva: dos conceptos son sustanciados en el presente apartado: la asociatividad y la asociatividad rural productiva. Inicia por definir el concepto de asociatividad que se refiere a la “organización voluntaria de individuos que establecen un vínculo, con el fin de cooperar para la consecución de un objetivo común” (MADR, 2021). Esta misma entidad agrega: “en áreas rurales, la asociatividad se materializa de diferentes formas, incluyendo organizaciones de hecho o de derecho, que se conforman alrededor de diversos objetivos, bien sean productivos, sociales, ambientales, comerciales o de interlocución política” (p. 9).

En consecuencia, según el MADR (2021):

...ni siquiera aquellas que tienen un énfasis en actividades económicas, desconocen que los objetivos y el accionar económico de las organizaciones están estrecha y estructuralmente relacionados con las esferas social, política, ambiental y cultural. Esta interrelación es precisamente lo que caracteriza a las formas asociativas rurales. (MADR, 2021, p. 27)

...aquellas organizaciones de carácter solidario, por ejemplo, siguen principios sociales de cooperación, solidaridad, reciprocidad y autogestión, los cuales se articulan con criterios económicos como el de rentabilidad, eficiencia y productividad. (MADR, 2021, p. 27)

Continuando en esta línea, surge el segundo concepto: la Asociatividad Rural Productiva, el cual es conceptualizado en el documento de política pública de Asociatividad Rural productiva (MADR, 2021), como un “proceso de trabajo colectivo, de cohesión social e integración de recursos a través de diversas formas asociativas, que busca potenciar el desarrollo territorial sostenible, mediante el incremento de la productividad y la sostenibilidad de las actividades económicas rurales” (p. 88). La relevancia de esta definición de asociatividad ampliada es que se constituye como una estrategia de desarrollo de la cual se desprenden múltiples ventajas para la habilitación de entornos favorables para la sostenibilidad y competitividad de organizaciones rurales en sus ámbitos territoriales, para ello se requiere que la asociatividad se convierta en un motor de desarrollo rural articulando la oferta institucional que se halla desarticulada y no responde a las demandas de las asociaciones rurales ni de sus territorios (p. 3).

De esta forma, el Estado colombiano reconoce en la asociatividad rural un rol dinamizador del actuar colectivo y de la articulación de acciones productivas y comerciales, a través de las cuales es posible insertarse y mantenerse en mercados cada vez más exigentes, desarrollar economías de escala, acceder a financiamiento y servicios tecnológicos y técnicos, afincadas en los principios del capital social que encierra principios de confianza, comunicación, solidaridad y cooperación.

Justificación

A continuación, se exponen los argumentos que dieron soporte a la necesidad de avanzar en estudios sobre fortalecimiento asociativo de organizaciones rurales a partir de tres aspectos: importancia, pertinencia y originalidad.

Importancia

Como lo indican Desai y Joshi (2014), la asociatividad rural productiva es una condición necesaria más no suficiente para el desarrollo rural integral. No obstante, existe evidencia robusta sobre los efectos positivos de ésta sobre la producción, la productividad y los ingresos de los productores, especialmente para los pequeños productores, quienes enfrentan los mayores desafíos a la hora de consolidar sus sistemas productivos (p. 1). Sus beneficios no se concentran únicamente en la esfera empresarial, sino además en la promoción del capital social en razón a que promueve los vínculos de confianza, el sentido de pertenencia y el trabajo colaborativo, por lo que puede constituirse como un factor clave para alcanzar estabilidad económica y social.

El mensaje de estos autores es reforzado por Cevallos-Suárez y Mendoza-Mendoza (2019), quienes consideran relevante el capital social y su relación con las acciones colectivas de las organizaciones campesinas, siendo la confianza la actitud que permite la cesión voluntaria del control de recursos de manera particular y el capital social la base para aunar esfuerzos que beneficien a la organización en su consolidación y en el logro de los objetivos comunes de manera general finalizan agregando que las relaciones sociales afectan la sostenibilidad económica de los agricultores (pp. 100 y 101). También mencionan que la hipótesis romántica de una comunidad rural solidaria y cooperativa no siempre es verdadera ya que, “de acuerdo a estudios de varias experiencias en organizaciones campesinas de América Latina, se evidencia que el individualismo, los conflictos, las relaciones de poder y de clientelismo prevalecen o son suficientemente frecuentes para no ignorarlas” (pp. 106 y 107).

Identificar los niveles de madurez asociativa y poder relacionarlo con el crecimiento financiero de asociaciones rurales año tras año se considera igualmente relevante, al igual que establecer si el grado de madurez de las asociaciones rurales guarda relación con el establecimiento de redes con otras organizaciones, con entidades locales o regionales e incluso con algunas del orden nacional. Por lo tanto, cuantificar estos aspectos incluido el nivel de confianza como principio del capital social y estudiar sus relaciones y efectos, es significativo en la iniciativa de contribuir al mejoramiento de las comunidades rurales, pues se constituye en una fuente de conocimiento escalable y aplicable a prácticas metodológicas actuales de fortalecimiento organizacional.

Si bien el alcance y el propósito central de la presente investigación no se dirige a conocer las causas de los escasos niveles de asociatividad rural o su frágil sostenibilidad, si es posible que a partir de los hallazgos, la observación directa y el análisis de resultados, se obtenga información valiosa que exponga dichas causas e incluso se propongan recomendaciones para superarlas.

Pertinencia

Lograr potenciar la asociatividad con miras a promover procesos de desarrollo rural como lo ha planteado el gobierno colombiano, requiere conocer en mayor medida el nivel de desenvolvimiento de las organizaciones de pequeños productores rurales en los componentes fundamentales que estructuran la gestión asociativa como son: el empresarial y el socio-organizacional. En consecuencia, evaluar la madurez asociativa en organizaciones rurales abordando estos componentes y analizar las implicaciones en su sostenibilidad asociativa y en la participación territorial –entendiendo que la primera guarda relación con la gestión interna y la segunda con el ámbito externo–, cobra especial relevancia para entender de primera mano las dinámicas de progreso asociativo y su relación con la inserción en los contextos territoriales.

Por su parte, avanzar en la exploración acciones que permiten consolidar la asociatividad rural aporta a los Objetivos del Desarrollo Sostenible 1 y 10, relacionados con la erradicación de la pobreza extrema para todas las personas en todo el mundo y reducir las desigualdades entendiendo que, se constituyen como una amenaza al desarrollo social y económico a largo plazo, frenan la reducción de la pobreza y destruyen el sentido de realización y autoestima de las personas, en especial de aquellas que habitan las áreas rurales en donde se siente aún más la precariedad.

Originalidad

El presente trabajo centra su originalidad en dos aspectos primordiales: aquel que enfoca el estudio de dos categorías de análisis que corresponden a los componentes empresarial y socio-organizacional, dentro de este último es posible estudiar como unidad de análisis la confianza y dejar abierta la puerta para estudios posteriores de otros principios del capital social tales como: participación, comunicación, compromiso, reciprocidad, sentido de pertenencia y trabajo colaborativo. El análisis no solamente aborda la confianza por su aporte en la conformación de capital social y este a su vez en el desarrollo económico, sino que, por su naturaleza cualitativa suelen representar un mayor grado de dificultad al pretender establecer una medida cuantificable. Por lo que, uno de los elementos de originalidad de la propuesta se basa en poder vincular la medida de confianza a una medición integral de la madurez o desarrollo asociativo en organizaciones rurales.

Las funciones del capital social fueron estudiadas por Ramírez et al., (2019), afirmando que “el capital social se refiere a la capacidad de la asociatividad para emprender iniciativas que repercuten en el bien común” (p. 4), premisa confirmada por Engbers y Rubin (2018), quienes citando a Whiteley (2000), anuncian que “el capital social, medido por los niveles de confianza, tiene un impacto significativo en el crecimiento endógeno” (p. 2), afirmaciones que podrían estar naturalmente vinculadas con la consolidación de relaciones sociales que impactan el desarrollo de las organizaciones rurales y el del territorio que habitan.

En segundo lugar, se ubica el hecho de poder analizar los niveles de madurez asociativa y sus implicaciones sobre el comportamiento financiero y el relacionamiento territorial de las organizaciones rurales estudiadas, permitiendo conocer un poco más sobre el desenvolvimiento de estas en sus contextos territoriales y concluir si el ciclo de vida en el cual se encuentran, guarda relación con su sostenibilidad en el tiempo, su inserción y participación en el territorio y por consiguiente si logran influir en el desarrollo económico local. En la figura 2 se esquematizan las bases que fundamentan la originalidad de la presente propuesta de investigación:

Figura 2

Originalidad de la propuesta



Nota. Elaboración propia a partir de los planteamientos de originalidad de la propuesta (2023).

Planteamiento del problema

La sostenibilidad y competitividad de las organizaciones o empresas rurales en los ámbitos local o territorial se constituye como el principal derrotero para el diseño, orientación y énfasis de programas públicos y privados de fortalecimiento asociativo para el sector rural. Dicho fortalecimiento parte del

concepto básico de madurez asociativa, el cual se refiere al nivel de desarrollo, eficacia y capacidad de colaboración alcanzado por estas organizaciones. Ante este hecho surge la pregunta central: ¿El nivel de madurez asociativa de las empresas rurales tiene implicaciones sobre su consolidación interna y externa? Para dar respuesta se divide el estudio en tres etapas que dan cumplimiento a los objetivos específicos de la investigación y se plantea un número igual de interrogantes a saber:

1. ¿Para definir los niveles de madurez asociativa de organizaciones rurales interesan las mediciones del principio de confianza?
2. ¿El nivel de madurez asociativo de organizaciones rurales influencia su capacidad de crecer financieramente?
3. ¿La madurez asociativa, la fortaleza del vínculo y nivel de compromiso en las relaciones interinstitucionales de las asociaciones rurales influyen en su participación local?

Para ello se analiza la problemática por la que atraviesan las organizaciones rurales que les impide alcanzar el nivel de madurez necesario para gestionarse de manera relativamente autónoma, ser sostenibles, competitivas y aportar al desarrollo de sus territorios. A continuación, se presentan los resultados del análisis de causa efecto del árbol de problemas (figura 3), el cual se construye a partir de diversas fuentes: la revisión de publicaciones sobre el tema, la expresión misma de las organizaciones fruto del trabajo de campo y el conocimiento y experiencia propios de la investigadora.

Figura 3

Planteamiento del problema – relaciones de causalidad

Nota. Elaboración propia construida mediante el análisis del problema y sus relaciones de causalidad (2022).

La escasa gestión integral en los componentes empresarial y socio organizacional puede inclinar la balanza hacia el componente empresarial únicamente, desconociendo variables socio-organizacionales relevantes en la gestión asociativa integral. Así, por ejemplo, aspectos que aparentemente no están vinculados con lo empresarial sino con el ámbito social, entran en juego como determinantes en el desempeño económico, corroborando que la acción económica está inmersa en lazos sociales. Ante esto, es necesario precisar que, por sí mismas las organizaciones rurales por su carácter colaborativo, llevan implícita la interdependencia de los dos componentes siendo que, valores y principios como la confianza, el compromiso y el trabajo colaborativo desempeñan un rol

preponderante en la sostenibilidad de las organizaciones rurales, en su capacidad para generar negocios y robustecer relaciones internas, comerciales, de proveeduría y representación.

El desconocimiento de la capacidad productiva colectiva, comercial y del modelo de negocio en general, es determinante para un tímido desarrollo empresarial y se relaciona con el escaso conocimiento del modelo de negocio y de sus capacidades productivas y comerciales dado que de manera generalizada, a las empresas rurales les es difícil establecer con certeza volúmenes de producción colectivos, capacidad de acopio, estándares de calidad de bienes o servicios, todos ellos parte integrante del componente empresarial y requeridos a la hora de proyectar costos, inversiones, punto de equilibrio, utilidades y el retorno del capital invertido, entre otros. Como consecuencia, se generan organizaciones con débil gestión interna y externa y escasas posibilidades de insertarse en el mercado y sostenerse en el tiempo.

Ante la fragilidad de las organizaciones para gestionar su negocio y capitalizarse de forma autónoma, fomentar el fortalecimiento asociativo puede tornarse en un proceso lento si se tiene en cuenta que la capacidad de crecer y madurar empresarialmente hablando son, en sí mismos, procesos que llevan supuestos de fortalecimiento individual que repercuten de manera positiva o negativa en la consolidación de las capacidades colectivas. Sin duda, no superar estas barreras o hacerlo a un ritmo desacelerado, determinará que el crecimiento y la maduración empresarial y socio-organizacional sean lentos y generen escasas posibilidades de consolidación asociativa.

Contar con organizaciones rurales concentradas en su supervivencia sin mayor contribución en el ámbito local, promueve una escasa participación incidente en el afianzamiento de procesos de desarrollo económico. La presencia de organizaciones débiles o con niveles de madurez bajos no contribuye sustantivamente al desarrollo de su entorno, no logran generar contextos habilitantes para crecer económica y relacionalmente y trasladar estos beneficios a sus territorios o localidades y, por tanto, les es difícil gestar un bienestar común en sus localidades.

Todo lo anterior configura el problema central: débil capacidad de gestión integral interna y externa en organizaciones/empresas rurales (figura 3), que es abordado en el presente trabajo de investigación y que busca establecer: cómo los bajos niveles de madurez asociativa en organizaciones rurales limitan su capacidad de generar ingresos, crecer y participar a nivel territorial. Entendiendo que la gestión asociativa integral implica conocer con mayor calado no sólo el componente empresarial, sino además el socio-organizacional ya que al fortalecerlos en conjunto y de manera interdependiente contribuye a consolidar las capacidades de las organizaciones rurales y le apuntan a su sostenibilidad.

Objeto de estudio

El objeto de estudio de la presente investigación corresponde a la identificación de la madurez asociativa en organizaciones de productores(as) rurales y su incidencia en el crecimiento económico y el relacionamiento con su entorno. Para ello se define una población a estudiar que corresponde a una muestra de seis (6) asociaciones agropecuarias localizadas en el municipio de Génova (departamento del Quindío – eje cafetero colombiano).

Génova se localiza al sur del departamento y alcanza una superficie total de 297.89 Kilómetros cuadrados, de los cuales 0.55 corresponden al perímetro urbano, en tanto que los restantes 297.34 son sector rural. Una distancia de 195 km lo separan de la capital del país (Bogotá D.C.), albergando una población de 12.611 habitantes a 1.850 metros de altitud (DANE, 2005). Es un municipio importante en términos de la producción de café de alta calidad con reconocimiento de taza especial, además de sobresalir por la producción de yuca y plátano en las zonas bajas y ganadera, en el sector de montaña.

Por su parte, las organizaciones sujeto de estudio responden a los criterios de selección descritos más adelante en el capítulo metodológico, además de ser organizaciones potenciales beneficiarias de proyectos integrales de desarrollo agropecuario financiados por la Agencia de Desarrollo Rural (ADR) en este departamento. Todas ellas derivan la generación de ingresos como

fuerza principal de actividades agropecuarias relacionadas de manera directa con los principales productos regionales en donde se encuentra la producción y transformación de ganado vacuno con propósito lechero, café, plátano, banano y hortalizas. En la tabla 1 se presentan las asociaciones mencionadas, la fecha de constitución y su conformación social:

Tabla 1

Organizaciones objeto de estudio

Nombre	Sigla	Año de constitución	Conformación		
			Mujeres	Hombres	Total
Asociación de Productores Agropecuarios de Génova	APRAGEN	1999	14	4	18
Asociación de Desplazados de Génova Quindío	ASDEGEQUIN	2007	14	26	40
Asociación de Jóvenes Cafeteros de Génova	ASOJOCA	2018	8	30	38
Asociación de Mercados Campesinos del municipio de Génova	ASOMERGEN	2020	22	16	38
Asociación de Jóvenes Emprendedores de Génova	ASOEMGE	2022	10	22	32
Asociación de Trabajadores Rurales de Génova	ASOTRARUGEN	2022	15	17	32
Total			83	115	198

Nota. Elaboración propia a partir del diagnóstico realizado a cada organización sujeto de estudio (2023).

Figura 4

Imágenes de los grupos focales realizados con las organizaciones rurales sujeto de estudio





Nota. En la imagen aparecen las organizaciones objeto de estudio participando en los grupos focales realizados con el apoyo de la Secretaría de Ambiente de la Alcaldía municipal de Génova – Quindío y la Agencia de Desarrollo Rural de Colombia. Fotografías de autoría propia tomadas en el ejercicio con la comunidad (2023).

El estudio de estas organizaciones se concentra en conocer el nivel de madurez asociativa, su evolución financiera y el nivel de relacionamiento interorganizacional y con entidades de su entorno, a fin de establecer si los estadios de desarrollo socio-organizacional guardan relación con su capacidad de gestionarse en los niveles interno y externo y si ello les posibilita ganar sostenibilidad e incidencia a nivel local.

Para lograr este cometido se plantean tres objetivos específicos que buscan: (a) conocer el nivel de madurez integral incorporando la medición del principio del capital social: Confianza, (b) analizar la evolución financiera a lo largo de los tres últimos años (2020 a 2022) y, (c) explorar si los avances en madurez socio-organizacional intervienen en su capacidad de relacionarse, buscar aliados para el desarrollo y participar de forma incidente en su territorio.

Estado actual del conocimiento

El presente apartado documenta los antecedentes del objeto de estudio y el contexto a partir de tres perspectivas: (a) investigaciones y estudios sobre procesos de fortalecimiento empresarial y socio-organizacional adelantados con asociaciones de productores rurales; (b) investigaciones que se aproximan a la medición de elementos del capital social, entre ellos la confianza y finalmente (c) contribuciones sobre la aplicabilidad de estudios sobre redes sociales en organizaciones rurales, todos ellos con aportes relevantes para comprender a profundidad la problemática expuesta.

De acuerdo con la FAO (2017), las formas asociativas rurales pueden variar según su tamaño y fines, refiriéndose a dos tipologías: aquellas que han aprendido a trabajar en equipo y las que sólo se integran para gestionar un beneficio puntual para luego continuar trabajando aisladamente (p. 1). Esta apreciación es tratada con mayor profundidad por el MADR (2021), mencionando que el éxito o fortaleza –en términos productivos, comerciales y organizacionales– de las asociaciones de productores rurales, tiene que ver con la manera como éstas se conforman, siendo las más exitosas aquellas que nacen orgánicamente; dicho en otras palabras, suelen prosperar las que se crean como iniciativas autónomas de abajo hacia arriba y están orientadas al trabajo colectivo con el fin último de resolver problemas compartidos (p. 28).

Con el ánimo de conocer cómo evolucionan las organizaciones rurales, en Colombia se aplican diversas herramientas que indagan sobre el nivel de desarrollo organizacional y posteriormente proponen planes de fortalecimiento asociativo si hay lugar a ellos, algunos ejemplos de ellas son: Índice de Capacidad Organizacional (ICO) propuesto por el Banco Mundial, Medición del Emprendimiento Rural (MER), derivado del ICO y validado en Colombia durante varios años por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO); la metodología de Fortalecimiento Socio-Empresarial (SOE) aplicada por la Organización de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (Unodc, por sus siglas en inglés) y, una de las últimas actualizaciones que se refiere a la Metodología Integral de

Asociatividad (MIA) diseñada y aplicada por la Agencia de Desarrollo Rural (ADR), entidad adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural colombiano (MADR).

A partir de los aportes de estas metodologías el MADR (2021) categoriza las organizaciones rurales en tres etapas: inicio, desarrollo y madurez, las cuales “no necesariamente se definen por la edad de la organización (tiempo de constitución), ni por su tamaño, sino por el grado de consolidación de capacidades y la complejidad que exhibe su estructura y operación” (p. 32). Enseguida, se presenta de manera fiel el acercamiento a cada estadio (MADR 2021, pp. 30-31):

1. **Etapas inicial:** se encuentran definiendo su modelo organizacional con procesos informales, poco rígidos y no siempre logran generar una operación eficiente. Se avanza en los vínculos de confianza, cooperación y asociatividad. En lo productivo y comercial, no cuentan con planes de negocio estructurados, ni han definido claramente el proyecto productivo que se ajuste a sus capacidades y a la naturaleza del mercado. No emplean herramientas de gestión financiera o contable y enfrentan importantes limitantes de liquidez y barreras en el acceso a recursos de crédito o no reembolsables, lo cual limita su operación (escala, calidad, sostenibilidad).
2. **Etapas de desarrollo:** cuentan con estructura organizacional y procesos conformados; requieren afianzar habilidades de planeación estratégica y gestión organizacional, planifican en mayor medida la producción y definen estrategias de comercialización, pero sus procesos no son lo suficientemente robustos para garantizar altos rendimientos y acceso a mercados de manera estable y con valor agregado. Pueden tener acceso a recursos para inversión, pero en montos restringidos.
3. **Etapas de madurez:** “han superado los procesos de ajuste organizacional desarrollando las capacidades necesarias para operar de manera eficiente y estable, bajo procesos formales y bajo una lógica más empresarial” (MADR 2021, p. 31). También identifican nichos de mercado y ventajas comparativas y se enfocan en mejorar calidad, generar valor agregado e innovar en

procesos. Suelen no enfrentar barreras significativas al acceso a financiamiento, y cuentan con herramientas de gestión financiera formales. Es común encontrar encadenamientos con otras organizaciones.

De otro lado, adentrándose en el análisis del estado del conocimiento cobra relevancia mencionar el capital social de manera global y de la confianza en específico y su relación con la asociatividad y el desarrollo económico. En este marco, Martínez et al., (2015), estudiaron los determinantes de la confianza en México y su relación entre dos medidas de capital social, una para el individuo y otra para su entorno, mencionando un factor ya conocido, y es que al tratarse de un activo no tangible su medición se vuelve un ámbito complejo de ser estudiado (p. 40) y, que demanda la aplicación de diversos métodos que permitan su estimación cuantitativa. A su vez que refieren:

...la confianza depende de variables del entorno como el tamaño de la población en la que viven, la región del país a la que pertenecen, la incidencia de segregación o marginación, la cobertura de seguridad social en salud y la etnicidad. (Martínez et al., 2015, p. 42)

Sobre este mismo concepto, Gómez (2020), revela:

...La cooperación colectiva permite desarrollar potencialidades del territorio y de sus ciudadanos, generando participación y aportando al crecimiento y desarrollo económico de los pueblos. Así mismo, dicha cooperación debe basarse en la implementación de los valores y principios del modelo asociativo con el fin de que la experiencia sea exitosa y genere los efectos deseados, para aprovechar las potencialidades humanas y del territorio. (p. 15)

Es así como Engbers y Rubin (2018), afirman que “El capital social es como otras formas de capital (por ejemplo, humano, físico, natural)”, y es considerado como un recurso adicional para el desarrollo económico, “pero se diferencia de otras formas de capital en que (1) disminuye con el desuso en lugar del uso y (2) es inobservable y difícil de medir” (p. 1).

Para acercarse al concepto del capital social múltiples publicaciones abordan la confianza, la reciprocidad, las conexiones entre las redes sociales y la fortaleza o debilidad de las relaciones sociales. Para discernir si este tiene un efecto en el desarrollo económico, debe analizarse más allá de considerar únicamente las relaciones formales e informales de los individuos, enfocándose en cómo este genera valor personal y social siendo un punto crucial para conocer cuál es su aporte en la producción económica, el cual se ha centrado sobre todo en temas relacionados con la confianza y sus relaciones vinculantes.

Se considera entonces que la confianza es elemento esencial del capital social porque es capaz de promover el desarrollo económico, esto fue explicado por Rojas y Marín (2006), indicando que:

...quien confía es consciente de las capacidades, actitudes y aptitudes de la persona en quien deposita su confianza por ser esta la mejor forma para conseguir un objetivo común ya sea delegando funciones o trabajando en equipos homogéneos o heterogéneos, donde cada uno hace su mejor esfuerzo para lograrlo (p. 1).

De igual manera, Martínez et al., (2015), hacen un acercamiento desde la perspectiva económica, mencionando que la confianza entre los miembros de una sociedad se relaciona con el “funcionamiento eficiente de los mercados, al reforzamiento de contratos y, en general, a la capacidad para generar desarrollo y bienestar” (p. 1).

Por su parte, Ramírez et al. (2019), en su ensayo *La Confianza y la asociatividad: factores que intervienen en el comercio agropecuario del altiplano oeste potosino*, abarcan las siguientes conclusiones (pp. 262-263).

1. los vínculos familiares son la estructura social predominante, siendo también evidente en el sentido económico sugiriendo que “la formación de grupos de trabajo para el impulso de estrategias de desarrollo e innovación en el entorno rural debe comenzar desde un nodo familiar” (p. 262).

2. en las transacciones comerciales “la confianza se incrementa a medida que el mercado es más distante del sitio de origen del productor” (p. 262), esto debido a la informalidad cuando es realizada por personas de la misma localidad haciendo que se pierda la credibilidad en este tipo de clientes y proveedores.
3. Los autores consideran que a pesar de que algunos factores posibilitan la creación del capital social, no hay evidencia suficiente para concederle al capital social la capacidad de influir en las dinámicas comerciales agropecuarias, ocasionando algunas divergencias con las teorías planteadas por los autores del capital social y con el conocimiento tácito que indica que sin confianza las relaciones comerciales no prosperan.

De otro lado, Santiago et al., (2015) realizaron un estudio frente al proceso de la globalización y la promoción de procesos de asociatividad interempresarial (organizaciones – instituciones), en los cuales se genera un esfuerzo organizado, se adoptan modelos que favorecen la construcción de unidades estratégicas de negocios y se priorizan las acciones colectivas sobre las individuales a través de la conformación de redes de dinamización empresarial. En su trabajo recogen experiencias similares en “Perú, Venezuela, Colombia y Argentina con un rasgo distintivo para el crecimiento, participación en el mercado, rentabilidad y productividad ya que promueven la vinculación entre el sistema productivo y la participación e interrelación entre los diversos actores productivos” (p. 1168). Entre los resultados más relevantes relacionados con la asociatividad y su incidencia en la competitividad están (pp. 1174 y 1175):

1. la asociatividad es un mecanismo de cooperación para alcanzar la competitividad, la cual se ve reflejada en ventajas competitivas, participación en el mercado, rentabilidad y productividad.
2. para que la asociatividad se refleje en la competitividad, es fundamental favorecer a las empresas de menor tamaño permitiendo la creación de ventajas competitivas en relación con sus competidores, la productividad y la rentabilidad de la inversión.

3. para poner en práctica la asociatividad es necesario considerar principios como: compromiso, participación, objetivos comunes y valores de cooperación, reciprocidad, transparencia, apertura y libertad.

Así mismo, Cogollo y Arrieta (2014) realizaron un estudio para Colombia, el cual centró su análisis en la asociatividad como estrategia para la inclusión productiva de las pequeñas y medianas y empresas; en su trabajo expresan:

...el desarrollo local supone otras cuestiones que van más allá del territorio y es, entender el concepto de desarrollo como crecimiento con impacto social, es decir, aquella actividad económica que no solo dinamiza el crecimiento económico del lugar, sino que, al mismo tiempo, mejora las condiciones de vida mediante una mejor distribución del excedente. Pensar en el desarrollo local de una determinada sociedad, lleva implícito una reflexión que pasa por precisar los conceptos de desarrollo, desarrollo local, asociatividad, actores, solidaridad, competencia, conflicto (p. 106).

Los resultados más contundentes del trabajo de Cogollo y Arrieta (2014), son: (a) en el afán de supervivencia “se contempla a la asociación como una acción colectiva de presión política para defender sus espacios y conquistar otros” (p. 112) y (b) las redes empresariales son asumidas por los actores como mecanismos de integración que atienden “amenazas del contexto a través de acciones conjuntas encaminadas a la productividad, calidad y competitividad” (p. 112).

Por su parte, Suárez y Suárez (2017), llevaron a cabo un estudio cualitativo con productores agropecuarios en el departamento de Boyacá, Colombia. Este estudio examinó variables como el conocimiento individual y la disposición a asociarse, identificando una interdependencia entre estas variables, siendo la gestión del conocimiento la más influyente. Se observó que cualquier progreso en el conocimiento de los miembros de la comunidad de productores se traduce en una mayor disposición para colaborar en la consecución de objetivos comunes.

Algunos de los resultados más destacados de esta investigación son: (a) La red representa un compromiso conjunto para lograr, como grupo, lo que individualmente no sería posible, y dentro de este contexto, el aprendizaje organizacional emerge como un recurso fundamental; (b) La colaboración entre actores está estrechamente ligada a la habilidad colectiva para comprender las diversas variables que son determinantes para el éxito competitivo y (c) La disparidad en el nivel de conocimiento entre los participantes dificulta la comprensión de los desafíos y, por ende, su compromiso con acciones conjuntas (p. 95).

Por otro lado, en cuanto a las investigaciones sobre la aplicación del análisis de redes en entornos rurales, se han realizado algunos estudios, como el llevado a cabo por Aguilar et al., (2017), quienes exploraron la viabilidad de utilizar redes en la incorporación de innovaciones en la agricultura. Según sus hallazgos, los agricultores de medianas y pequeñas explotaciones implementan estos procesos con limitaciones, y la decisión de adoptar estas innovaciones está fuertemente influenciada por el flujo de información y conocimiento entre ciertos actores.

En tal sentido reconocen que la innovación agropecuaria es el resultado de intercambio de recursos intangibles y tangibles entre un grupo heterogéneo de actores (Aguilar et al., 2017, p. 10). Su estudio ahondó sobre el uso de datos de redes sociales para “acelerar el cambio en el comportamiento en el desempeño social” en torno a la implementación de programas de extensionismo rural en comunidades caprinocultoras de México en lo que a programas de innovación se trata (p. 11).

El análisis de las redes sociales también ha sido usado en lo que refiere a la gestión de recursos naturales, especialmente a las diferentes formas de participación y cogestión que guardan características estructurales y conectadas con procesos de “memoria social, aprendizaje, liderazgo y confianza” relevantes para el manejo y conservación de los recursos naturales (pp. 2-3), esto es explicado por Bodin et al., 2017 en su investigación sobre el relacionamiento entre cada una de estas características con la estructura social, la conservación de los recursos ecosistémicos y la gestión

adaptativa de los mismos. Demuestran que en esta red se presentan yuxtaposiciones que deben ser equilibradas y conducentes hacia la cogestión de los recursos naturales y concluyen que una red beneficiosa es la que contiene grupos separados con confianza interna y externa unidos por intermediarios -brokers- interesados en hacer uso de su rol dentro de la red para impulsar y mantener el ejercicio de cogestión (p. 5).

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Evaluar la incidencia de la madurez asociativa en el crecimiento económico y en la gestión del desarrollo local, en seis organizaciones rurales del eje cafetero colombiano durante el período 2020 – 2023.

Objetivos específicos

1. Identificar el nivel de madurez asociativo en organizaciones rurales a partir de dos categorías de análisis: empresarial y socio-organizacional.
2. Analizar la incidencia entre el nivel de madurez asociativo encontrado y la capacidad para generar ingresos autónomos y crecer económicamente, en organizaciones rurales del Eje cafetero - Colombia.
3. Dilucidar los efectos que tienen los niveles de madurez asociativos encontrados sobre la gestión del desarrollo local por parte de las organizaciones rurales sujeto de estudio.

Capítulo II: Marco Teórico

En este apartado, se abordan las teorías que dieron sustento al presente trabajo de investigación y que refieren de manera directa con la administración de las organizaciones, la importancia del capital social en función del desarrollo organizacional, el aporte de la asociatividad al desarrollo rural y sustentable, la participación territorial y la fortaleza de las relaciones interorganizacionales (figura 4).

La Teoría clásica de la administración de Henri Fayol (1916)

Recordando la definición que hace el MADR (2021), al referirse a la asociatividad indicando que se trata de una “organización voluntaria de individuos que establecen un vínculo, con el fin de cooperar para la consecución de un objetivo común” (p. 9), es preciso iniciar con el fundamento teórico sobre la organización, precisando que no se trata de realizar un ensayo sobre cómo han evolucionado las teorías del pensamiento organizacional, sino de valorizar los elementos medulares que dan soporte a la presente investigación. Se retoma entonces, el aporte de Fayol por considerarse la primera teoría de la administración que podría aplicarse a todos los esfuerzos y formas grupales.

La teoría clásica de la administración de Jules Henri Fayol Le Maire (1841 – 1925), transformó el pensamiento administrativo con la idea de que toda organización se basa en cinco elementos básicos: planificación, organización, dirección, coordinación y control, además de catorce principios que deberían ser observados para operar con eficiencia (Rivas, 2009 y Espinoza, 2009). “En esta corriente el énfasis se hace en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia” (Espinoza 2009, p. 2); a pesar de que en las teorías de la administración organizacional de nuestros tiempos el Fayolismo genera controversia, es cierto que en la mayoría de los textos de administración se registran aspectos relacionados directamente con este pensamiento y sus principios se adaptan a las diversas circunstancias organizacionales.

Como lo plantea Espinoza (2009), esta teoría constituye un enfoque sintético y universal de la organización, especificando detalladamente las operaciones, involucrando elementos y principios para fortalecer el cuerpo social y facilitar su funcionamiento. Fayol argumentó que las teorías de la administración no deben restringirse únicamente a los negocios, sino que deben ser igualmente relevantes para todas las formas de actividad humana. En consecuencia, Espinoza (2009, p. 3), resume la definición de los cinco elementos básicos en esta teoría así:

La planificación consiste en examinar el futuro y elaborar un plan de acción. La organización radica en construir una estructura dual (material y humana) para conseguir los fines. La dirección reside en el mantenimiento de la actividad entre el personal de la organización: el personal debe ser motivado y estimulado. La coordinación es la cohesión, integración y armonía de toda la actividad y el esfuerzo. El control consiste en constatar que todo haya sido efectuado en conformidad con el plan establecido (p. 4).

Así mismo, la teoría clásica involucra los principios generales de la administración que pueden ser adaptados a organizaciones relativamente industrializadas y modernas, algunos de estos son: división del trabajo, disciplina, subordinación del interés individual al bien común, equidad, espíritu de grupo y estabilidad personal. En este orden, desde el sentir de la autora de la presente investigación, estos principios, aunque no son del todo equiparables a organizaciones rurales con bases de economía de solidaridad en donde prevalece el objetivo común, la necesidad de generar cohesión de grupo y en general, alcanzar el bienestar social bajo los ideales de la equidad tanto en términos productivos como redistributivos, trazan un derrotero claro sobre las formas de administrarlas.

Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo (1924 – 1927)

George Elton Mayo (1880 – 1949), cimienta su teoría en la importancia de los aspectos emocionales sobre los físicos en el ámbito del trabajo, así como en la importancia de la participación social de los trabajadores como un factor crucial para la productividad. Esto destaca la presencia de

grupos sociales con culturas distintivas dentro de las organizaciones, tales planteamientos se acercan a lo expresado por Fayol (Rivas, 2009). La máxima de este postulado es: “la mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar” (p. 15).

Los hallazgos más relevantes de la teorización y experimentación de Elton Mayo son: el comportamiento laboral está influenciado por los valores del grupo en el que se encuentra el individuo; un entorno de reconocimiento constante fomenta una mayor cooperación y compromiso con los objetivos de la organización; se reconoce al ser humano como un ser social cuyo trabajo se realiza a través de dinámicas grupales que implican comunicación, motivación y liderazgo. Estas ideas son respaldadas por Sandoval (2015), quien argumenta que dichas emociones hacen que una organización sea vista como una gran familia, cuyo éxito económico depende del sentimiento de autorrealización y satisfacción personal de sus integrantes (p. 33).

Este postulado se considera relevante para la presente investigación, pues permite poner en valor al hombre – trabajador y a la mujer - trabajadora como seres emocionales y sociales, situación que no es lejana a la realidad observada en organizaciones rurales en donde la afinidad social, el punto de unión entre miembros, la comunicación y liderazgo, cobran vital relevancia en el ejercicio de pertenecer, auto reconocerse como ser social y mejorar económicamente de manera colectiva que a su vez, genera apropiación y sentido de pertenencia de los asociados para con sus organizaciones y una mayor satisfacción personal.

Teoría de los sistemas cooperativos Chester Barnard (1938)

Chester Irving Barnard (1886 – 1961) precursor de esta teoría inspirado en Elton Mayo, concebía a las organizaciones como sistemas cooperativos. De acuerdo con Rivas (2009), Barnard propuso que las personas deben relacionarse para alcanzar los objetivos y que, por tanto, las organizaciones surgen del deseo de cooperar y participar en dicha construcción social. A medida que las organizaciones crecen se presentan conflictos, que pueden estar ausentes en organizaciones de menor tamaño como las de tipo

familiar y, para evitarlo es necesario modular los incentivos y promover la participación. De esta manera, sus aportes se resumen en que “la mejor forma de organización es la que asegura la cooperación de los miembros que la conforman, mediante un trato justo y beneficios recíprocos” (p. 15), esto se considera en línea con los principios de la asociatividad y de la economía solidaria planteados en el presente trabajo.

Barnard, definió “la organización formal como esa clase de cooperación entre las personas que es consciente, deliberada y tiene un propósito”. Además, rechazó la perspectiva tradicional que sostenía que las organizaciones tienen un número fijo y limitado de miembros (Rivas 2009, p. 15). La concepción de las organizaciones – empresas como sistemas de cooperación, es clave en la motivación de quienes las integran pues deben considerar entenderla, creer en la consistencia de los propósitos de la organización, hacerlos compatibles con sus propios intereses y acatar sus mandatos, tal cual ocurre con la definición de un objetivo común y distribución de roles en organizaciones rurales.

Esta última teoría, explica por sí sola las razones por las cuales es apropiada para el presente trabajo, ya que encierra una suerte de conceptos relacionados con los procesos asociativos que, en conjunción de intereses y propósitos individuales y colectivos, propios de esta teoría encajan de manera perfecta en los cimientos de la asociatividad en general y de la asociatividad rural productiva en particular.

Teoría del capital social y el desarrollo económico de Michael Woolcock (1998)

A pesar de que Woolcock (1998), fue uno de los primeros autores en escribir sobre la teoría de la relación estrecha entre el capital social y el desarrollo económico, lo cierto es que esta no dista de lo postulado por Fayol (1916), Mayo (1924-1927) y Barnard (1938), en virtud de que todos ellos mencionan los principios del trabajo colaborativo y la importancia de los vínculos y relaciones sociales colaborativas para funcionamiento eficiente de las organizaciones.

Fue Michael Woolcock en 1998, que al contrario de los economistas clásicos quienes identificaron la tierra, el trabajo y el capital físico como los tres factores básicos que configuran crecimiento económico por ser activos que generan ingresos, expuso que existe un cuarto capital, argumentando que una sociedad de personas educadas, capacitadas y saludables determina cuán productivas podían ser y más aún cuando las personas tienen la posibilidad de informar, corregir y ayudar a otros, combinando las habilidades y recursos con el espíritu de confianza, cooperación y compromiso con los objetivos comunes.

De acuerdo con Woolcock (1998), el capital social es un concepto que engloba las normas y redes que facilitan el actuar colectivamente en beneficio mutuo. Sin embargo, su alcance va más allá de ser simplemente un recurso para resolver dilemas de acción colectiva. También abarca diversas dimensiones sociales y presenta atributos clave que pueden ser utilizados en situaciones de conflicto organizacional. De hecho, el éxito de la acción colectiva influye en las relaciones sociales que contribuyen a éxitos futuros (p. 155).

Woolcock (1998) concentró su teoría en cuatro tipos de capital social basados en: (a) la capacidad del gobierno y los actores privados para generar sinergias y trabajo colectivo; (b) el uso de las relaciones sociales para superar los problemas de acción colectiva (integridad organizacional); (c) la unión de relaciones para obtener acceso a recursos económicos escasos (integración); y, (d) la capacidad de ampliarse a otras comunidades para obtener nueva información y recursos (vínculos) (pp. 151-208). Estos postulados resultan significativos para la actual investigación, toda vez que factores como las sinergias y el trabajo colectivo, la superación de problemas comunes, la generación de recursos autónomos y la manera como se integran las organizaciones rurales en sus territorios, son pilares para esta investigación.

Teoría de la fuerza de los vínculos débiles Mark Granovetter (1973)

Mark S. Granovetter en su teoría pone el acento en el poder de unión de los lazos débiles, en ella habla sobre las interacciones a pequeña escala para demostrar cómo esto puede estar relacionado con diversos fenómenos sociales como la movilidad y cohesión social, la difusión y la organización política, definiendo que la fuerza de un vínculo es la combinación del tiempo, intensidad emocional, intimidad (confianza mutua) y de servicios recíprocos y que, un número escaso de contactos indirectos generará un grado mayor de encierro en lo que a conocimiento del mundo se refiere limitándolo únicamente a su círculo cercano. Por tanto, para este autor, los vínculos débiles son un importante recurso para hacer posible la movilidad y cohesión social efectiva; esta movilidad elabora estructuras de vínculos débiles tipo “puente” entre los grupos más coherentes y estos a su vez constituyen redes operativas en localizaciones particulares y con sentido de comunidad (p. 1360 – 1380). Esta teoría es sustantiva para la investigación, en virtud de que se avanza en el análisis de la red interorganizacional por lo que es posible encontrar relaciones puente que logren ampliar las interacciones entre ellas y con su entorno (territorio) y que no necesariamente dichas relaciones sean de carácter fuerte. Así mismo, el autor parte del principio de que toda acción económica esta enraizada en las redes sociales, por lo que aspectos no económicos estarían estrechamente vinculados con el éxito en este ámbito.

Enfoque teórico sobre la Glocalización de Ronald Robertson (1995)

El término glocalización es un acrónimo formado por las palabras globalización y localización. Aunque muchas referencias tratan a Ulrich Beck como el creador del término, el primero en acuñar este vocablo y publicarlo fue Roland Robertson en 1995. Este concepto interrelaciona lo global con lo local como estrategia de desarrollo; su filosofía es: pensar globalmente y actuar localmente. En 2002, Edgar Moncayo escribió sobre este enfoque, indicando que los determinantes del crecimiento solían buscarse en las distintas formas del capital: físicas, financieras, tecnológicas e incluso humanas, sin tener en

cuenta un recurso sustancial: el territorio (p. 53); esto suena paradójico, sobre todo en un momento en donde los límites geográficos del mundo parecen desvanecerse por la globalización política y económica. Repensar el territorio y revalorizarlo entiende que las cuestiones relacionadas con espacio, geografía y organización del territorio son importantes en los estudios sobre el desarrollo. Este enfoque, brinda soporte al presente estudio, en referencia a la madurez asociativa y la posibilidad de generar procesos de interrelación para el desarrollo económico local, que como ya es conocido, centra su acción en el territorio y las ventajas competitivas para su inserción en mercados globales.

Desde el punto de vista económico Moncayo (2002), reseña que, hasta hace muy poco los temas de la geografía quedaban acotados únicamente al ámbito regional; sin embargo, con la aceptación de la idea de que el desarrollo y la competitividad tienen un carácter localizado, toma jerarquía la premisa de que el crecimiento económico de una localización determinada es circular, que los rendimientos a escala y los encadenamientos hacia adelante y hacia atrás producen procesos que se auto refuerzan progresivamente (especialización regional) y que en consecuencia, una vez la región ha alcanzado una alta concentración productiva el patrón tiende a ser acumulativo y la región adquiere ventajas sobre otras y se torna atractiva para la inversión (p. 53).

Con lo anterior, podría indicarse que, el concepto de glocalización no debe abordarse únicamente desde el punto de vista económico, sino también desde el cultural, en razón a que cada vez más se mezclan elementos de identidad local con los globales. Ahora bien, no se puede dejar de lado la competitividad regional que en términos simples, se señala como la capacidad para incursionar, sostener y expandir la participación de las regiones o países en el mercado. Es por esta razón que este desarrollo conceptual es sustancial para la presente investigación, toda vez que permite cimentar la manera cómo las organizaciones rurales que desarrollan actividades productivas propias y ojalá crecientes en la medida en que maduran, ganan capacidad para promover procesos de desarrollo

económico en lo local y ser competitivas, aspectos que convocan para ser perfeccionados en el tercer objetivo de la actual propuesta.

Teoría del Desarrollo Rural Sostenible de Amartya Sen (2000)

La asociatividad rural y su relación con el desarrollo rural están vinculadas a diversas teorías y enfoques que buscan entender cómo la colaboración y la formación de asociaciones pueden contribuir al progreso y sostenibilidad en las áreas rurales. La Teoría del Desarrollo Rural Sostenible ha sido desarrollada por varios autores a lo largo del tiempo, y no hay un conjunto específico de ellos asociados exclusivamente con esta teoría. Sin embargo, algunos académicos y pensadores han contribuido significativamente a la conceptualización y desarrollo de las ideas relacionadas con esta temática. Para el presente trabajo se destaca Amartya Sen (2000) con su escrito acerca del Desarrollo como Libertad, quien concluye que “con oportunidades sociales adecuadas, las personas pueden no solamente dar forma a su propio destino, sino empoderarse para ayudarse unos a otros y por consiguiente, no requieren ser consideradas como receptores pasivos de programas de desarrollo” (p. 20).

Enfoque del Desarrollo Endógeno Giancarlo Pallavicini (s.f.)

Este enfoque no se encuentra asociado a un autor específico, sino que es el resultado de contribuciones de varios pensadores y académicos. Sin embargo, el economista italiano Giancarlo Pallavicini, ha desempeñado un papel importante en su desarrollo. La idea fundamental detrás de este enfoque es que el desarrollo sostenible de una región o comunidad se logra a través de la movilización de recursos internos y el fortalecimiento de capacidades locales. Se destaca la importancia de utilizar y desarrollar los recursos locales, tanto humanos como naturales, en lugar de depender en gran medida de recursos externos. Así mismo, pone el énfasis en el papel activo de las comunidades locales en la identificación y aprovechamiento de oportunidades de desarrollo.

Figura 5

Teorías que sustentan la investigación



Nota. Elaboración propia a partir de las teorías que dan soporte a la presente investigación (2022 y 2023)

Capítulo III: Metodología

Ruta de investigación

La presente investigación se basó en un enfoque mixto (Creswell, 2009), que integró de manera sistemática los análisis cuantitativo y cualitativo a partir de tres categorías de análisis: (a) niveles de madurez asociativa, (b) estados financieros (patrimonio, activos y ventas) y, (c) relaciones con organizaciones pares e institucionalidad local, regional o nacional. Para ello fue necesario el diseño y ajuste de instrumentos tipo encuesta con preguntas cerradas y respuestas binarias y escala de Likert, así como el compendio y estudio de fuentes primarias como son los estados financieros de las organizaciones sujeto de estudio.

El enfoque mixto fue considerado en razón a que los niveles de madurez asociativa son medidos, como es habitual con la aplicación de metodologías que se concentran en el componente cuantificable de la asociatividad, el cual encierra factores empresariales y que se integra por variables de producción, tecnológicas, comerciales y económicas; no obstante, el presente estudio buscó acercarse al segundo componente de la gestión asociativa denominado socio – organizacional que se compone de la planeación organizacional, la integración territorial (redes y relaciones institucionales) y el capital social (figura 5). Por tanto, buscó aproximarse a una medida de progreso organizacional que reconoce el principio del capital social: confianza en su rol puente (a nivel individuo y sus relaciones: bonding) y vinculante (a nivel entorno: linking) - Rojas y Marín (2006), como una unidad cualitativa de análisis, de manera que esta fuese parte integrante de la calificación del nivel de madurez de cada organización.

Tal enfoque tiene sustento en lo expresado por Sanabria-Neira y Salgado-Beltrán (2023) quienes argumentan que la asociatividad rural debe ser estudiada desde dos puntos de vista, el primero de orden social (cooperación, solidaridad, trabajo en equipo, confianza, cohesión) y el segundo de base económica (gestión cooperada, proyectos cooperativos) que permita proyectar agroempresas exitosas y generadoras de ingresos (p. 32).

Por su parte, el alcance de la investigación fue analítico y comparativo indagando sobre las implicaciones de elementos poco evidentes o estudiados como lo es el efecto de la confianza en la madurez general exhibida por las organizaciones, siendo un elemento que hace parte de un todo organizacional no considerado en las mediciones hoy por hoy; es por lo que su vinculación al análisis buscó destacar su importancia y manifestación en diferentes grupos asociativos.

Figura 6

Esquema conceptual que soporta la investigación



Nota. Elaboración propia con base en el soporte conceptual que permitió el diseño de la metodología de investigación y los resultados esperados (2022).

Ruta de investigación para el objetivo específico 1 – Niveles de madurez asociativa

La ruta metodológica para el desarrollo del objetivo específico (1) uno, inicia con la consulta de bases de datos de organizaciones rurales potenciales beneficiarias del servicio de fortalecimiento

asociativo brindado por La Agencia de Desarrollo Rural de Colombia por haber presentado propuesta productiva en el marco de la convocatoria dirigida a entidades territoriales durante la vigencia 2023 o por ser consideradas regiones estratégicas para el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural; a partir de allí se identifican aquellas localizadas en el eje cafetero que, como se ha mencionado con anterioridad se conforma por los departamentos de Caldas, Risaralda y Quindío. A partir de la consulta se identifican las organizaciones localizadas en cada uno de estos departamentos para un total de ocho (8) organizaciones: Risaralda (1), Caldas (1) y Quindío (6) y se aplican los criterios de selección de la muestra, descritos más adelante.

Como segundo paso se avanza en el estudio de la Metodología Integral de Asociatividad MÍA (ADR, 2023), siendo un documento operativo que marca la ruta para la prestación del servicio de fortalecimiento asociativo brindado por la ADR y que se desarrolla en cuatro fases: alistamiento organizacional asociativo, diagnóstico participativo, planeación estratégica e implementación del plan. Para cada una de estas fases la ADR cuenta con instrumentos que registran los resultados de cada una, encontrando entre ellos el formato Alistamiento Organizacional Asociativo como puerta de entrada para la determinación del estadio de desarrollo de las organizaciones y la estimación del nivel de urgencia en la atención, siendo las de prioridad alta aquellas organizaciones que se encuentran en etapa incipiente (en desarrollo).

El tercer momento de la ruta consistió en diseñar un instrumento tipo encuesta que indagó sobre la percepción del principio de Confianza linking y bonding (Rojas y Marín, 2006), a partir de seis secciones a saber: (a) confianza general, (b) entre asociados, (c) con los proveedores, (d) con los compradores, (e) con otras organizaciones y (f) con su organización. La encuesta contó con un total de 28 preguntas distribuidas en las mencionadas secciones y, se calificó usando la escala de Likert (1932) con 3 categorías dependiendo de la pregunta: muy importante, medianamente importante y, poco importante; siempre, a veces y nunca y, favorable, normal y desfavorable (anexo 1). El instrumento fue

aplicado a la Junta directiva de cada organización sujeto de estudio considerando que los asociados más activos se encuentran conformando los órganos de administración.

La encuesta fue aplicada vía física y posteriormente registrada de manera anónima en un formulario *online* usando la aplicación *Forms* de *Microsoft*® que permitió su posterior descarga en formato de hoja de cálculo. Una vez descargados los datos se procedió a hacer la crítica, la cual consistió en aplicar la escala de Likert dando valores de 100 a las respuestas: siempre, muy importante y favorable; de 50 a las respuestas: medianamente importante, a veces y normal y, de cero (0) a las respuestas: poco importante, nunca y desfavorable. Con estos datos se halló el promedio aritmético para cada sección y se obtuvo como sumatoria el puntaje total alcanzado para el parámetro confianza con un rango entre 0 y 600 puntos.

De manera simultánea se dio paso al análisis y ajuste del formato Alistamiento Organizacional Asociativo (anexo 2) el cual estructura en tres grandes aspectos: socio - organizacional, técnico - productivo y comercial, precisando que los dos últimos no fueron objeto de estudio y por tanto no sufrieron modificaciones durante la investigación. El instrumento Alistamiento Organizacional Asociativo le asigna a cada aspecto un peso ponderado así: aspecto socio organizacional: 70%, técnico – productivo: 20% y comercial: 10%.

De otra parte, teniendo en cuenta que el aspecto socio – organizacional era susceptible de estudio, sus 33 criterios fueron ordenados de manera matricial para ser analizados mediante el software Análisis Estructural Mic Mac versión 5.3.0_es -Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación- desarrollado por M. Godet en colaboración con J.C. Duperrin (Godet, 2007); esta herramienta brinda una estructura para la reflexión colectiva que relaciona todos los elementos constitutivos de un mismo sistema, que para este caso corresponde al aspecto socio – organizacional del Alistamiento organizacional Asociativo. El método tuvo por objetivo, establecer las relaciones de

influencia y dependencia entre los 33 criterios de calificación y hacer evidentes aquellos esenciales y no esenciales para el sistema (p. 65).

El análisis estructural fue realizado por un panel de cinco profesionales expertos en fortalecimiento asociativo rural de La Dirección de Participación y Asociatividad de la ADR, incluido su líder nacional. De acuerdo con Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008), la validación mediante el juicio de expertos emerge como un recurso valioso para garantizar la confiabilidad de una investigación. Este enfoque implica recoger opiniones informadas de individuos con experiencia y reconocimiento en el área en cuestión, considerados como autoridades cualificadas. Estos expertos aportan información, evidencia, juicios y valoraciones que enriquecen y respaldan el proceso investigativo (p. 29).

El panel tomó la Matriz de Influencias Directas -MID- (anexo 3) y aplicó para cada uno de los 33 criterios, la pregunta ¿existe una relación de influencia directa entre la variable “x” y la variable “z”?, paso seguido realizó una reflexión sistemática y exhaustiva y otorgó de manera consensuada las siguientes calificaciones sobre el nivel de influencia de un criterio sobre otro: Sin influencia – 0; Débil – 1; Moderada – 2; Fuerte – 3 y Potencial – 4.

Con la matriz conformada se hizo uso del aplicativo Mic Mac versión 5.3.0_es, el cual ordena las variables en un plano de dos diagonales: (a) de entradas y salidas y (b) estratégica. En la parte superior izquierda se sitúan los criterios de entrada, fuertemente motrices y poco dependientes. Los criterios de salida, ubicados en la esquina inferior derecha, se caracterizan por tener una baja influencia, pero una alta dependencia, siendo considerados como variables de resultado. Estos criterios suelen vincularse con indicadores de evolución, ya que con frecuencia representan los objetivos a alcanzar (Godet 2007, p. 72). Por su parte, la diagonal estratégica, reparte el plano entre las variables motrices y las dependientes; esta repartición de criterios permite establecer aquellos autónomos, poco influyentes o motrices y poco dependientes, que corresponden a aquellos que están desconectados del sistema y que pueden fácilmente ser prescindibles pues no constituyen parte determinante en la definición de la

madurez socio – organizacional. El software ubica en la zona superior derecha los criterios clave, que son altamente motrices y dependientes, por naturaleza son inestables y se corresponden con los retos del sistema.

Con la aplicación de este método fue posible identificar y descartar cinco criterios que por su escaso nivel de influencia y dependencia en la determinación del nivel de madurez asociativa fueron prescindibles, pasando de 33 criterios a 28 criterios para el aspecto socio – organizacional. Una vez obtenido el ajuste de los criterios socio - organizacionales del instrumento Alistamiento Organizacional Asociativo se procedió a determinar los rangos de calificación del principio Confianza cuyo rango oscila entre 0 y 600 puntos. Estos puntajes fueron reemplazados así: 1: de 0 a 150 puntos; 2: de 151 a 300 puntos; 3: de 301 a 450 puntos y 4: de 451 a 600 puntos. La calificación por rangos con valor mínimo de 1 y máximo de 4 se asignó siguiendo la lógica de la rúbrica aplicada por el Alistamiento, en donde ninguna variable es calificada con cero y ninguna supera los 4 puntos. Al integrar el criterio de Confianza a la matriz general de calificación se procedió a ajustar los pesos ponderados de cada concepto así: organizacional – asociativo: 70%; Confianza: 10%; técnico – productivo: 10% y comercial: 10%. Se obtuvo finalmente un alistamiento con un total de 29 criterios a calificar incluyendo aquella asignada al principio del capital social: Confianza.

Ajustado el instrumento se procedió con su aplicación a cada organización y fruto de ello se obtuvo el nivel de madurez asociativo de cada una de las organizaciones sujeto de estudio. En la figura 6 se presenta la ruta metodológica del objetivo específico uno (1):

Figura 7

Ruta metodológica objetivo específico uno – Cuantificar el nivel de madurez asociativa



Nota. Elaboración propia con base en la ruta metodológica para alcanzar el objetivo específico 1 (2022).

Ruta de investigación para el objetivo específico 2 - Incidencia en el crecimiento económico

El desarrollo metodológico de este objetivo consistió en solicitar y recibir los documentos financieros de las fuentes primarias -representantes legales de las organizaciones objeto de estudio y de la Secretaría de ambiente de la Alcaldía Municipal-. Estos consistían en los balances generales contables, los estados de resultados financieros y las declaraciones de renta de los tres últimos años (2020 al 2022). Se verificó la validez de los documentos financieros a partir de las firmas y documentos de acreditación de los Contadores que avalaron los documentos y su contraste con la declaración de renta presentada para cada periodo.

Posterior a ello, en una hoja de cálculo se organizó la información contable que permitiera adelantar dos tipos de observaciones: el primero consistente en un análisis vertical o de estructura contable año por año, que radica en determinar la posición estructural de cada una de cifras que conforman los estados financieros con relación a una cifra de base y el segundo, corresponde a un análisis horizontal o de tendencias que determina la variación absoluta (variaciones en pesos

colombianos) o relativa (porcentaje de variación) de las cifras de los estados financieros de un periodo a otro.

Con estas observaciones se procedió a analizar la estructura de los estados financieros y las tendencias comparativas de los periodos 2021-2020 y 2022-2021, a fin de determinar los comportamiento o desempeños financieros de cada una de las organizaciones.

Ruta de investigación para el objetivo específico 3 – Efectos sobre la gestión local

La ruta metodológica del objetivo tres (figura 7), se desarrolló a partir de la teoría de la fortaleza de los vínculos débiles de Mark Granovetter (1973), y se aplicó la metodología de análisis de redes arrojando que se trata de una red interorganizacional o socio-institucional como la denominan algunos autores. Los actores -nodos o vértices- se seleccionaron mediante el método de muestreo realista en donde los actores, que en este caso corresponden a las asociaciones agropecuarias estudiadas localizadas en el departamento del Quindío y a entidades públicas del orden nacional, departamental y municipal, son quienes ponen los límites de las relaciones existentes.

Renglón seguido se planteó la pregunta de investigación específica para el objetivo: ¿la madurez asociativa, la fortaleza del vínculo y nivel de compromiso en las relaciones interinstitucionales de las asociaciones rurales Influyen en su participación local? y, se trazaron los indicadores relacionales destacando el hecho de que se trata de relaciones múltiples, de intensidad, simétricas y asimétricas y adyacentes (actor por actor). Estos indicadores permitieron analizar las redes tanto a nivel global como por componentes a partir de indicadores de cohesión y centralidad principalmente. En los análisis de redes las medidas de conectividad, compacidad o compactibilidad y centralidad definen de manera general el nivel de cohesión, conceptos que se desarrollan de manera práctica en el Capítulo IV: Análisis e interpretación de los resultados, en tanto que la centralidad de un componente apoya la identificación de actores centrales.

Para la recolección de la información se diseñó una herramienta tipo encuesta (anexo 4) con preguntas de selección donde para cada nodo -organizaciones rurales seleccionadas- se indagó sobre las entidades u organizaciones con la que se relaciona (existencia de la relación), fortaleza del vínculo (fuerte, moderado o débil), nivel de compromiso (alto, medio o bajo) y se establecieron los atributos como: tipo de entidad (asociación agropecuaria, pública o privada).

El ordenamiento y procesamiento de la información se hizo mediante tres (3) matrices cuadradas así: (a) Red 1 de Relaciones Existentes (simétrica dicotómica); simétrica porque considera que las relaciones son bidireccionales y dicotómica porque solamente asume dos valores: existe relación: 1, no existe relación: 0 y, (b) y (c) Red 2 Fortaleza del vínculo y Red 3 Nivel del compromiso (asimétricas ponderadas); este tipo de redes son asimétricas porque la fortaleza es expresada de manera diferenciada por cada actor y ponderadas porque se le otorga un valor a cada respuesta, reemplazando las respuestas SI y NO por 1 y 0 respectivamente y, las respuestas fuerte, moderada o débil y alto, medio o bajo por los valores ponderados 3, 2 y 1. El procesamiento matemático se realizó mediante el software UCINET 6.8 y la construcción gráfica a través de NetDraw 2.1; cabe señalar que para la Red 1 Relaciones Existentes no se pretendía identificar a los nodos más relevantes, dado que al tratarse de una red simétrica se comprende que las relaciones entre organizaciones y entidades es recíproca.

Para los análisis específicos actor por actor en donde se indagaron los indicadores de centralidad se consideró necesario dicotomizar las matrices adyacentes construidas con las respuestas emitidas por las organizaciones, a fin de enfocar las observaciones en los vínculos de mayor fortaleza y en los más altos niveles de compromiso. La dicotomización consistió en transformar las posibles respuestas fuerte, moderado, débil e inexistente o, alto, medio y bajo, en dos únicos valores: 1 y 0, donde fuerte y alto fueron calificadas con 1 y las demás categorías con cero.

Figura 8*Ruta metodológica objetivo 3 – Análisis de redes*

Nota. Elaboración propia con base en la ruta metodológica para alcanzar el objetivo específico 3 (2023).

Muestra

La Agencia de Desarrollo Rural, entidad pública adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural colombiano, se dedica de manera principal a cofinanciar Proyectos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural -Pidar-, a organizaciones, asociaciones o grupos de productores rurales debidamente formalizados y que desarrollan su actividad productiva o comercial en el territorio nacional. En este sentido, el universo correspondió a las organizaciones rurales que presentaron propuestas productivas ante la ADR en el marco de la convocatoria pública a entidades territoriales o localizadas en territorios considerados estratégicos nacionales por el MADR; bajo este universo se encontraron en las bases de datos un total de 88 figuras asociativas en todo el territorio nacional y, en específico en el Eje cafetero conformado por los departamentos de Quindío, Caldas y Risaralda un total de ocho organizaciones: Risaralda (1), Caldas (1) y Quindío (6). A partir de allí se seleccionó la muestra para la presente investigación que correspondió a las seis asociaciones ubicadas en el departamento del Quindío.

Para la selección se hizo uso del método de muestras no probabilísticas descrito por Hernández et al., (2014), en donde la elección de las organizaciones no dependió de la probabilidad de ser escogidas, sino de razones relacionadas con las características de la investigación y los propósitos de la misma, de manera tal que, el procedimiento no fue mecánico ni probabilístico, sino que dependió de la decisión de la investigadora y de la respuesta a los razonamientos que se presentan de manera subsiguiente (p. 176). Es así como la muestra corresponde a seis organizaciones rurales del departamento del Quindío, localizadas en el municipio de Génova, seleccionadas a partir de los siguientes criterios:

- Hacer parte de un Proyecto Integral de Desarrollo Agropecuario y Rural (Pidar)
- Estar conformada por un número mayor de 15 asociados.
- Desarrollar actividades productivas en las cadenas agrícola y pecuaria.
- Tener como fuente principal de ingresos la actividad agropecuaria.
- Desarrollar una actividad productiva o comercial
- Al menos un grupo asociativo debe conformarse mayoritariamente por mujeres o jóvenes rurales

Categorías de análisis

El presente estudio basó los análisis en las categorías descritas abajo; estas fueron alimentadas a partir de los diagnósticos iniciales que agrupan criterios, datos generales de las organizaciones, su estructura orgánica, capacidades de gestión administrativa, técnica y comercial, así como la unidad de estudio que hizo parte de la medición de los diferentes tipos de relaciones de confianza, por considerarla preponderante en la consolidación de lazos y redes tanto del ámbito interno como externo.

Componente empresarial: Gutiérrez y Gottret (2012) definen este término “como el conjunto de estrategias y actividades que la organización implementa a partir de una actividad comercial para

desarrollar sus negocios y generar utilidades y beneficios económicos para sus asociados” (p. 35). Para el presente estudio, se consideran dentro de este componente elementos propios de la gestión empresarial, tales como: gestión administrativa, técnico – productivo y comercial; todos ellos susceptibles de ser medidos y analizados como tal. Este componente se constituye como un aspecto fundamental en la gestión asociativa y se cimienta en la estructura organizacional, administración y de gestión interna de las organizaciones para que, a partir de los objetivos comunes (misión, visión, plan estratégico), se autogestionen y autocontrolen mediante reglamentos o acuerdos internos.

Componente socio-organizacional: para el propósito de esta investigación, se asume la definición de Gutiérrez y Sánchez (2018):

...como una serie de prácticas que tienen como objetivo alcanzar el desarrollo humano de sus asociados y la consolidación y la sostenibilidad de la organización asociativa agraria. Esto mediante una definición clara de la visión y la misión institucional y la consolidación de cinco principios que son la confianza, liderazgo, comunicación, participación y compromiso.

Es importante destacar que la gestión socio-organizacional busca mantener cohesionado al grupo asociativo, debido a que la rentabilidad del negocio depende de la rentabilidad de las pequeñas unidades productivas. Por otro lado, en el estudio de esta disciplina se encuentran fundamentos relacionados con políticas organizacionales de inserción, socialización y las interacciones entre individuo, grupo y organización (p. 32).

En específico de este componente se estudió, la confianza, en virtud de que entre los miembros de una organización esta se relaciona con el funcionamiento eficiente de los mercados, el reforzamiento de relaciones comerciales, el cierre de contratos y, en general, la legitimidad de representación de los asociados y a la búsqueda genuina de desarrollo y bienestar.

A nivel metodológico, la integración de estos dos componentes permite obtener una medición de los niveles de madurez asociativa constituidos por competencias duras (empresariales) y habilidades

blandas (capital social) que, en suma, imprimen un balance en la gestión organizacional y potencia su desempeño productivo y comercial.

Operacionalización de los objetivos de investigación

El carácter mixto contempla el uso de categorías de análisis que para el presente estudio corresponden a: (a) Componente empresarial y (b) componente socio-organizacional, la primera de ellas posible de analizar cuantitativamente, pues corresponde a mediciones técnico - productivas, comerciales y financieras, en tanto que la segunda requiere un análisis no paramétrico de carácter cualitativo, ya que en ella se ubican habilidades blandas como confianza. Este análisis permitió definir el nivel de progreso asociativo en las asociaciones de estudio y comprobar si se encuentran en el estadio inicial (en desarrollo), intermedio (en consolidación) o en madurez (emergente). Dichos resultados dieron respuesta al primer objetivo específico, obteniendo como producto el nivel de madurez de las organizaciones rurales estudiadas.

Para dar cumplimiento al segundo objetivo, se usó la comparación de estados financieros de los últimos tres años de actividad de cuatro asociaciones que presentaron documentos para tal fin. Allí se logró establecer su nivel de cambio a lo largo de los años y determinar el valor relativo y absoluto de estos cambios y su relación con los niveles de madurez socio-organizacional.

Para el tercer objetivo, fue necesario estudiar el relacionamiento entre organizaciones y entidades del orden local, territorial y nacional y establecer la intensidad de las relaciones entre ellas, a fin de comprender si las mismas favorecen el desenvolvimiento de las asociaciones en sus territorios, para lo cual fue estudiada la teoría de redes de Mark Granovetter. En la tabla 2 se describen las unidades de análisis, los productos obtenidos y las técnicas de recolección y análisis de datos, partiendo del siguiente objetivo general: Evaluar la incidencia de la madurez asociativa en el crecimiento económico y en la gestión del desarrollo local, en organizaciones rurales del eje cafetero colombiano durante el período 2020 – 2023, que brinde elementos de análisis para su gestión integral.

Tabla 2

Matriz de consistencia metodológica

Objetivos de la investigación	Categoría de análisis	Técnicas de recolección de información	Productos esperados
<p>OE 1. Identificar el nivel de madurez asociativo en organizaciones rurales a partir de dos categorías de análisis: empresarial y socio-organizacional que permita obtener como producto el estado de madurez de las organizaciones sujeto de estudio.</p>	<p>Componentes empresarial y socio – organizacional incluida la confianza como principio del capital social.</p>	<p>Con sustento en la Metodología Integral de Asociatividad de la ADR: ajuste de formatos de alistamiento organizacional asociativo de la ADR a partir del software MicMac 5.3.0.</p> <p>Encuestas con preguntas cerradas y respuestas en escala de Likert para determinar confianza en su rol bonding y linking.</p>	<p>Identificación del nivel de madurez asociativo integral: desarrollo (inicial), consolidación, emergente (madurez) de las organizaciones estudiadas.</p>
<p>OE 2. Analizar la incidencia entre los niveles de madurez asociativos encontrados y la capacidad para generar ingresos autónomos y crecer económicamente, en organizaciones rurales del Eje cafetero - Colombia.</p>	<p>Nivel de progreso financiero de cada asociación.</p>	<p>Procesamiento de datos para establecer el nivel de madurez de las asociaciones objeto de estudio.</p> <p>Análisis comparativo estructural y de tendencia de los estados financieros: balance general, estado de resultados y declaración de renta de los últimos tres años de cada asociación.</p>	<p>Identificación del peso estructural de variables financieras de interés y de las variaciones a lo largo de los años y análisis de la relación de los cambios con respecto al nivel de madurez de las organizaciones.</p>
<p>OE 3. Dilucidar las implicaciones que tienen los niveles de madurez asociativos encontrados sobre la gestión del desarrollo local por parte de</p>	<p>Aplicando la teoría de redes establecer la existencia, intensidad y compromiso de las relaciones interorganizacionales,</p>	<p>Encuestas aplicadas a las juntas directivas de las asociaciones de estudio y técnicas de análisis de redes</p>	<p>Redes interorganizacionales y su intensidad.</p> <p>Análisis de la red en relación al</p>

Objetivos de la investigación	Categoría de análisis	Técnicas de recolección de información	Productos esperados
las organizaciones rurales sujeto de estudio.	actores, simetría e indicadores.	El procesamiento matemático se realizó mediante el software UCINET 6.8 y la construcción gráfica a través de NetDraw 2.1.	desempeño o agenciamiento del territorio.

Nota. Elaboración propia con base en los objetivos, categorías de análisis, técnicas y productos esperados de la investigación (2022).

Instrumentos y técnicas para la recolección de los datos

La recolección de los datos se realizó mediante la aplicación de instrumentos estandarizados, de manera uniforme para todas las organizaciones de estudio, quienes proporcionaron información que fue documentada, medida y analizada. Como se explica enseguida, se ajustaron instrumentos que ya han demostrado ser probados, validados y confiables en análisis de madurez organizacional. En consecuencia, las técnicas de recolección de datos fueron las siguientes:

1. Aplicación y ajuste de herramientas diagnósticas: para este fin se ajustó el formato público Alistamiento Organizacional Asociativo diseñado y aplicado por la Agencia de Desarrollo Rural para definir el nivel de madurez asociativo en empresas rurales. El ajuste de este instrumento con la inclusión del principio del capital social: Confianza, tuvo como soporte la Metodología Integral de Asociatividad – MIA de la ADR y las bases conceptuales de Rojas y Marín (2006, pp. 119-130) que sirvieron como cimiento construir la encuesta y para definir las preguntas más apropiadas orientadas a encontrar el nivel de confianza puente y vinculante. Se tomaron en cuenta aspectos como la percepción de la confianza en general, entre asociados, con proveedores y compradores, con otras organizaciones y entidades de diferente orden y al interior de la organización.

2. Aplicación de la Matriz de Impactos Cruzados para ajustar el instrumento Alistamiento Organizacional Asociativo mediante la herramienta Mic Mac depurando los criterios analizados en el componente socio-organizacional.
3. Encuesta aplicada a las juntas directivas de las asociaciones que permitió hallar las relaciones establecidas por las organizaciones en cantidad, calidad y tipo, con actores locales, regionales y nacionales.

Limitaciones de la investigación

La investigación tuvo foco en el principio del capital social Confianza y no en otros como: comunicación, participación, liderazgo. Esta decisión tiene asiento en que este principio guarda una estrecha relación con los canales vinculantes, entendidos como el establecimiento de acuerdos o alianzas comerciales con otros actores de la cadena y del territorio; sin embargo, es de considerar que la especificidad en su estudio abre las puertas a otros principios complementarios en futuras investigaciones.

Para el objetivo dos, establecer análisis de orden estadístico tipo correlación no fue posible debido a que, si bien se contó con la información financiera de los últimos tres años, solamente se tuvo una única medición de madurez asociativa en el último año de este periodo, impidiendo establecer un conjunto de datos año a año necesarios para el análisis estadístico paramétrico. Para este mismo objetivo, no se contó con el universo de información de las seis asociaciones, por lo que los análisis completos se adelantaron con cuatro de ellas.

Capítulo IV: Análisis e interpretación de los resultados

El presente capítulo aborda los resultados obtenidos a partir de la aplicación metodológica para cada uno de los tres (3) objetivos específicos, los cuales fueron analizados de manera secuencial a fin de lograr dar respuesta a los planteamientos de la presente investigación de manera integral. El apartado se divide en tres secciones que permiten presentar los resultados e interpretación para cada objetivo planteado.

Resultados e interpretación de resultados objetivo 1 – Niveles de madurez asociativa

El primer objetivo específico se planteó identificar el nivel de madurez asociativo en organizaciones rurales, a partir de dos categorías de análisis: empresarial y socio-organizacional que permitiera obtener como producto el estado de madurez de las asociaciones sujeto de estudio. Es así que, se aplicaron criterios de análisis empresarial y socio-organizacional siendo posible determinar que, de los 33 criterios del componente organizacional asociativo usados por la Agencia de Desarrollo Rural para estimarlo, no todos expresan influencia y dependencia, razón por la cual fue posible reconsiderar algunos de ellos para la calificación de la madurez asociativa, éstos son ubicados en el cuadrante de variables autónomas o excluidas por el software Mic Mac (costado inferior izquierdo) en la zona de baja influencia y baja dependencia (figura 8). Los criterios acá ubicados, impactan poco el nivel de madurez organizacional o no modifican la dinámica de las asociaciones, razón por la cual es posible excluirlos sin consecuencias para la contundencia en la determinación del mencionado nivel.

Variables como: (a) comités conformados por jóvenes o mujeres, (b) pertenencia a los Consejos Municipales de Desarrollo Rural -CMDR-, (c) Consejos Seccionales de Desarrollo Agropecuario -CONSEA- o a instancias de participación con enfoque diferencial (mujer, joven, grupos étnicos), (d) haber participado en la construcción de planes territoriales o sectoriales, (e) aceptar nuevos asociados para engrosar la base social, (f) haber recibido capacitación o asistencia técnica y, (g) llevar libro de actas o

registrarlo ante la Cámara de Comercio o entidad correspondiente, no son relevantes a la hora de determinar la madurez organizacional. No obstante, por la notabilidad que ellos tienen para la ADR y como fuente de información se mantuvieron las preguntas relacionadas con la participación en los consejos municipales, seccionales y de enfoque diferencial, sin que ello tuviese una calificación dentro del instrumento Alistamiento Organizacional Asociativo, es decir se mantuvieron como criterios meramente informativos.

El uso de la herramienta Mic Mac disminuyó los riesgos de aplicar un enfoque cualitativo – descriptivo genérico para determinar el estado organizacional de las asociaciones, como ocurrió en la investigación de Lázaro-Palacio y Aranda-Camacho (2019) que buscó determinar un modelo analítico que evaluara el desempeño de las empresas asociativas en Colombia y que, se enfrentó con el hecho de que además de ser necesario evaluar la capacidad técnico productiva de las organizaciones, también deben considerarse los procesos democráticos, de participación y toma de decisiones, sumados a las variables administrativas y gerenciales propias del modelo de negocio. Los autores también reconocen que un modelo analítico poco confiable en la determinación del nivel estructural pone en riesgo la sostenibilidad de las empresas rurales y el éxito de los programas gubernamentales que se impulsen (p. 174).

Por su parte, se expresaron como de alta influencia y dependencia variables situadas en la denominada por Godet (2007) como zona de conflicto -cuadrante superior derecho en la figura 8-, tales como: contar con documentos de conformación -estatutos o resoluciones-, poseer una estructura organizativa definida -organigrama o manual de funciones-, contar con presupuestos concretos, con un fondo rotatorio o autogestionado reglamentado, así como ostentar experiencia crediticia lograda con entidades financieras como bancos o cooperativas de ahorro y crédito o financieras. Lo anterior posiciona estas variables como altamente influyentes y dependientes capaces de ocasionar inestabilidad al sistema, cualquier acción sobre ellas tendrá repercusiones o efectos directos sobre otras variables; en

otras palabras, se constituyen como relevantes a la hora de definir el nivel de madurez de las organizaciones rurales, pues al ser modificadas o afectadas cambian considerablemente la dinámica global de las organizaciones. Parga-Montoya y Cuevas-Vargas (2021) confirman que las habilidades empresariales benefician al sector agrícola debido a que impactan fuertemente en las decisiones comerciales (p. 4) y, Alba-Leyton y Rivera-Chacón (2020) refuerzan esta aseveración argumentando que la estructura organizacional es un factor importante para el desarrollo, crecimiento y buena comunicación de las empresas rurales (p. 93). Esta perspectiva demanda de las organizaciones adquirir obligaciones propias de la formalización legal tales como asumir la carga impositiva y la generación de empleo que podrían ser causantes de desequilibrios en la estabilidad de las empresas rurales.

Como era de esperarse, para que las asociaciones rurales logren desarrollar y estabilizar estas variables, habrán otras determinantes que se ubiquen en el cuadrante superior izquierdo por su alto nivel de influencia pero escasa dependencia (figura 8), tal es el caso de: contar con un máximo órgano administrativo como lo es la asamblea general que se reúna anualmente, tener escenarios de organización y distribución del trabajo como los comités especiales y que éstos sean funcionales y, haber cursado un estudio crediticio. Este hallazgo concuerda con la afirmación de Rodríguez et al., 2018 quienes mencionan que en los territorios rurales existen limitaciones para el desarrollo asociativo relacionadas con dificultades para trabajar en equipo, distribuir funciones y tomar decisiones colectivas (p. 109).

Localizados en la zona de salida (cuadrante inferior derecho de la figura 8), se hallan los criterios que se constituyen como resultados del ejercicio organizacional, dicho de otra manera, la evolución de estos criterios se explica por los impactos provenientes de otros, principalmente los de entrada y los de enlace. Así por ejemplo, al contar con presupuestos definidos, créditos aprobados o fondos rotatorios reglamentados -criterios de enlace- las organizaciones deberán, como resultado del ejercicio administrativo y financiero llevar contabilidad sistematizada y avalada por un profesional contador,

mantenerse en el régimen tributario que les rige, actualizar su registro mercantil, brindar la información financiera de manera periódica a los asociados -criterios de resultado o de salida- por mencionar algunos.

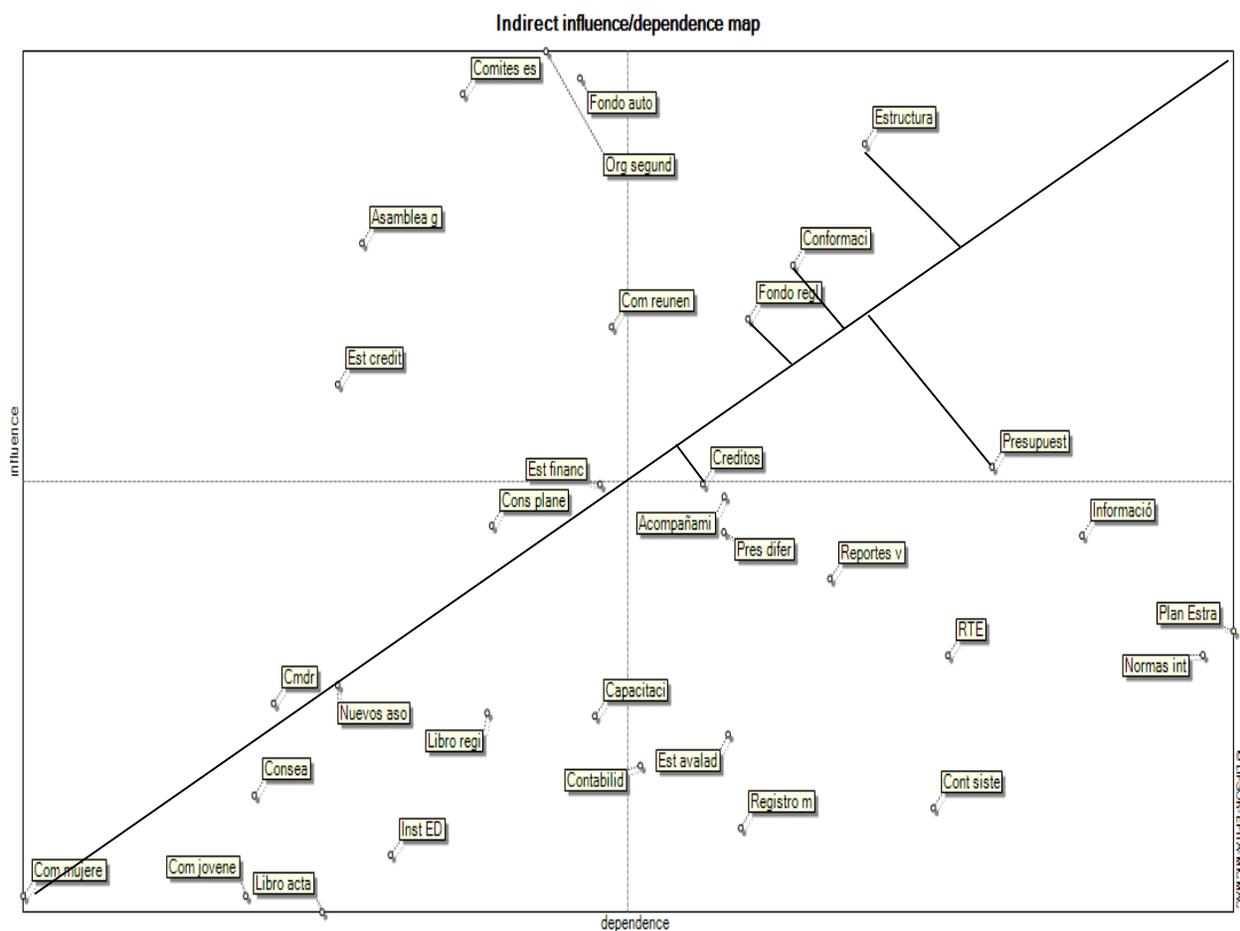
Es de anotar que, la presente investigación se concentró en estudiar el componente socio – organizacional por considerarlo de vital importancia ya que en la experiencia profesional de la autora en ejercicios de fortalecimiento asociativo con organizaciones rurales ha sido evidente que, de manera equivocada desde la institucionalidad se otorga un mayor peso ponderado a componentes técnicos, productivos y comerciales, sin discurrir en la reflexión que las organizaciones se estructuran a partir individuos inmersos en una comunidad que a su vez hace parte de un ecosistema productivo y que por lo mismo, una organización cuya base social está cohesionada incrementa las posibilidades de contar con procesos productivos idóneos, crecer y ser sostenibles. Esta postura es tratada por Villarreal et al., 2018, quienes en su trabajo mencionaron que las personas se movilizan inicialmente por el bienestar propio y el de sus familias, aspiraciones que pueden conjugarse con el fortalecimiento comunitario de manera tal que, el individualismo se venza al interior de esta cuando se demuestren los resultados del trabajo en equipo (p. 44). Así mismo mencionan que los factores detonantes del desempeño productivo de las comunicades estudiadas en Ecuador, se enfocan justamente en el capital social antes que en componentes propios de aspectos técnicos (p. 53).

La prevalencia del mayor peso dado a aspectos técnicos, productivos o comerciales tiene máxima expresión en la investigación de Lázaro-Palacio y Aranda-Camacho (2019), en donde a partir de criterios expertos determinaron que el orden de importancia de los componentes para definir la estructura organizacional es: en primera medida la dimensión ambiental seguidas por, las capacidades técnicas, las capacidades organizacionales y finalmente las de gestión (p. 179), lo que a juicio de la autora del presente estudio debió ser validado con desarrollos en campo en donde sean las mismas organizaciones rurales las que concluyan que el orden de importancia es al contrario del expresado por

los investigadores. Los mismos autores en la discusión de sus resultados manifiestan que “los criterios de expertos pudieron no categorizar completamente la importancia de elementos propios del capital social y que no alcanzaron un acuerdo sobre las formas particulares para medirlo” (p. 182).

Figura 9

Nivel de influencia y dependencia entre criterios del componente organizacional asociativo



Nota. La figura muestra los criterios socio organizacionales de acuerdo con su nivel de influencia y dependencia en cuatro cuadrantes: Superior izquierdo: zona de poder, superior derecho: zona de conflicto, inferior derecho: zona de salida o de resultados e inferior izquierdo: zona de independencia o autónoma. Elaboración propia usando el software Mic Mac versión 5.3.0. (2023).

En referencia a los niveles promedio de confianza expresados por los productores y productoras afiliados a las organizaciones para los seis (6) ámbitos estudiados: (a) percepción de la importancia de la confianza en general, (b) entre asociados, (c) con proveedores, (d) con compradores, (e) con otras organizaciones o entidades y (f) con su propia organización; se halla que en términos de la percepción de la confianza generalizada las asociaciones manifiestan que es muy importante para su desarrollo considerándolo como un principio intrínseco a cada persona y situación (95% en promedio), seguido por el 83% expresado por la confianza entre asociados, considerando la amistad como una de las razones válidas para conformar una asociación, trabajar en equipo y permitir que sea otro asociado quien lo represente. Este tipo de resultados fueron observados por Macia y Urdaneta (2019) que encontraron la expresión más alta de confianza entre familiares y asociados; en su trabajo buscaban medir la eficiencia de la acción colectiva en productores de queso del Estado de Portuguesa en Venezuela a partir del estudio de los principios del capital social, entre ellos la confianza (p. 376).

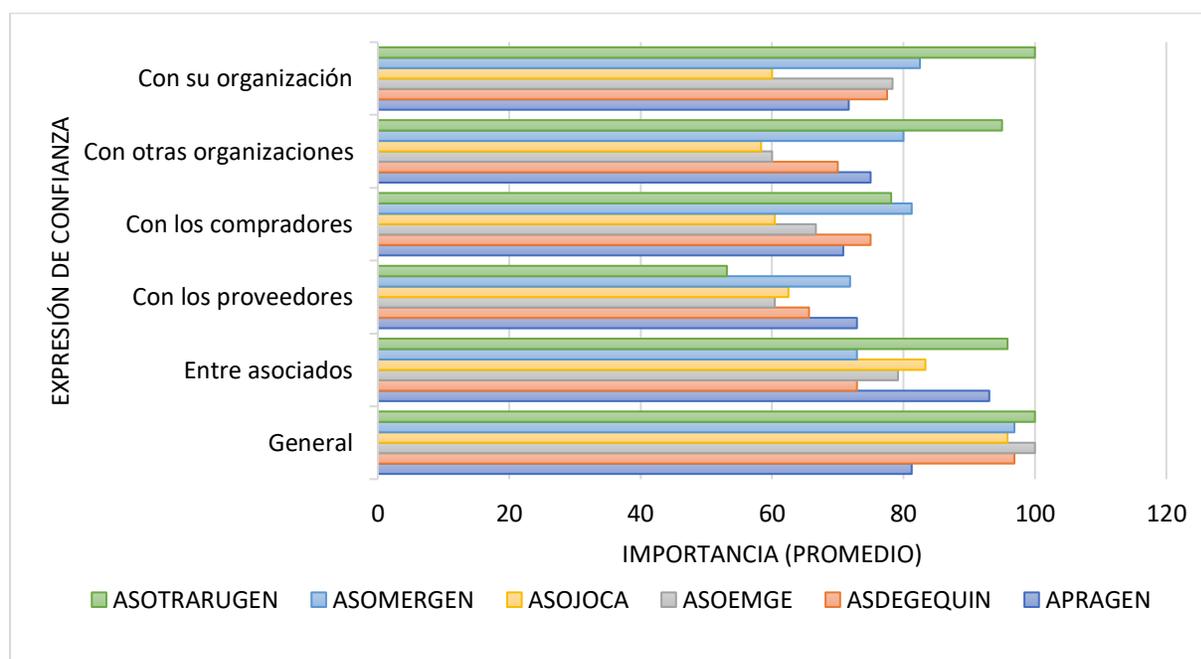
En un nivel más vinculante, el principio de confianza relacionado con aquella que se expresa con proveedores, compradores y otras organizaciones -incluidas en la última categoría las entidades públicas como alcaldías, gobernaciones y del orden nacional- fue evidente que, en estos ámbitos la generación de confianza es más difícil de hallar, expresando los niveles de confianza promedio más bajos, oscilando entre el 64 y 73%, siendo el campo de relacionamiento con los proveedores el que genera más incertidumbre y por tanto mayor desconfianza. Lo anterior indica que, las organizaciones no se sienten cómodas cuando establecen negocios con sus proveedores o les hacen consultas, así como tampoco confían en su capacidad de respuesta y en el cumplimiento de la promesa de valor del producto o servicio adquirido (figura 9). Lo anterior es consecuente con lo expresado por Ramírez et al. (2019), quienes en su estudio con organizaciones mexicanas validaron que la informalidad de los proveedores de la misma localidad es un factor que dificulta la generación de lazos de confianza; diferente ocurre con

los comercializadores que generalmente son externos lo cual hace que la confianza se incremente a medida que el mercado es más distante del sitio de origen del productor (pp. 262-263).

El nivel de confianza promedio con su propia organización se estimó en el 78%, aquí es necesario precisar que en concordancia con Cevallos-Suárez y Mendoza-Mendoza (2019) el capital social en escenarios campesinos se expresa de maneras diferentes (p. 107), existen aquellos en donde prevalece el bien común con cimiento en el cooperativismo y la solidaridad como es el caso de ASOTRARUGEN (100% de expresión de confianza en su propia organización) y, en otros pueden verse aminoradas las prácticas de orden solidario como en ASOJOCA (60% de expresión de confianza), indicando que la configuración de la confianza como principio del capital social es un proceso que puede implicar crecimiento o decrecimiento.

Figura 10

Expresión de la importancia dada a la confianza otorgada a diferentes actores



Nota. Elaboración propia con base en los niveles promedio de la importancia que cada organización de otorga a los diferentes ámbitos de confianza indagados (2023).

En la investigación realizada en el 2019 por Lázaro-Palacio y Aranda-Camacho, se evidencia que la inclusión de parámetros relacionados con el capital social o relacional, como es denominado por los autores, deben ser considerados en los ejercicios de dimensión de capacidades organizacionales. Se refieren en particular al grado de confianza entre los miembros, participación en la toma de decisiones y el intercambio de información dentro del grupo concluyendo que las personas asociadas -de manera individual- no cuentan con las competencias requeridas para satisfacer demandas propias del negocio (pp. 177-178).

Dentro de los resultados de la percepción de confianza en los diferentes ámbitos (figura 9), se pone el acento en el hecho que las organizaciones con mayores niveles de madurez asociativa ASOTRARUGEN, ASDEGEQUIN y APRAGEN (tabla 3), son aquellas que para todos estos escenarios tienen las más altas percepciones de confianza, en tanto que ASOJOCA que es la asociación con el menor puntaje de madurez hallado, es la que expresa la mayor desconfianza con su organización, con otras asociaciones y en lo relacionado con aspectos comerciales, es decir con sus compradores y proveedores, lo que genera riesgos para su sostenibilidad a largo plazo como lo expresan Ospina y Alzate (2018) (p. 80). Cabe señalar que entre los resultados obtenidos para el objetivo tres que serán expuestos más adelante, se encuentra también relación entre la confianza y el rol de intermediación y cercanía jugado por los diferentes actores de la red existente, siendo concordante con la expresión de estos autores quienes enuncian que para las estrategias de asociatividad incluidas las redes y alianzas, la confianza entre asociados y comunidad son elementos vitales para el sostenimiento de las asociaciones rurales (p. 81).

De lo anterior se infiere que, los niveles de madurez asociativos guardan relación con la percepción de confianza expresada por las asociaciones estudiadas, resultados que se refuerzan con lo publicado por Macia y Urdaneta en 2019, afirmando que las relaciones de amistad y trabajo propias de la dimensión social, fortalecen la eficiencia de la acción colectiva incluso más allá que los propios

indicadores de productividad que se ubican en la dimensión económica de las organizaciones rurales (p. 384).

Por otra parte, una vez parametrizados e incorporados los valores promedio de confianza en el instrumento Alistamiento Organizacional Asociativo se alcanzó el primer objetivo consistente en identificar el nivel de madurez asociativo de las seis (6) organizaciones estudiadas (tabla 3), encontrando que tres (3) de ellas cursan la fase de consolidación y las restantes son consideradas emergentes, siendo la Asociación de Desplazados de Génova Quindío (ASDEGEQUIN) la que alcanza el mayor puntaje con 331 de 400 posibles; en el otro extremo se ubica la Asociación de Jóvenes Cafeteros de Génova (ASOJOCA) con 278 puntos.

De acuerdo con la rúbrica usada por la ADR en su formato diagnóstico, todas las asociaciones han logrado superar la etapa inicial (en desarrollo) y se encuentran en un momento en el cual su nivel organizacional orbita sobre una estructura organizativa definida y con procesos conformados, van afianzando habilidades de planeación estratégica y de gestión organizacional, avanzan en su intención de planificar en mayor medida la producción y definen estrategias de comercialización, sin que sus procesos sean suficientemente robustos para garantizar altos rendimientos y acceso a mercados de manera estable o con valor agregado. En la tabla que sigue se consignan los resultados del nivel de madurez alcanzados por cada una de ellas:

Tabla 3

Nivel de madurez asociativa de las organizaciones estudiadas

Nombre	Sigla	Puntaje	Nivel de madurez
Asociación de Desplazados de Génova Quindío	ASDEGEQUIN	331	Emergente
Asociación de Productores Agropecuarios de Génova	APRAGEN	322	Emergente
Asociación de Trabajadores Rurales de Génova	ASOTRARUGEN	322	Emergente
Asociación de Jóvenes Emprendedores de Génova	ASOEMGE	290	En consolidación

Asociación de Mercados Campesinos del municipio de Génova	ASOMERGEN	288	En consolidación
Asociación de Jóvenes Cafeteros de Génova	ASOJOCA	278	En consolidación

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la aplicación del formato Alistamiento organizacional asociativo ajustado con las variables del principio de Confianza (2023).

Asumiendo que todas ellas han logrado superar barreras; en el esquema que sigue (figura 10) se presentan algunos de los limitantes más relevantes a los que se deben enfrentar para alcanzar su nivel de bienestar y estabilidad máximo, siendo estos similares o comunes para todas las organizaciones, por lo que las categorías: en desarrollo, en consolidación y emergentes, se dividen por delgadas líneas que bien pueden jalonarlas para una categoría y otro, no obstante, si existe un énfasis en aquellos criterios que como fue mencionado con anterioridad, expresan un nivel relevante a la hora de distanciar a las organizaciones emergentes de las demás categorías.

Figura 11

Limitantes expresadas por las organizaciones en el proceso de alistamiento asociativo

<p>ASDEGEQUIN (Emergente) 331 puntos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Escases de mano de obra para el trabajo en cultivo • No han recibido capacitación en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) • Intermediación en la comercialización de los productos • No cuentan con comités especiales de trabajo • No han definido el organigrama de su organización
<p>APRAGEN (Emergente) 322 puntos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con comités especiales de trabajo • No han recibido capacitación en técnicas de comunicación, TICs y Liderazgo, ni en temas técnicos • No hacen parte de ningún espacio departamental o regional propio del enfoque diferencial
<p>ASOTRARUGEN (Emergente) 322 puntos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de la calidad del producto por daño mecánico en el transporte • Desarticulación de la asociación para la comercialización • Diferentes volúmenes y calidades de producto • No han gestionado el registro sanitario (INVIMA) • No cuentan con comités especiales de trabajo
<p>ASOEMGE (Consolidación) 290 puntos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia en la comunicación interna de la asociación y de trabajo en equipo • Impuntualidad y bajo compromiso de los asociados • No han definido el organigrama de su organización ni el manual de funciones • No cuentan con comités especiales de trabajo • No hacen parte de ningún espacio departamental o regional propio del enfoque diferencial • No han recibido capacitación en desarrollo organizacional /empresarial, liderazgo y tecnologías de la información (TICs)
<p>ASOMERGEN (Consolidación) 288 puntos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No han definido el organigrama de su organización ni el manual de funciones • Desinterés y falta de compromiso de los productores • Deficiencia en la comunicación interna • No han recibido capacitación para la comercialización de los productos (ventas) • No cuentan con comités especiales de trabajo • No cuentan con registro sanitario (INVIMA)
<p>ASOJOCA (Consolidación) 278 puntos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No han definido el organigrama de su organización ni el manual de funciones • Debilidad en competencias blandas y duras: técnicas de comunicación/TICs/Liderazgo y Equidad de género/ enfoque diferencial • No cuentan con comités especiales de trabajo • No hacen parte de organizaciones de segundo o tercer nivel • No han gestionado recursos con entidades financieras

Nota. La figura resume los limitantes más relevantes y de mayor frecuencia expresados por las organizaciones y que deben ser superados para alcanzar el nivel de madurez máximo. Elaboración propia a partir del Análisis del Alistamiento Organizacional Asociativo (2023).

Con la aplicación metodológica diseñada para el alcance de este objetivo, fue posible llevarlo a feliz término logrando identificar el nivel de madurez asociativo en las seis (6) organizaciones rurales estudiadas a partir del análisis empresarial y socio-organizacional, obteniendo como producto el estado

de madurez de las organizaciones sujeto de estudio y reconociendo y vinculando a dicha calificación los resultados de la percepción de confianza en sus niveles puente y vinculante.

Resultados e interpretación de resultados objetivo 2 – Incidencia en el crecimiento económico

A fin de analizar la incidencia entre los niveles de madurez asociativos identificados y la capacidad para generar ingresos autónomos y crecer económicamente en las organizaciones rurales sujeto de estudio, se organizó la información proveniente de los estados financieros: balance general y estado de resultados de los tres últimos años (2020 al 2022) de cuatro asociaciones: APRAGEN, ASDEGEQUIN, ASOJOCA y ASOMERGEN. La asociación ASOEMGE únicamente presentó balance de entrada y ASOTRARUGEN no presentó documentos imposibilitando la inclusión de ellas en las observaciones y análisis propios del presente objetivo.

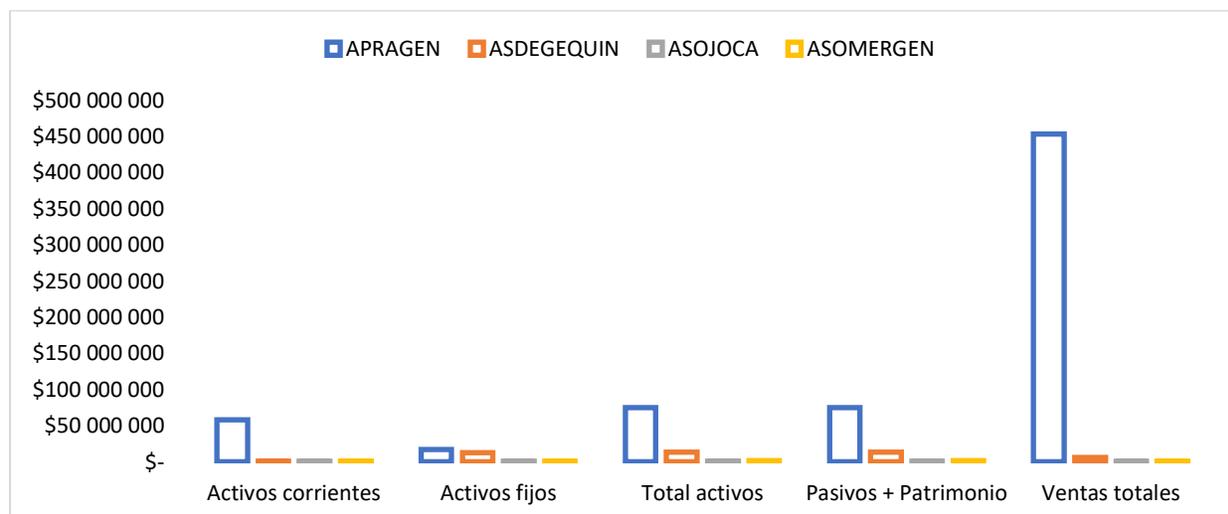
Previo a ahondarse en la presentación de los resultados obtenidos en este objetivo es preciso señalar que, si bien el alcance de la presente investigación no contempló los efectos de la pandemia por COVID-19, el periodo de investigación (2020 al 2023) se dio justo en el marco de este acontecimiento mundial que tuvo repercusiones serias en la sociedad global, siendo el sector rural uno de los más afectados por esta crisis. Estas repercusiones fueron variadas para el sector y en particular para los caficultores, entre las más notorias están: impacto en los niveles de producción, disrupción en la cadena de comercialización, inseguridad alimentaria, escasez de mano de obra entre otras. Ante la situación presentada fueron los pequeños agricultores, quienes constituyen una parte significativa del sector rural, quienes enfrentaron los mayores desafíos frente a la falta de recursos para adaptarse a las nuevas condiciones impuestas por la pandemia. Ante esta realidad es posible indicar con cierto nivel de certeza que las organizaciones sujeto de estudio y la zona geográfica donde se localizan, también sufrieron estos impactos y tuvieron que enfrentarse a desafíos para adaptarse y ser resilientes.

Por su parte, a partir del análisis vertical descrito en la metodología, se observan en la figura 11, las cifras de referencia del balance general de las tres últimas vigencias (2020 al 2022): activos totales,

pasivo más patrimonio y las ventas totales del estado de resultados - valores expresados en pesos colombianos (COP)-.

Figura 12

Valores financieros vigencia 2020 para cuatro organizaciones



Nota. La figura resume la conformación estructural de los activos totales, el pasivo más patrimonio y las ventas totales del año 2020 de cuatro asociaciones de estudio como punto de partida para los análisis de su desempeño financiero. Elaboración propia a partir del análisis de los estados financieros y balance general (2023).

Para el año 2020 (figura 11) el nivel de activos totales, fijos y corrientes, así como el patrimonio de las asociaciones ASDEGEQUIN (nivel de madurez: emergente), ASOJOCA (en consolidación) y ASOMERGEN (en consolidación) presentan un comportamiento similar; ninguna de ellas registra pasivos en sus estados financieros por lo que el patrimonio está representado por los mismos activos. En el análisis estructural ASDEGEQUIN es la única organización cuyos activos fijos expresan un alto porcentaje (93%) dentro de activos totales; en las restantes son los activos líquidos la fracción con mayor peso en la estructura del balance financiero oscilando entre el 38 y 78% de los activos totales; en general las tres

organizaciones tienen un patrimonio que no supera los 13,5 millones (COP). Por su parte, APRAGEN (emergente) sobresale con un patrimonio de 74,6 millones COP.

Temas financieros similares fueron tratados desde una perspectiva sociológica por Mendonça et al., (2017) denominándolos “finanzas conductuales”; los autores relacionan la toma de decisiones sobre créditos e inversiones con la consulta a familiares, amigos y personas del círculo cercano a la familia es decir su red más cercana, este tipo de comportamiento fue desarrollado con anterioridad en el presente documento, en donde se mencionó que las relaciones de mayor cercanía dan lugar a la expresión de la dimensión bonding de la confianza; los autores agregan que las redes son usadas para tomar decisiones financieras basadas en dos razones: costo y confiabilidad y que muchas de las decisiones humanas relacionadas con temas económicos están dentro de contextos conformados a su vez por interacciones en red lo que puede llevar a cometer errores sistemáticos en la toma de decisiones (p. 130). Añaden que “los individuos son adversos a la pérdida, es decir, tienden a sentir un mayor impacto en escenarios de pérdida que en escenarios de ganancia” (p. 131), esto puede explicar el hecho que las asociaciones rurales sientan temor a la pérdida, razón por la cual no invierten en activos fijos y es de su predilección contar con el capital corriente que les provee un poco más de seguridad.

Como se puede observar las decisiones financieras no solamente atañen al área de las ciencias económicas, sino que pueden estar marcadas por otros escenarios y áreas del conocimiento, en este caso desde la perspectiva de la autora del presente trabajo, las buenas o malas decisiones financieras tomadas por las asociaciones rurales, pueden estar influenciadas positiva o negativamente por información proveniente de otros actores territoriales y circulante en el entorno, por la transferencia o intercambio de diversas experiencias locales y, por aspectos relativos a la confianza en sus roles bonding y linking. Lo anterior va en línea con lo publicado por Santos-Corral y De Gortari-Rabiela (2016) quienes consideran que las agroempresas establecen dos tipos de redes, las interpersonales (propias de los empresarios) y las interorganizacionales o extendidas (p. 48); añaden que el contexto social puede

actuar como limitador o hacedor de posibilidades y que, por tanto el accionar económico de las empresas rurales es modelado por la estructura de las relaciones locales lo que le confiere un carácter social a la conformación y consolidación de agroempresas, aunado al carácter económico intrínseco del ejercicio empresarial (p. 42).

De igual manera ocurre con lo expresado por Bodin et al., 2017 quienes aducen que las relaciones centralizadas en pocos actores pueden fungir dos roles -positivos o negativos- o inhibirse simultáneamente y que esto a su vez, puede afectar el aprendizaje porque reduce el acceso de actores individuales a múltiples fuentes de información. También incluyen en su investigación el indicador de densidad de la red en referencia a su contribución en el fortalecimiento de la confianza de grupos e individuos promueve el cumplimiento de normas aceptadas y concertadas -ejercicio de control social- (p. 4).

Así mismo y como se verá más adelante, este factor puede representar un riesgo basado en lo mencionado por Mera et al., (2019), investigadores que aseveran que la evaluación del nivel de madurez habla de la capacidad de mantenerse y crecer lo que también incluye la gestión de sus activos, reflejando que el comportamiento integral de factores inmersos en la madurez también traza por gestionar de manera eficiente los activos de las pequeñas empresas dotándolas de elementos fundamentales para el éxito en el mediano y largo plazo (pp. 178 y 181).

De otro lado se observó que, el peso estructural de los costos y gastos operativos se mueve en el rango del 58 al 93% con respecto a las ventas totales -como cifra de referencia-. Los estados de resultados muestran que APRAGEN es la única asociación con ventas por encima de los 450 millones COP y una utilidad neta que equivale al 5%. ASDEGEQUIN, ASOJOCA y ASOMERGEN prácticamente no tuvieron ventas en ese año (2020) o las mismas fueron iguales o inferiores a 5,6 millones COP, por lo mismo sus costos de venta y gastos operacionales también fueron bajos, representando una utilidad

neta que oscila entre 11 y 40% que -aunque se muestra alta- no representa un ingreso sustancial para ninguna de ellas.

Esta notoria diferencia se explica en razón a que APRAGEN es la única organización que desarrolla una actividad comercial conjunta por lo que la producción de los asociados es vendida a través de la organización y no de manera individual como lo hacen las demás organizaciones analizadas. Este comportamiento es explicado por Alba-Leyton y Rivera-Chacón (2020) que le otorgan al desempeño organizacional el principal motivo para que los productores rurales consideren hacer parte activa de emprendimientos o agroempresas potencialmente generadores de ingresos (P. 98), lo cual quiere decir que, para los asociados es de vital importancia observar resultados financieros a fin de fidelizarse con su organización o previo a decidir confiar su producción a la asociación a la que pertenecen para que sea comercializada.

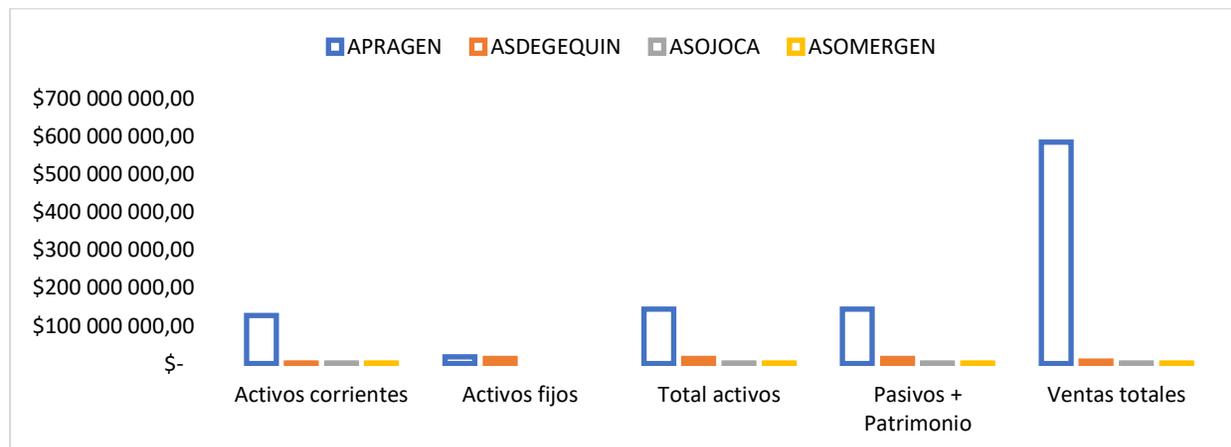
Lo anterior se halla en concordancia con lo expresado por Rodríguez et al., 2022, quienes insisten que no alcanza con asociarse, sino que es preciso equilibrar los beneficios para la base social con la rentabilidad generada por la organización, hallando formas en las que la expresión del capital social se vea reflejado en el beneficio económico; así mismo es requerido fortalecer la relación de las asociaciones con el ecosistema local para generar puentes institucionales para lograr servicios de apoyo, incidencia y participación en las políticas y programas públicos (p. 23), lo que nos trae de nuevo a la importancia de las redes locales.

En los años 2021 y 2022 (figuras 12 y 13 respectivamente), el peso estructural de los activos corrientes se mantiene, continúan sin presentarse pasivos para las cuatro asociaciones o los mismos tienen valores mínimos. ASOMERGEN, disminuye a cero su patrimonio, este resultado era esperado toda vez que sus activos fueron bajos en los dos años anteriores y representados en mayor medida por dinero líquido situación que la dirige a su descapitalización con facilidad. La situación descrita concuerda con Lázaro-Palacio y Aranda-Camacho (2019), que consideran que la baja capacidad de llevar a cabo acciones

colectivas implica que “la contribución de las organizaciones rurales en la mejora de las condiciones de vida de las sociedades rurales sea también baja” (P. 175).

Figura 13

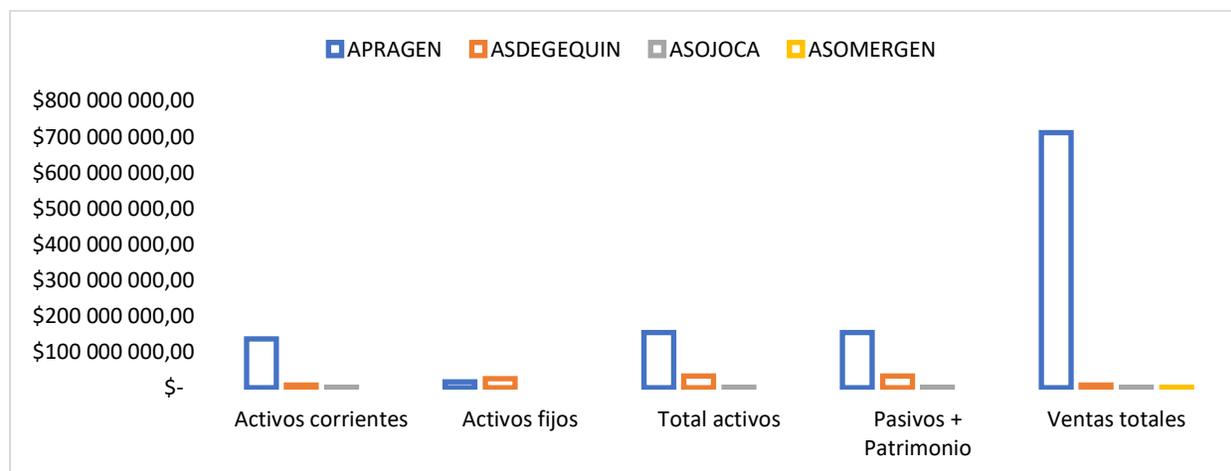
Valores financieros vigencia 2021 para cuatro organizaciones



Nota. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en la investigación (2023).

Figura 14

Valores financieros vigencia 2022 para cuatro organizaciones



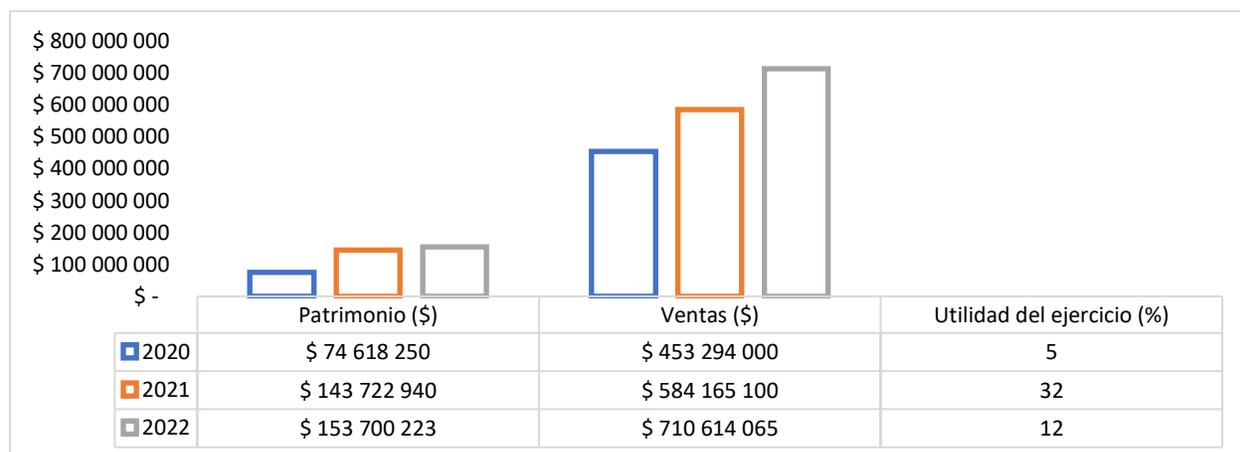
Nota. Las figuras 13 y 14 muestran datos comparativos de activos, pasivo + patrimonio y ventas totales de cuatro asociaciones rurales del eje cafetero colombiano y su evolución durante los dos últimos años.

Elaboración propia a partir de los datos recopilados en la investigación (2023).

Los anteriores resultados son generales permitiendo establecer un contexto propicio para la observación en conjunto de las cuatro asociaciones; no obstante, es relevante ver el detalle para cada una de ellas, tomando como referente las cifras del patrimonio, ventas y utilidad neta del ejercicio. Al respecto es APRAGEN la asociación que sobresale en todos los análisis por sus niveles de ventas, ubicándose a una distancia sustancial de las demás organizaciones; en la figura 14 se observa que en el lapso de tres años ha logrado incrementar su patrimonio pasando de 74 a 153 millones COP y sus ventas aumentaron en 257 millones COP en ese mismo periodo, pasando de 453 a 710,6 millones COP. Al revisar estos resultados en clave de sostenibilidad se encuentra relación con lo expresado por Rodríguez et al, 2018, quienes aducen que los mayores niveles de sostenibilidad de agroempresas rurales se concentran en componentes destacados como desarrollo económico, integración territorial, capital social y planeación estratégica (pp. 116, 118).

Figura 15

Evolución anual de APRAGEN

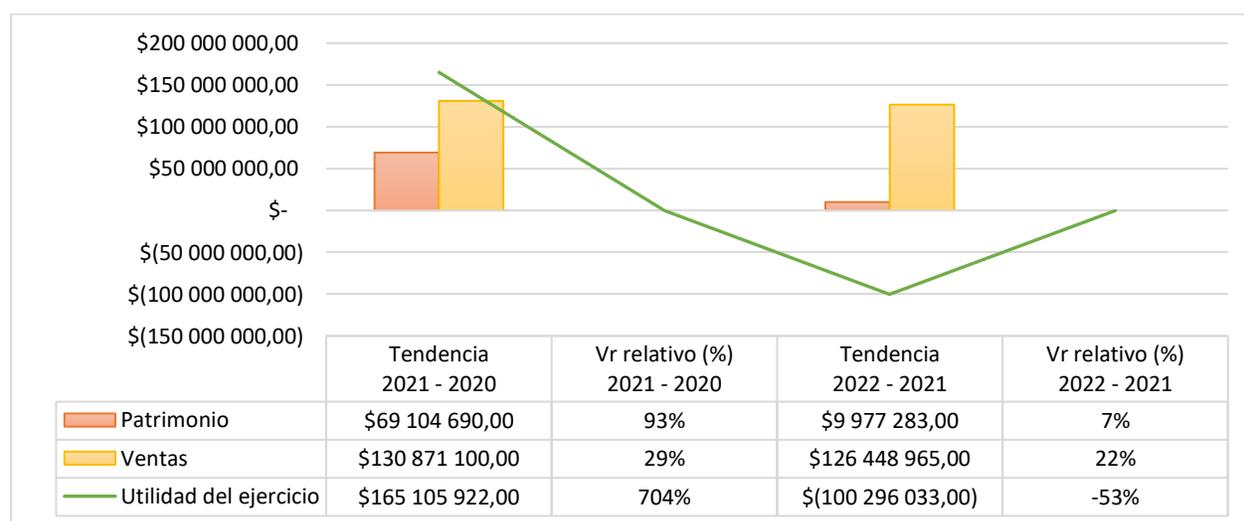


Nota. La figura registra la evolución de APRAGEN en tres variables: patrimonio, ventas y utilidad neta durante los años, 2020, 2021 y 2022. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en la investigación (2023).

Estos resultados son consistentes con el nivel de madurez encontrado siendo su calificación emergente. Los aspectos que la dotan de este nivel de avance es que se trata de una organización con 24 años de experiencia, cuenta con un fondo rotatorio activo y funcional de más de 10 años, poseen documentos administrativos (estatutos, reglamento interno, plan de trabajo, organigrama, manual de funciones y presupuesto), su contabilidad está sistematizada, los asociados compran y venden de manera conjunta, están capacitados en buenas prácticas ganaderas, manejo adecuado de residuos sólidos, inseminación artificial y otros; cuentan con apoyo permanente de la alcaldía municipal y con aliados comerciales definidos. Así mismo, adelantan venta de leche en buena medida de manera directa en la región, participan en ruedas de negocio, aplican herramientas de diferenciación comercial y han ampliado sus líneas de negocio hacia la transformación de la leche en derivados. Todo lo anterior se muestra coincidente con la investigación de Rodríguez et al, 2018 quienes manifiestan que la planeación del negocio, el ordenamiento productivo, el fondo rotatorio y la generación de excedentes para el sostenimiento de la organización permiten llegar con mayor consistencia al mercado terminal y garantizar la sostenibilidad agroempresarial (p. 117).

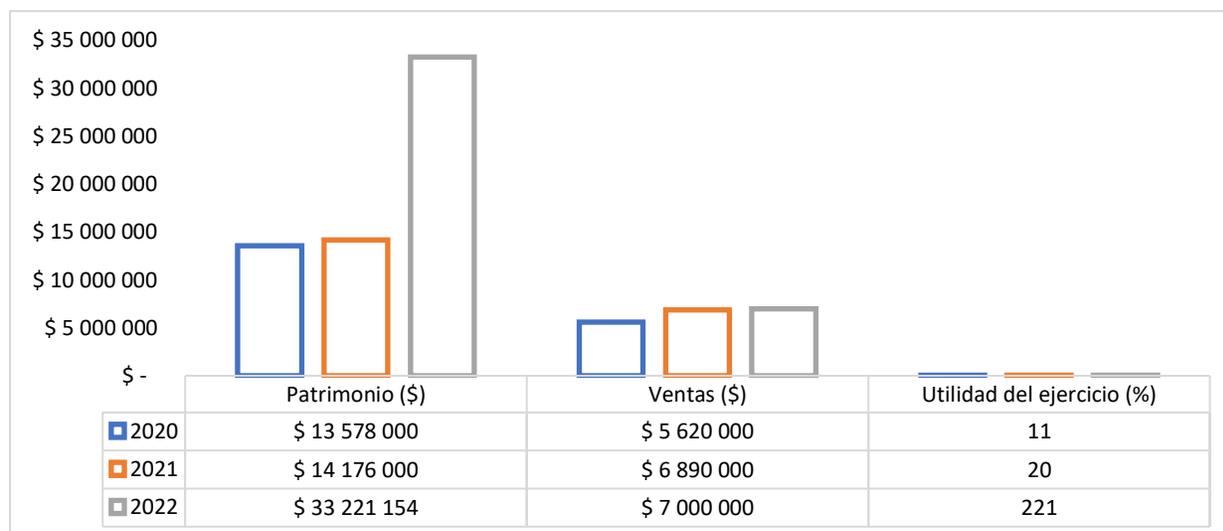
Figura 16

Análisis de tendencia APRAGEN



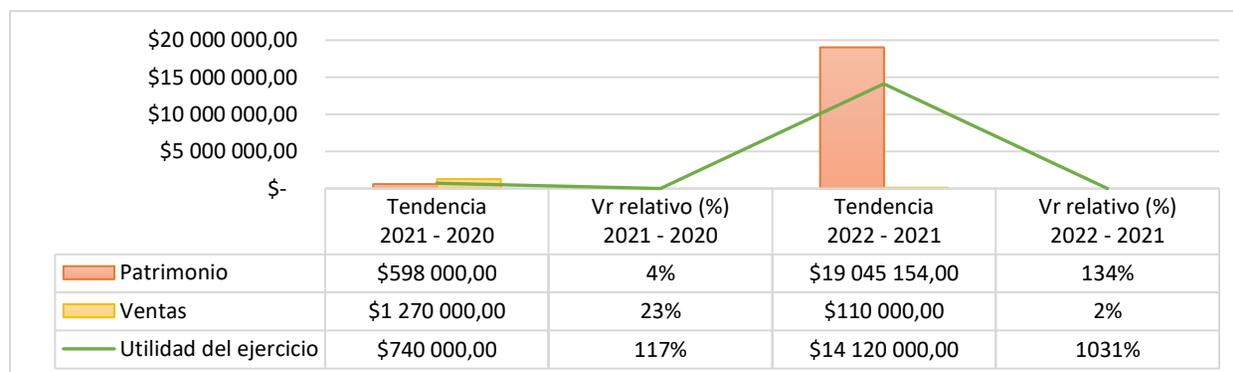
Nota. La figura muestra la variación absoluta y porcentual de las cifras arrojadas por los estados financieros de APRAGEN en dos periodos comparativos: 2021-2020 y 2022-2021. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en la investigación (2023).

La analítica horizontal de los periodos 2021-2020 y 2022-2021 (figura 15) muestra que APRAGEN ha logrado generar recursos autónomos y ser sostenible, resistiendo y manteniendo su actividad aun cuando los niveles de utilidad son inestables y tienden a la baja. Por su parte ASDEGEQUIN a quien también se identificó con un nivel de madurez asociativa emergente, fue creada en el año 2007 y cuenta con experiencia en la transformación de derivados lácteos, aunque en los últimos tiempos sus asociados también se han dedicado a la producción de café y plátano; adicionalmente posee un fondo rotatorio que se crea fruto de la aprobación de una alianza productiva entre la gobernación departamental y la alcaldía del municipio de Génova. No ha recibido capacitación en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), no cuenta con comités especiales de trabajo, ni con organigrama además de presentar intermediación en la comercialización del producto. En la figura 16, se presenta la variación anual de su patrimonio, ventas y de la utilidad del ejercicio.

Figura 17*Evaluación anual ASDEGEQUIN*

Nota. La figura registra la evolución de ASDEGEQUIN en tres variables: patrimonio, ventas y utilidad neta durante los años, 2020, 2021 y 2022. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en la investigación (2023).

Es observable que ASDEGEQUIN incrementa anualmente su patrimonio y ventas en valores mínimos poco considerables para brindar un beneficio a su base social de 40 personas y viceversa, en otras palabras, es posible inferir que los asociados no están fidelizados con su organización o no logran establecer una relación de compra y venta de producto a través de la esta, sino que continúa realizándose de manera independiente por cada uno de ellos. Situación que puede ser causa – efecto en la falta de creación de los comités especiales de trabajo y la escasa gestión en el establecimiento de canales que permitan vender el producto de manera directa. En la gráfica que sigue (figura 17) el incremento en el patrimonio y en la utilidad neta, no son explicados a partir de las ventas que resultan en una variación casi nula, sino por ingresos no operacionales de acuerdo con lo consignado en los estados financieros.

Figura 18*Análisis de tendencia ASDEGEQUIN*

Nota. La figura muestra la variación absoluta y porcentual de las cifras arrojadas por los estados financieros de ASDEGEQUIN en dos periodos comparativos: 2021-2020 y 2022-2021. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en la investigación (2023).

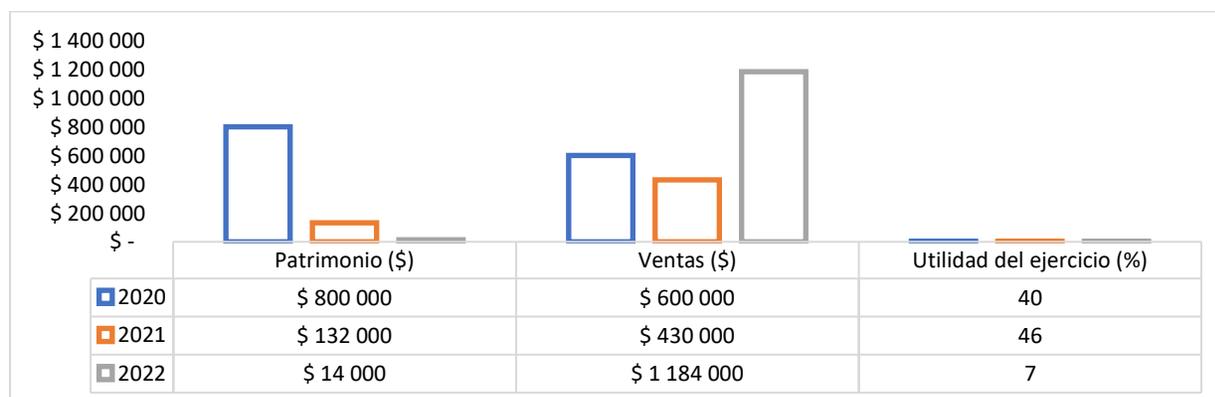
De otra parte, ASOJOCA y ASOMERGEN las más jóvenes de las asociaciones estudiadas con 2018 y 2020 como años de creación respectivamente, se identificaron con estadio de madurez en consolidación, ambas albergan en su base social un total de 38 personas que se dedican a la producción agrícola: plátano, banano, café y hortalizas. Con los datos obtenidos de los estados financieros (figuras 18 y 19) es notorio que las mismas no han logrado estabilizarse y que no ejercen una actividad comercial vinculada, su patrimonio decrece en ambos casos y sus ventas, aunque crecen lo hacen con valores no sustanciales. En términos generales a nivel organizacional y de proceso gubernativo no cuentan con estructura organizativa (organigrama o manual de funciones) ni con comités de trabajo. Mediante comunicación personal con la junta directiva de ASOJOCA en el focus group realizado, mencionaron haber estado a punto de liquidarse, pero continúan aunando esfuerzos por mantenerse a flote.

ASOMERGEN además de presentar las mismas debilidades de ASOJOCA, exhibe otras de orden estructural como lo son: pérdida de la cultura de producción de hortalizas y de trabajo en el campo, desinterés de los productores por la actividad, falta de compromiso con la asociación y dificultades en la

comunicación interna. Todo lo anterior se ve reflejado en las escasas posibilidades de alcanzar su sostenibilidad financiera en el corto plazo y en la imposibilidad de generar recursos de manera autónoma proveniente de la actividad agrícola principal. Esta situación se muestra contradictoria con lo esperado para organizaciones en nivel de consolidación lo cual puede significar que es indispensable para definir de manera más acertada el nivel de madurez de las organizaciones rurales por parte de la ADR, llevar a cabo un análisis de los estados financieros y de la evolución que han tenido las organizaciones año tras año a nivel de ingresos por ventas y de crecimiento patrimonial.

Figura 19

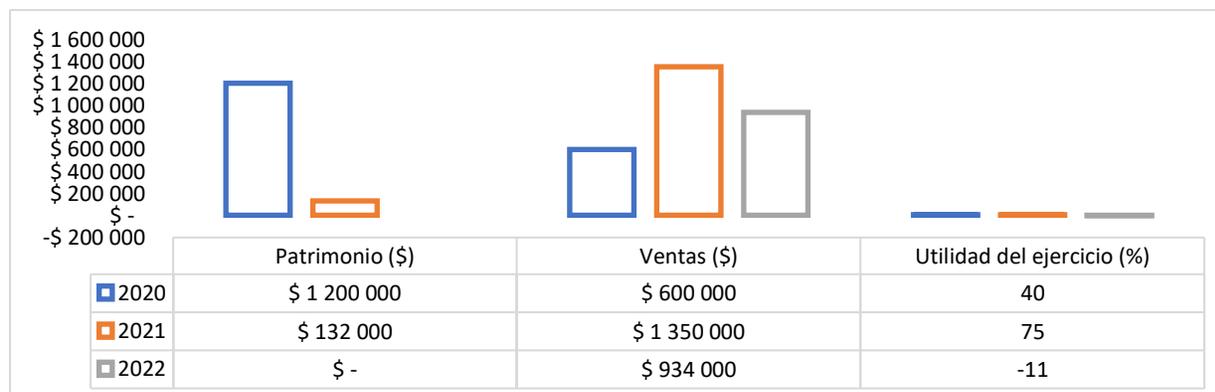
Evaluación anual ASOJOCA



Nota. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en la investigación (2023).

Figura 20

Evaluación anual ASOMERGEN

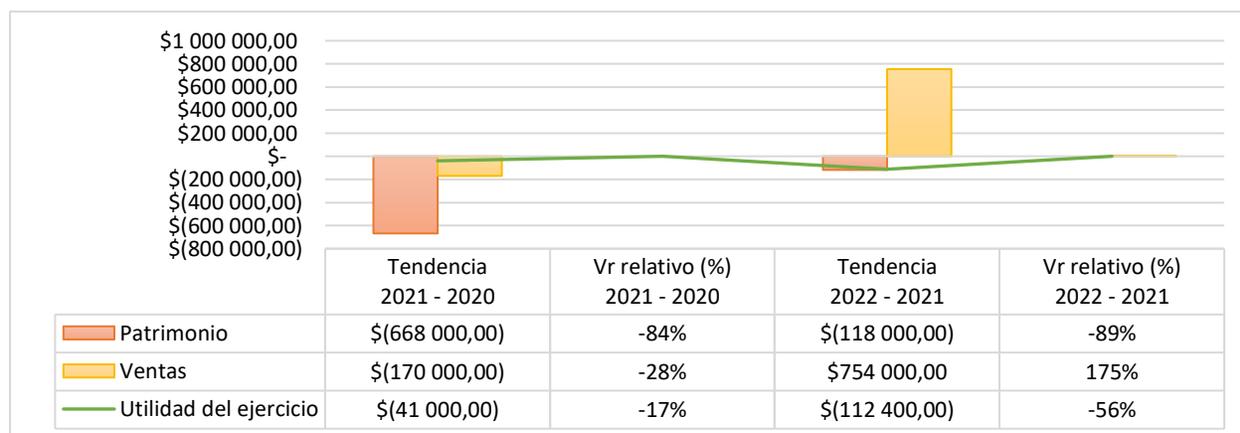


Nota. Las figuras 19 y 20 muestran la evolución anual del patrimonio, ventas y utilidad neta de dos organizaciones rurales del eje cafetero colombiano: ASOJOCA y ASOMERGEN. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en la investigación (2023).

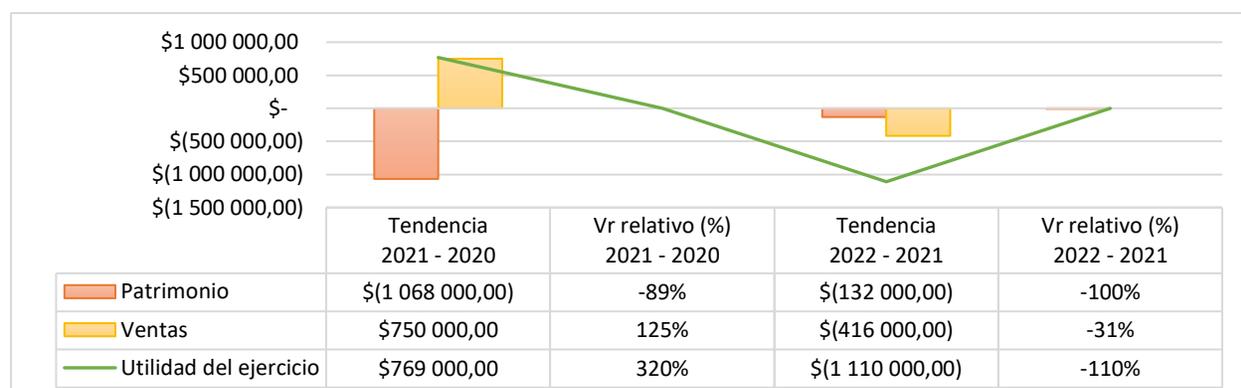
Así mismo es visible (figuras 20 y 21) que la tendencia financiera de estas dos organizaciones es negativa. De manera usual su patrimonio, ventas y utilidad del ejercicio disminuye con los años, siendo más evidente en ASOMERGEN. Sin embargo, la situación puede ser más seria para ASOJOCA dado que ha transitado por cinco años desde su constitución sin alcanzar estabilidad, etapa que es considerada como la más crítica para la consolidación de cualquier empresa agrícola.

Figura 21

Análisis de tendencia financiera ASOJOCA



Nota. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en la investigación (2023).

Figura 22**Análisis de tendencia financiera ASOMERGEN**

Nota. Las figuras 21 y 22 muestran la tendencia financiera de ASOJOCA y ASOMERGEN. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en la investigación (2023).

Finalizados los análisis propuestos a nivel metodológico tendientes a analizar la incidencia entre los niveles de madurez asociativos y la capacidad de las asociaciones estudiadas para generar ingresos autónomos y crecer económicamente, es posible concluir que en efecto que los mayores niveles de madurez asociativo y mejores condiciones de estructura interna, brindan posibilidades de crecer económicamente y consolidarse como organización o empresa rural, posibilitando la generación de ingresos autónomos y la capitalización a partir del ejercicio conjunto de la producción, transformación y comercialización de productos agrícolas. Factores relevantes como las ventas conjuntas, la organización estructural y los mecanismos de financiamiento autogestionados como los fondos rotatorios, son herramientas fundamentales para que este proceso de afinamiento socio-organizacional se consolide.

Resultados e interpretación resultados objetivo 3 – Efectos sobre la gestión local

Con el objeto de dilucidar las posibles implicaciones que tienen los niveles de madurez asociativos sobre la participación de las asociaciones en la gestión del desarrollo local o dicho de otra

manera, en el establecimiento de relaciones interinstitucionales que mejoren su interlocución a nivel local, se analizaron en primera medida las relaciones existentes -Red 1- (figura 22) a partir de una matriz adyacente simétrica dicotómica, hallando una conformación de 12 actores -nodos-; seis de ellos correspondientes a las organizaciones de estudio categorizadas con el atributo “asociación agropecuaria de carácter privado”, ellas son: ASOJOCA, ASOMERGEN, APRAGEN, ASOEMGE, ASDEGEQUIN y ASOTRARUGEN; las seis restantes refieren a entidades con atributo “públicas del orden nacional” expresadas en color azul (figura 22) como es el caso del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), Agencia de Desarrollo Rural (ADR), Unidad de Atención y Reparación de Víctimas (UARIV), Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA); “de orden departamental”: Gobernación del Departamento de Quindío (GOBER) y, “del nivel municipal”: la Secretaria de Ambiente del municipio de Génova (AM SECAMB).

Es de precisar que la red analizada tuvo un alcance institucional, o lo que llamarían Freitas-Caetano y Ramírez-García (2017): red socio-institucional (p. 120), la cual estuvo pensada desde la función de superar barreras como financiación subvencionada y acceso a activos productivos, sin contemplar actores relacionados con la cadena comercial como clientes, proveedores o competidores. La importancia de conocer la conformación de la red de actores en el Municipio de Génova va en línea con lo expresado por Lagos et al., 2017, quienes enfatizan en que las relaciones socio-institucionales determinan la capacidad de la red para gestionar de manera integrada el sector en el que se desenvuelven, por lo que se trata de un proceso de largo aliento no supeditado a la ejecución de proyectos puntuales aun cuando estos puedan ser factores de cambio que permitan la acumulación de aprendizaje y experiencia entre los actores (p. 56).

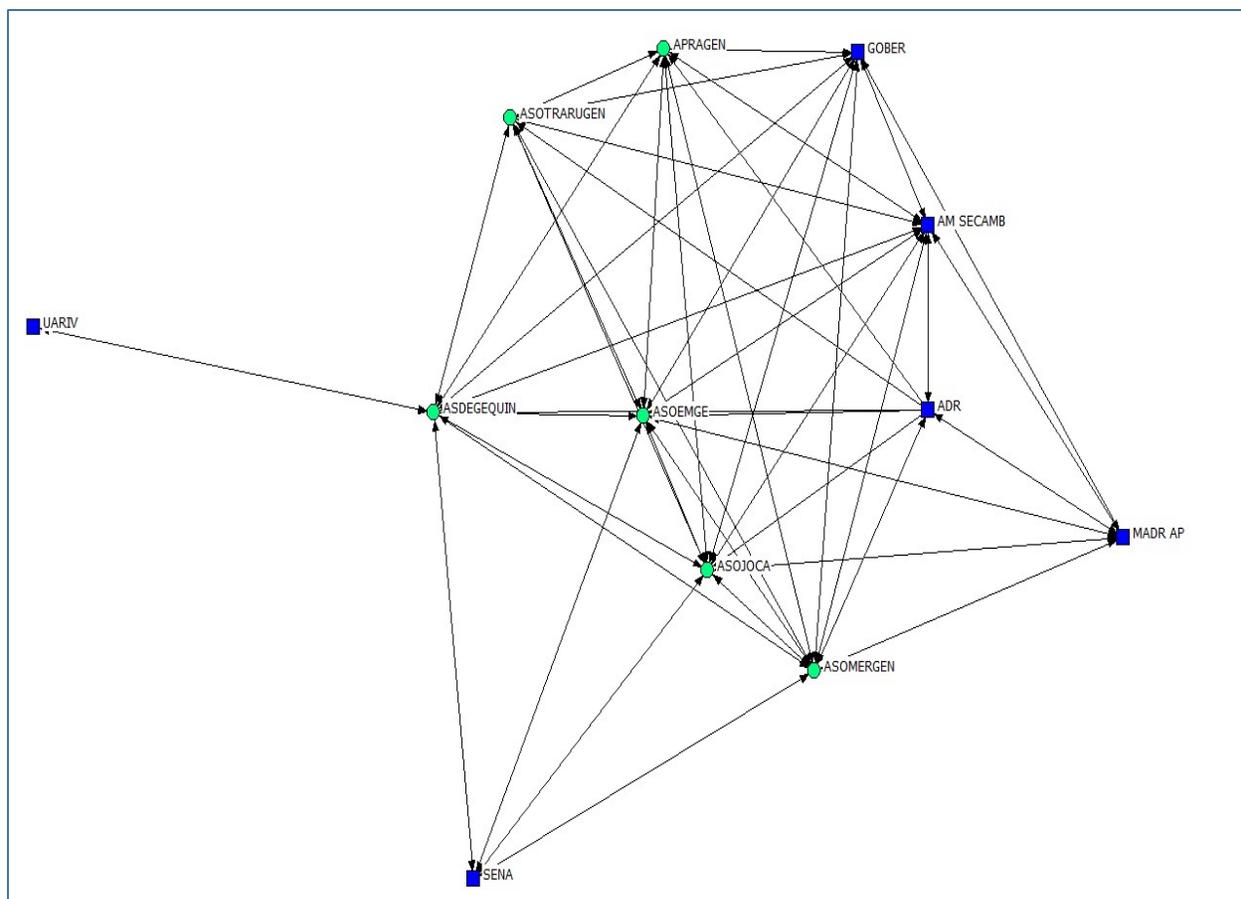
Sanabria-Neira y Salgado-Beltrán (2023) señalan por su parte que, los emprendimientos agropecuarios funcionan a partir de la asociación de los actores involucrados que promueven beneficios como inversión en infraestructura e insumos y en general acceso a financiamiento y capacitación (p. 30);

mientras que Santos-Corral y De Gortari-Rabiela (2016), agregan que la institucionalización de las redes de empresas rurales puede hacer la diferencia entre “sobrevivir y crecer o desaparecer” (p. 60).

Estos últimos autores también consideran fundamental priorizar el análisis de las redes de organizaciones rurales a partir los nodos, los vínculos y sus interacciones y no de los atributos expresados por ellos, por considerar que las relaciones locales son actividades sociales más que objetivos propios de cada nodo aislado (p. 54): ante esta expresión, la investigadora del presente trabajo expresa su falta de armonía con los citados autores, toda vez que los nodos con atributo público ostentan una función social que va más allá del mero relacionamiento así como ejercen un mayor poder en la toma de decisiones territoriales, además de blindar a la red de una mayor perdurabilidad en el tiempo por lo que, para el presente estudio si fue considerado el análisis incluyendo los atributos de los actores que conforman la red.

Figura 23

Red 1 Relaciones existentes público privadas en el municipio de Génova



Nota. La figura muestra las relaciones referidas por seis organizaciones sujeto de estudio con otras entidades locales y nacionales. Elaboración propia a partir de los datos hallados en la investigación (2023) y graficadas con el software NetDraw 2.1.

En la figura 22 es posible observar que se trata de una red conformada por un sólo componente, lo que es confirmado por los resultados del análisis de la red global obtenidos del estudio matemático realizado a través del software UCINET 6.8. La tabla 4 confirma que no se presentan nodos aislados o fragmentaciones, con conectividad (expresada en densidad y grado medio) que estima que sobre el número total de relaciones posibles (85) se materializa el 64% de ellas con un promedio de 7 relaciones por actor; cuanto más alto es el grado medio, mayor número de canales estarán disponibles para

establecer comunicación, intercambiar información y otro tipo de bienes y servicios, por lo que según Santos-Corral y De Gortari-Rabiela (2016) es de esperarse que el nivel de relacionamiento tenga un efecto directo sobre el desempeño de las empresas rurales (p. 47).

Por su parte la distancia geodésica y el diámetro son de 1,3 y 3 respectivamente, ambos son indicadores de compacidad o extensión de la red que miden las distancias más cortas y largas entre actores, demostrando que se trata de una red cohesionada y compacta; esta medida es relevante toda vez que demuestra que para que un actor o nodo pueda conectar con otro sólo basta recorrer 1,3 pasos, convirtiéndose en una red compacta y accesible. El grado de centralización global así lo confirma, toda vez que esta medida refleja hasta qué punto una red está organizada alrededor de un único nodo central, situación que no es el caso de esta red cuyo valor se ubica en un 25%, revelando que no es dependiente de un actor principal.

Tabla 4

Medidas de cohesión Red 1 Relaciones existentes

Medida	Valor
# of nodes	12
# of ties	85
Avg Degree	7.083
K-core index	7
Deg Centralization	0.255
Out-Centralization	0.289
In-Centralization	0.289
Density	0.644
Components	1
Component Ratio	0

Medida	Valor
Connectedness	1
Fragmentation	0
Avg Distance	1.379
Diameter	3
Compactness	0.818

Nota. La tabla presenta las medidas de cohesión de la Red 1 Relaciones existentes. Salidas UCINET 6.8 (2023) a partir de los datos hallados en la investigación (2023).

Este primer acercamiento para analizar la red de actores se halla en concordancia con lo manifestado por Ospina y Alzate (2018) quienes publican que los elementos sustantivos para la creación y fortalecimiento de redes es justamente trazar y mantener lazos de confianza a lo largo del tiempo e informar de manera constante para facilitar la toma de decisiones (p. 82), lo que va en línea con Santos-Corral y De Gortari-Rabiela (2016), que en su análisis de redes entre empresas rurales afirman que el capital social tiene dos roles: actúa como integrador de los grupos alrededor de referencias comunes y como “lubricante para facilitar los intercambios” (p. 41). Ospina y Alzate (2018) adicionan que problemáticas pueden emerger y deteriorar o debilitar las estructuras organizativas e incluso llevarlas a su desaparición o a la total pérdida de confianza para acciones futuras, relacionan además algunos obstáculos: “la incertidumbre sobre el proceso, la desconfianza y las diferencias entre los participantes” (pp. 83-84). Los hallazgos concernientes a la confianza fueron expresados en la discusión de resultados del objetivo uno (1) y graficados en la figura 10 relacionados con las mayores dificultades que enfrentan las asociaciones sujeto de estudio.

Por otro lado, el análisis individual de los nodos buscó conocer la posición de cada actor y cuáles de ellos son los más centrales. Para este propósito se calcularon los indicadores de centralidad como

grado -relaciones recibidas y enviadas-, cercanía e intermediación. Los indicadores de grado refieren el número de relaciones tanto de entrada como de salida de un actor por lo que se considera una medida de poder o centralidad local. En la tabla 5 destaca la Asociación ASOMERGEN (madurez: en consolidación) con las mayores medidas de centralidad -in degree y out degree- y las de cercanía que estiman la capacidad de un actor para alcanzar a otros de la red siguiendo los caminos más cortos -distancias geodésicas-, siendo esta organización el nodo que transita las distancias más cortas, por lo que se constituye es la asociación con mayor capacidad de acceso al resto de actores de la red. Subsiguientemente se estimó la intermediación, que define la cantidad de veces que un actor está en el trayecto de los caminos geodésicos de otros actores y como resultado de ello, se encuentra que es ASDEGEQUIN (madurez: emergente) la asociación con mayor poder de intermediación, lo cual es consistente con el hecho que de que se constituye además en un punto de corte, toda vez que si esta organización sale de la red ocasiona una fragmentación de la misma, dado que es el único paso posible para conectar con la UARIV.

Tabla 5

Medidas de centralidad análisis individual de la Red 1 Relaciones existentes

Actores	Out Deg	Indeg	Out Close	In Close	Between
AM SECAMB	9,00	9,00	13,00	13,00	5,36
GOBER	7,00	7,00	15,00	15,00	0,66
MADR AP	6,00	5,00	17,00	18,00	0,95
ADR	8,00	3,00	14,00	20,00	0,66
UARIV	<u>1,00</u>	<u>1,00</u>	<u>23,00</u>	<u>22,00</u>	<u>0,00</u>
SENA	4,00	4,00	18,00	18,00	0,00
ASOJOCA	8,00	10,00	14,00	12,00	4,58
ASOMERGEN	<u>10,00</u>	<u>10,00</u>	<u>12,00</u>	<u>12,00</u>	9,36

Actores	Out Deg	Indeg	Out Close	In Close	Between
APRAGEN	7,00	8,00	15,00	14,00	0,28
ASOEMGE	9,00	<u>10,00</u>	13,00	<u>12,00</u>	5,20
ASDEGEQUIN	9,00	<u>10,00</u>	13,00	<u>12,00</u>	<u>22,61</u>
ASOTRARUGEN	7,00	8,00	15,00	14,00	0,28

Nota. La tabla presenta los valores de centralidad de los actores en la Red 1 Relaciones existentes.

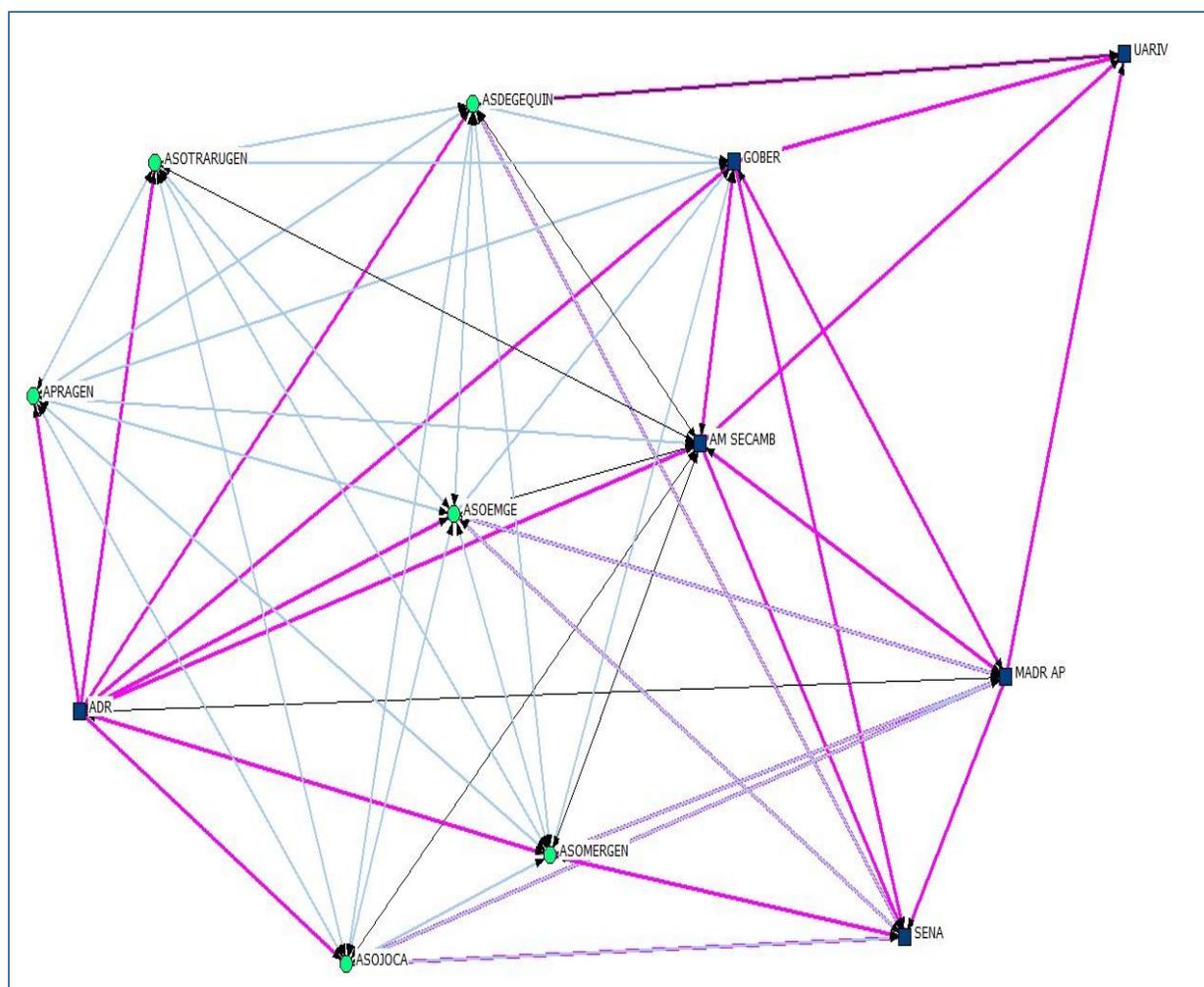
Salidas UCINET 6.8 a partir de los datos hallados en la investigación (2023).

Al respecto se resalta que contrario al rol relevante expresado por ASOMERGEN y ASDEGEQUIN, se encuentra que la entidad pública nacional Unidad de Atención y Reparación Integral de Víctimas – UARIV- expresa las menores medidas de centralidad, las mayores distancias con los demás actores y una intermediación nula (tabla 5), por todas estas condiciones podría quedar aislada en una eventual fragmentación de la red.

Una vez conocido el comportamiento de la red global, se avanzó en el segundo paso para conocer la fortaleza de los vínculos -Red 2a- para ello, se organizó la información en una matriz adyacente asimétrica con valores ponderados 3, 2, 1 y 0 para las variables fuerte, moderado, débil y ninguno respectivamente. El grafo de esta se presenta a continuación identificando con color magenta las relaciones de menor fortaleza es decir aquellas que fueron calificadas por los actores como débiles, en gris las moderadas y en negro las fuertes:

Figura 24

Red 2a fortaleza del vínculo entre los actores de estudio



Nota. La figura muestra la fortaleza de las relaciones (Red 2a) entre los 12 actores presentes en la red: seis organizaciones sujeto de estudio y seis entidades públicas locales y nacionales. Grafo de salida software NetDraw 2.1. a partir de los datos hallados en la investigación (2023).

Los indicadores de cohesión de la Red 2a (tabla 6) arrojaron resultados similares a la - Red 1 Relaciones existentes - con valores ligeramente más altos. Continúa siendo una red de un sólo componente sin fragmentaciones que expresa un total de 87 relaciones existentes con 7,2 relaciones en promedio por actor y densidad cercana al 66%, conectividad de 1, compacidad cercana al 83%, distancia

geodésica de 1,3 y diámetro de 3. A pesar de la intensidad de las relaciones, es claro que no existen actores principales pues el grado de centralización se mantiene en 25%. Se concluye que el comportamiento de esta red es similar incluso cuando se evalúa la fortaleza del vínculo.

Este resultado es compatible con los argumentos de Sanabria-Neira y Salgado-Beltrán (2023), investigadoras que definen a las asociaciones rurales como un ejercicio colectivo de productores que tienen objetos de producción y comercialización relativamente homogéneos que pueden llegar a rivalizar entre sí pero que, simultáneamente cooperan y promueven la obtención de utilidades sociales y económicas para su base social (p. 37).

Tabla 6

Medidas de cohesión Red 2a Fortaleza del vínculo

Medida	Valor
# of nodes	12
# of ties	87
Avg Degree	7.250
K-core index	7
Deg Centralization	0.255
Out-Centralization	0.372
In-Centralization	0.174
Density	0.659
Components	1
Component Ratio	0
Connectedness	1
Fragmentation	0
Avg Distance	1.356

Medida	Valor
Diameter	3
Compactness	0.827

Nota. La tabla presenta las medidas de cohesión de la Red 2a Fortaleza del vínculo. Salidas UCINET 6.8 a partir de los datos hallados en la investigación (2023).

Al hallar las medidas de centralidad de la -Red 2a fortaleza de las relaciones-, enmarcadas en los análisis individuales de cada nodo (tabla 6), fue posible establecer que el mayor poder o centralidad local tanto en relaciones de entrada como de salida lo ostenta la Secretaría de Ambiente de la Alcaldía Municipal de Génova, indicando que es el actor con mayor prestigio y capacidad de influencia. El nivel de cercanía lo comparte con ASOJOCA, ASOMERGEN, ASOEMGE y ASDEGEQUIN, por tanto, son estos cinco actores quienes tienen la más alta capacidad de conectar con el resto de los nodos de la red en el menor número de pasos posibles. Con la mayor intermediación se encuentra nuevamente ASDEGEQUIN, lugar que ocupó en el análisis de la -Red 1 existencia de relaciones-, concluyendo que esta organización es el puente o broker en el camino de relacionamiento de los demás actores, sin que ello represente un punto de corte en razón a que en este caso todos los actores continuarían conectados si faltara alguno de ellos.

En concordancia con el estudio de Ortega-Gil y Segovia-Cuevas (2017), es posible indicar que las organizaciones sociales se dedican en mayor proporción a cultivar y dar respuesta a los intereses de sus asociados, sin influir en demasía en el conjunto territorial, no obstante sobresalen algunas, como en este caso, que se muestran influyentes para el conjunto de actores locales y que exhiben un carácter estratégico; ellas son las encargadas de dinamizar y dar valor al potencial endógeno del territorio y agenciar los recursos exógenos a la zona (p. 33).

En contravía UARIV, SENA y la Gobernación departamental presentan los niveles de centralidad de salida más bajos lo que expresa su baja capacidad de influencia sobre los demás actores. La ADR comparte con la UARIV las menores medidas de prestigio al interior de la red y ambas se constituyen en las más lejanas. A nivel de intermediación sobresalen con las medidas más bajas APRAGEN y ASOTRARUGEN significando que pocos actores requieren contactarlas para interactuar con los demás nodos presentes en la red, lo que puede ser explicado porque ambas asociaciones son emergentes con una calificación de 322 sobre 400 puntos posibles y su autonomía podría ser mayor manteniéndolas al margen del desenvolvimiento de las asociaciones más pequeñas y ocupadas en dar respuesta a los intereses de sus afiliados (tabla 7).

Tabla 7

Medidas de centralidad análisis individual de la Red 2a Fortaleza del vínculo

Actores	Out Deg	Indeg	Out Close	In Close	Between
AM SECAMB	<u>27,00</u>	<u>20,00</u>	<u>11,00</u>	<u>13,00</u>	7.879
GOBER	<u>5,00</u>	14,00	17,00	15,00	3.883
MADR AP	10,00	12,00	14,00	17,00	2.952
ADR	10,00	<u>7,00</u>	14,00	<u>19,00</u>	2.543
UARIV	<u>1,00</u>	<u>6,00</u>	23,00	<u>18,00</u>	<u>0.393</u>
SENA	<u>4,00</u>	10,00	18,00	15,00	<u>1.143</u>
ASOJOCA	17,00	16,00	14,00	<u>13,00</u>	2.926
ASOMERGEN	19,00	16,00	12,00	<u>13,00</u>	6.462
APRAGEN	14,00	14,00	15,00	15,00	<u>0.286</u>
ASOEMGE	19,00	16,00	13,00	<u>13,00</u>	3.545
ASDEGEQUIN	20,00	16,00	13,00	<u>13,00</u>	<u>14.702</u>
ASOTRARUGEN	15,00	14,00	15,00	15,00	<u>0.286</u>

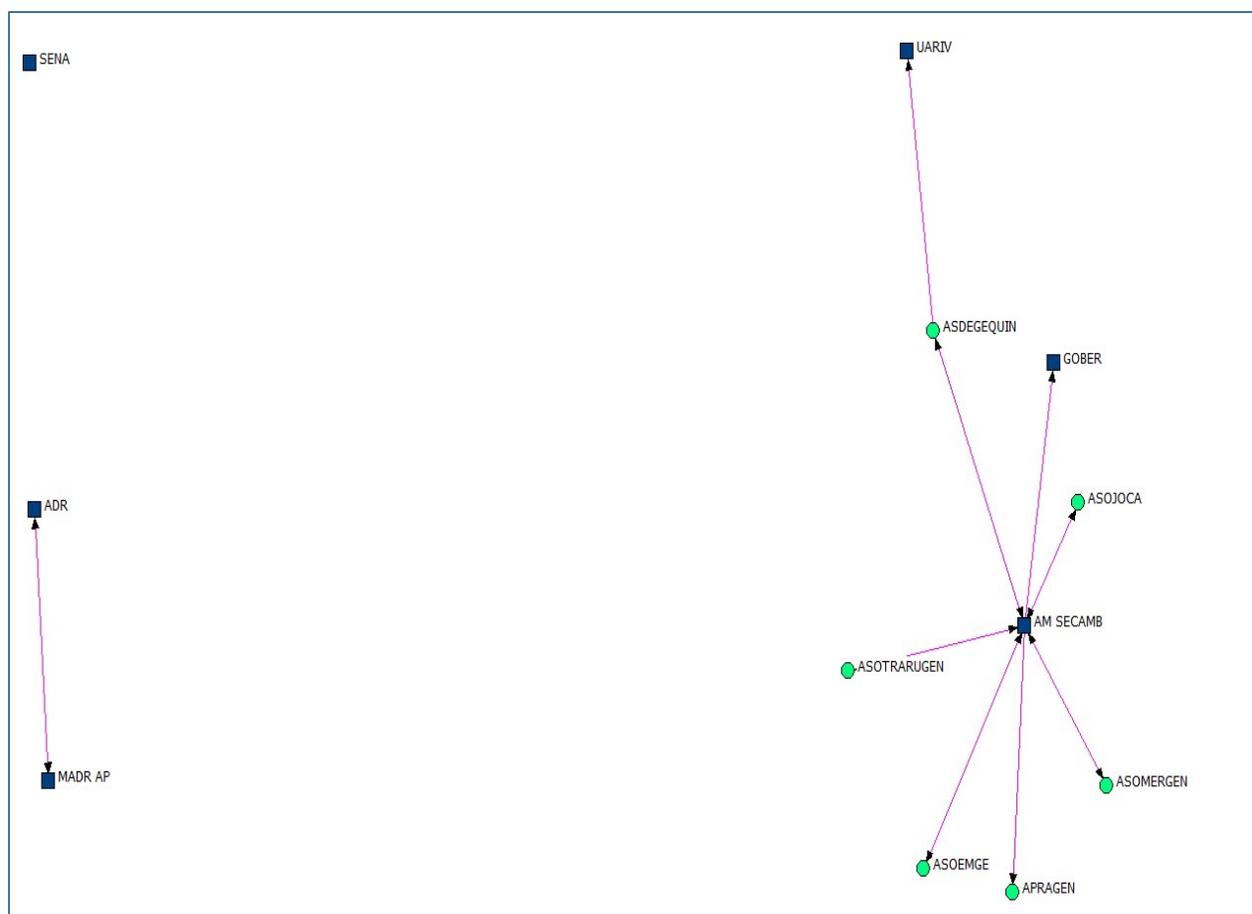
Nota. La tabla presenta los valores de centralidad de los actores en la Red 2a Fortaleza del vínculo.

Salidas UCINET 6.8 a partir de los datos hallados en la investigación (2023).

El argumento que Granovetter (1973) explica en su teoría sobre la fortaleza de los vínculos débiles: “el grado de coincidencia entre dos sistemas individuales varía directamente según la fuerza que los une o vincula entre sí” (p. 1360) permitió llevar el análisis a un mayor nivel de especificidad, para conocer el comportamiento de los actores con los vínculos más fuertes; para ello se dicotomizó la matriz aplicando el siguiente criterio: para los valores mayores que 2 -categorías moderado y fuerte- se asignó el valor 1 y para las demás categorías -débil y ninguno- el valor cero (0), obteniendo la siguiente ilustración gráfica de la red resultante (figura 24). De esta manera, la mayoría de las redes ponen la tilde sobre las relaciones fuertes descartando todas las demás, sin embargo, revisar los lazos débiles lleva por sí mismo a la discusión de las relaciones resultantes entre los grupos (p. 1360).

Figura 25

Red 2b vínculos de mayor fuerza entre los actores estudiados



Nota. La figura representa la red resultante al analizar únicamente los vínculos de mayor fortaleza. Grafo de salida software NetDraw 2.1 a partir de los datos hallados en la investigación (2023).

Al ir ahondando en la especificidad del análisis actor por actor, los resultados de los indicadores de cohesión varían sustantivamente obteniendo como cambio principal la fragmentación de la red y por consiguiente la disminución en su cohesión. Se halla una fragmentación del 62%, la división en seis componentes con radio del 46%, grado de centralización mayor a los hallados previamente (60%) y tan solo 1,2 enlaces por actor de los totales posibles; esta situación amplía la distancia geodésica a 1,8 (tabla 8). Tal escenario se observa en la figura 24 en donde la fragmentación de la red lleva a la consolidación

de un componente principal que a la vista lo configura por sí mismo como una red egocéntrica donde la Secretaría de Ambiente de la Alcaldía municipal es el principal actor, lo que se confirma con las medidas de centralidad, intermediación y cercanía (tabla 9). Lo anterior puede ser capitalizado por la red de relaciones toda vez que según lo expresan Santos-Corral y De Gortari-Rabiela (2016), la Alcaldía por su objeto social es un actor intermediario propio de la red extensa que puede combinar el negocio “duro” con los intereses sociales “blandos” de los participantes, movilizándolo tanto a agentes como a actores (p. 53, 54 y 57).

Lo resultante no sorprende en razón a que en las visitas al territorio, fue evidente la relevancia de la Alcaldía municipal como actor puente y vinculante entre las organizaciones productivas y los actores del orden departamental y nacional. Su rol en la práctica es de articulador y dinamizador de procesos de desarrollo, vinculando a las asociaciones rurales estudiadas a dinámicas de financiamiento estatal a partir de diversos programas y proyectos propios del ámbito rural.

Tabla 8

Medidas de cohesión Red 2b Vínculos de mayor fuerza

Medida	Valor
# of nodes	12
# of ties	15
Avg Degree	1.250
K-core index	1
Deg Centralization	0.600
Out-Centralization	0.570
In-Centralization	0.372
Density	0.114
Components	6

Medida	Valor
Component Ratio	0,455
Connectedness	0.379
Fragmentation	0.621
Avg Distance	1.780
Diameter	3
Compactness	0.241

Nota. La tabla presenta las medidas de cohesión de la Red 2b vínculos de mayor fortaleza. Salidas UCINET 6.8 a partir de los datos hallados en la investigación (2023).

Si bien la fortaleza de los vínculos más maciza conforma una red egocéntrica, es preciso señalar que los vínculos débiles abren la puerta a configurar un escenario en donde sea posible hacer un mayor trabajo de interlocución o lo que Granovetter (1973) denominaría una oportunidad de movilidad social a fin de generar una cohesión efectiva; esto porque la movilidad conforma estructuras de vínculos débiles con capacidad de extender puentes entre grupos más homogéneos (p. 1372). Dicho en otras palabras, es una oportunidad de mejora para estrechar los lazos entre organizaciones con fines similares, por cuanto aquellos actores públicos que se separan del componente principal por presentar vínculos débiles, podrían desarrollar formas diferentes de relacionamiento con las organizaciones rurales e incluso, generar estrategias para construir lazos de confianza ya que el problema de la desconfianza está estrechamente relacionado con la fortaleza de los vínculos Granovetter (1973) (p. 1373).

Tabla 9

Medidas de centralidad análisis individual de la Red 2b vínculos de mayor fuerza

Actores	Out Deg	Indeg	Out Close	In Close	Between
AM SECAMB	<u>7,00</u>	<u>5,00</u>	<u>21,00</u>	<u>29,00</u>	<u>34,00</u>

Actores	Out Deg	Indeg	Out Close	In Close	Between
GOBER	0,00	1,00	44,00	31,00	0,00
MADR AP	1,00	1,00	41,00	41,00	0,00
ADR	1,00	1,00	41,00	41,00	0,00
UARIV	0,00	1,00	44,00	35,00	0,00
SENA	0,00	0,00	44,00	44,00	0,00
ASOJOCA	1,00	1,00	28,00	33,00	0,00
ASOMERGEN	1,00	1,00	28,00	33,00	0,00
APRAGEN	0,00	1,00	44,00	31,00	0,00
ASOEMGE	1,00	1,00	28,00	33,00	0,00
ASDEGEQUIN	2,00	1,00	26,00	33,00	5,00
ASOTRARUGEN	1,00	1,00	28,00	33,00	0,00

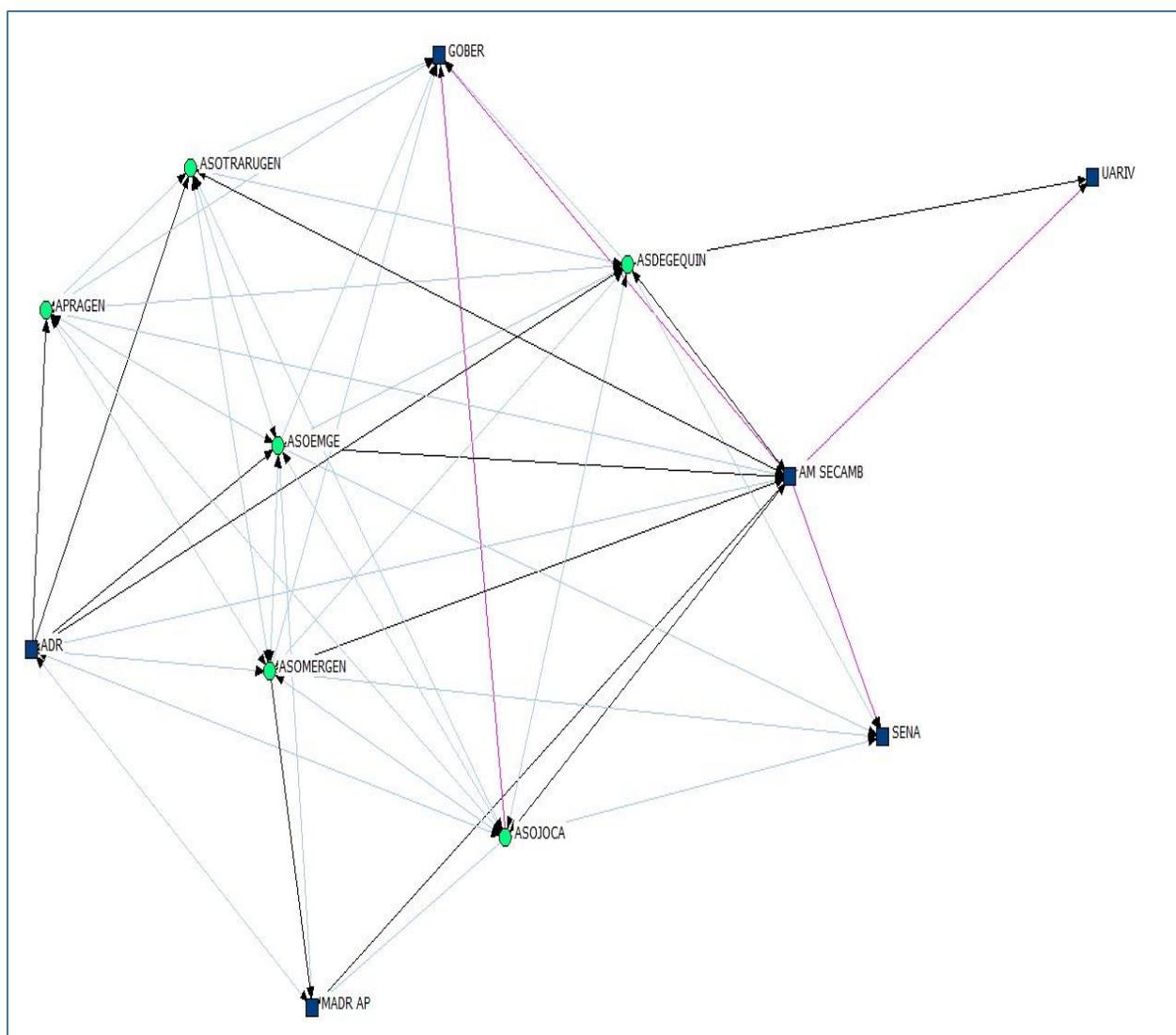
Nota. La tabla presenta los valores de centralidad de los actores en la Red 2b Vínculos de mayor fuerza.

Salidas UCINET 6.8 a partir de los datos hallados en la investigación (2023).

Para complementar la observación sobre el comportamiento de la red, se quiso estudiar el nivel de compromiso de los actores por mantener las relaciones existentes, para ello se empleó una matriz simétrica ponderada. La ponderación consistió en otorgar los valores 3, 2, 1 para las variables alto, medio y bajo compromiso correspondientemente. El grafo resultante (figura 25) identifica con color negro el mayor nivel de compromiso, en color gris el medio y en magenta el bajo:

Figura 26

Red 3a Nivel de compromiso entre los actores de la red



Nota. La figura muestra los niveles de compromiso para mantener las relaciones existentes (Red 3a). Grafo de salida software NetDraw 2.1 a partir de los datos hallados en la investigación (2023).

Al comparar la cohesión de la Red 3a (tabla 10) con respecto a las de relaciones existentes y fortaleza del vínculo, se observó que el número posible de relaciones fue más bajo (74), al igual que el promedio de relaciones (6,1). El grado de centralización de 35% indica que no existe prevalencia

evidente de ningún actor. Aunque la red se fragmenta en dos componentes el valor de 91% sugiere que la mayor parte de los actores se encuentra concentrada en uno de ellos con un nivel de compacidad del 73%. Un dato relevante es el hecho de que la densidad del 0,56 sugiere que los niveles de compromiso por mantener las relaciones son en general bajos, entendiendo que este indicador de grado expresa la cantidad de enlaces existentes sobre el total posible.

Tabla 10

Medidas de cohesión Red 3a Nivel de compromiso por mantener las relaciones

Medida	Valor
# of nodes	12
# of ties	74
Avg Degree	6.167
K-core index	7
Deg Centralization	0.345
Out-Centralization	0.479
In-Centralization	0.182
Density	0.561
Components	2
Component Ratio	0.091
Connectedness	0.917
Fragmentation	0.083
Avg Distance	1.430
Diameter	3
Compactness	0.732

Nota. La tabla presenta las medidas de cohesión de la Red 3a Niveles de compromiso. Salidas UCINET 6.8 a partir de los datos hallados en la investigación (2023).

Con los indicadores de centralidad de la -Red 3a nivel de compromiso en las relaciones expresadas- por los actores (tabla 11), se halló que el mayor poder o centralidad tanto en relaciones de entrada como de salida, el de cercanía e intermediación los presenta nuevamente (al igual que en la red que expresa la fortaleza de los vínculos) la Secretaría de Ambiente de la Alcaldía Municipal de Génova, por lo que se constituye en un actor relevante para la red sin representar un punto de corte, pues si este actor desaparece aún continúa ASDEGEQUIN como el actor que mantendría unidos los nodos susceptibles de quedar aislados.

De manera general se encuentran que son las entidades públicas SENA, UARIV y Gobernación departamental quienes ejercen un nivel de intermediación nulo, por lo que en términos de compromiso ninguno de estos actores juega un rol vinculante (tabla 11).

Tabla 11

Medidas de centralidad análisis individual de la Red 3a nivel de compromiso en las relaciones

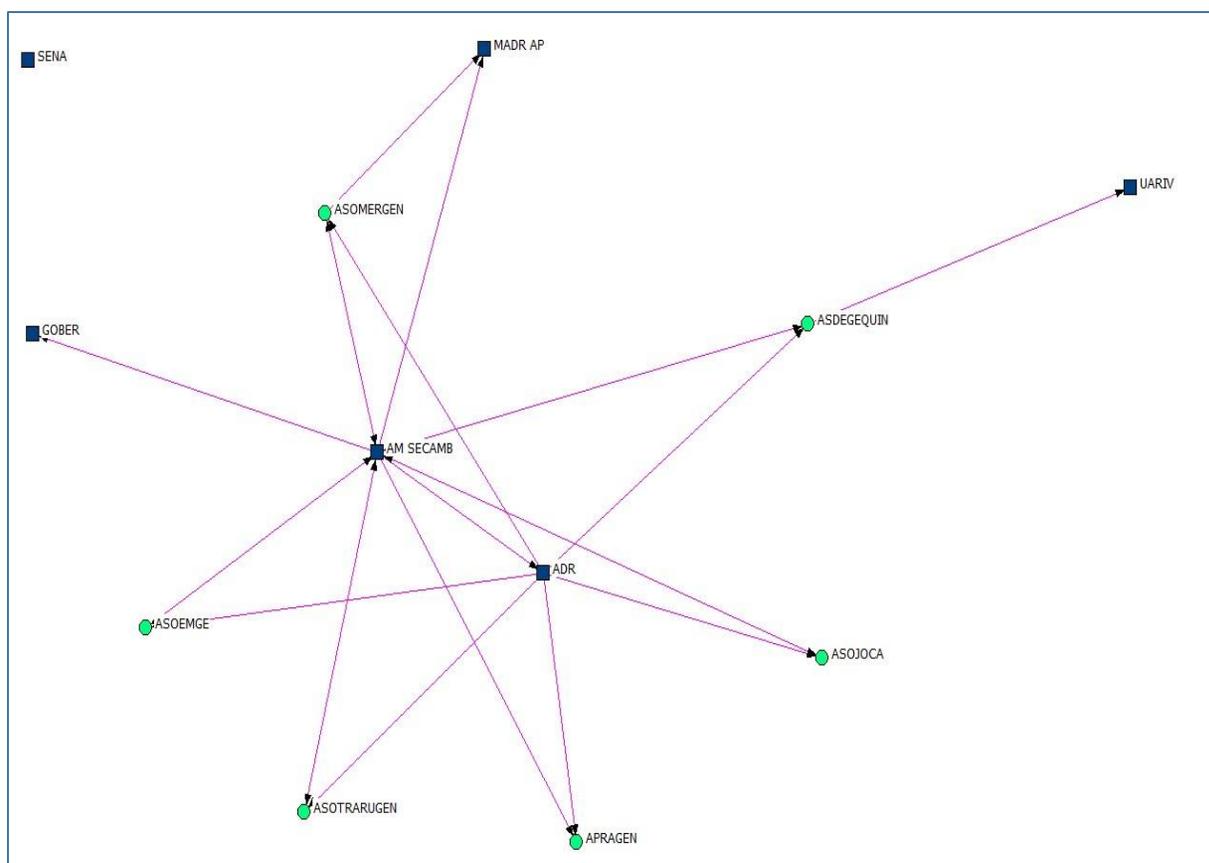
Actores	Out Deg	Indeg	Out Close	In Close	Between
AM SECAMB	<u>29,00</u>	<u>20,00</u>	<u>11,00</u>	<u>16,00</u>	<u>17,16</u>
GOBER	1,00	14,00	21,00	18,00	0,00
MADR AP	1,00	12,00	24,00	20,00	0.250
ADR	22,00	8,00	14,00	21,00	10,00
UARIV	1,00	4,00	23,00	23,00	0,00
SENA	0,00	9,00	<u>44,00</u>	<u>18,00</u>	0,00
ASOJOCA	20,00	16,00	<u>12,00</u>	17,00	3,66
ASOMERGEN	22,00	16,00	<u>12,00</u>	17,00	3,66

Actores	Out Deg	Indeg	Out Close	In Close	Between
APRAGEN	14,00	16,00	15,00	17,00	0,28
ASOEMGE	19,00	16,00	13,00	17,00	2,08
ASDEGEQUIN	20,00	17,00	13,00	16,00	<u>14,58</u>
ASOTRARUGEN	15,00	16,00	15,00	17,00	0,28

Nota. La tabla presenta los valores de centralidad de los actores en la Red 3a Nivel de compromiso.

Salidas UCINET 6.8 a partir de los datos hallados en la investigación (2023).

Para conocer el detalle del comportamiento de los grados de compromiso más fuertes, se dicotomizó la matriz aplicando el siguiente criterio: para los valores mayores que 2 -categoría fuerte- se aplicó el valor 1 y para las demás categorías -medio y bajo- el valor cero, obteniendo la siguiente ilustración gráfica de la red resultante (figura 26):

Figura 27*Red 3b mayores niveles de compromiso*

Nota. La tabla presenta los valores de centralidad de los actores en la Red 3b mayores niveles de compromiso. Salidas UCINET 6.8 a partir de los datos hallados en la investigación (2023).

El análisis específico de cada actor observa un comportamiento de cohesión similar al arrojado por la -Red 2b Vínculos de mayor fuerza-, con una red dividida en seis componentes, radio del 46%, diámetro de 3 y distancia geodésica cercana a 1,8 (tabla 12). En la figura 26 se evidencia la conformación de un componente principal liderado de nuevo por la Alcaldía municipal con un grado de centralización del 67% y del 71% para la centralización de grado en las relaciones salientes, esto se traduce en una alta probabilidad de que la red esté conectada por este único actor central constituyéndose en un riesgo para la conservación de la red y la conectividad entre los actores estudiados; este es observable por el más alto grado de entrada y salida de relaciones, la cercanía e intermediación registrados en la tabla 13

para este mismo actor. A pesar de ello, se trata de una red poco densa, con tan sólo un 17% de relaciones establecidas sobre todos los posibles enlaces.

La influencia institucional fue analizada por Parga-Montoya y Cuevas-Vargas (2021) quienes se aproximaron a evaluar el efecto que tienen los pilares institucionales en las redes de colaboración y en la capacidad de emprendimiento de agricultores, mencionando que el marco institucional se encarga de separar y dividir los recursos, las capacidades y oportunidades de los actores y explican que las posiciones y acciones de estos están subordinadas a factores de orden social y económico a partir de los componentes regulativo -elementos legales-, normativo -referido a valores y normas sociales- y cognitivo -elementos propios del conocimiento- (pp. 5-6). Así mismo, sugieren que el rol decisivo de la institucionalidad en el correcto funcionamiento de las redes es su contribución en la construcción de confianza y reducción del riesgo para asumir responsabilidades económicas (p. 8).

Tabla 12.

Medidas de cohesión Red 3b mayor nivel de compromiso

Medida	Valor
# of nodes	12
# of ties	22
Avg Degree	1.833
K-core index	2
Deg Centralization	0.673
Out-Centralization	0.711
In-Centralization	0.314
Density	0.167
Components	6
Component Ratio	0,455

Medida	Valor
Connectedness	0.530
Fragmentation	0.470
Avg Distance	1.757
Diameter	3
Compactness	0.342

Nota. La tabla presenta las medidas de cohesión de la Red 3b mayor nivel de compromiso. Salidas UCINET 6.8 a partir de los datos hallados en la investigación (2023).

Tabla 13

Medidas de centralidad análisis individual de la Red 3b mayores niveles de compromiso

Actores	Out Deg	Indeg	Out Close	In Close	Between
AM SECAMB	9,00	5,00	15,00	27,00	44,00
GOBER	0,00	1,00	44,00	30,00	0,00
MADR AP	0,00	2,00	44,00	28,00	0,00
ADR	6,00	1,00	19,00	31,00	0,00
UARIV	0,00	1,00	44,00	33,00	0,00
SENA	0,00	0,00	44,00	44,00	0,00
ASOJOCA	1,00	2,00	24,00	30,00	0,40
ASOMERGEN	2,00	2,00	23,00	30,00	1,40
APRAGEN	0,00	2,00	44,00	28,00	0,00
ASOEMGE	1,00	2,00	24,00	30,00	0,40
ASDEGEQUIN	2,00	2,00	22,00	30,00	6,40
ASOTRARUGEN	1,00	2,00	24,00	30,00	0,40

Nota. La tabla presenta los valores de centralidad de los actores en la Red 3b mayores niveles de compromiso. Salidas UCINET 6.8 a partir de los datos hallados en la investigación (2023).

De acuerdo con Rodríguez et al., (2022), los procesos de cohesión social exitosos incorporan las capacidades de las personas, lo que a su vez requiere del afianzamiento de la confianza y el compromiso entre los asociados, en virtud de que estas capacidades orientan el alcance de las metas económicas y preparan a las asociaciones y su capital humano para enfrentar los retos del entorno en sintonía con el desarrollo socioeconómico (pp. 24 y 25).

Es preciso agregar que una red con un bajo nivel de compromiso en el sostenimiento de las relaciones puede estar explicado por Mantilla (2021) quien soportada en Bourdieu (2001) refiere que el capital social es afín con la creación de “redes duraderas con relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuos” y, agrega que el sentido de pertenencia a una red está marcado por la materialización de beneficios por lo que “sólo puede existir sobre la base de relaciones de intercambio materiales y/o simbólicas” (p. 4).

Este argumento es válido para explicar que a nivel de fortaleza del vínculo y del compromiso por mantenerlo, los actores de la red no cuentan actualmente con ningún tipo de intercambio permanente, sino más bien coinciden en un escenario temporal de participación en determinados programas estatales en donde la Alcaldía municipal es la bisagra, por lo que no se da el lugar genuino para el intercambio basado en la confianza, solidaridad y reciprocidad como principios propios del capital social que darían paso a procesos más consolidados de acción colectiva y sostenible.

Desde la perspectiva de la investigadora Mantilla (2021), sin la gestación y consolidación de los principios y valores del capital social no es posible que las organizaciones rurales logren crear, sostener o fortalecer iniciativas para solucionar problemas del desarrollo rural; pensamiento que es reforzado por Macia y Urdaneta (2019) quienes explican que para trascender al desarrollo local sustentable, las

acciones del colectivo deben guardar relación con el territorio y sus actores, cuya eficiencia se medirá como el alcance de las metas comunes en los ámbitos ambiental, social y económico (p. 369). Mantilla (2021) agrega haciendo hincapié en que, en redes de organizaciones rurales la reciprocidad no se limita al intercambio monetario, sino que abarca el bien común y promueve la acción colectiva, comprendiendo que “el tejido social es previo y posterior” a la actividad productiva por sí misma (p. 8).

Rodríguez et al., 2022 suman a lo anterior que, para que una agroempresa rural alcance su consolidación en aspectos referidos con las relaciones interorganizacionales con otros agentes del territorio con miras a aportar al desarrollo socioeconómico local, debe primero obtener un nivel de madurez en la autogestión y en su propia sostenibilidad (pp. 26-27), situación que como se ha hecho explícito en la presente investigación, no ha sido superada aún por algunas de las asociaciones rurales sujeto de estudio.

Para finalizar a partir de los aportes realizados por Freitas-Caetano y Ramírez-García (2017), quienes investigaron sobre el impacto de las redes sociales en las dinámicas propias del desarrollo rural, es posible incluir en este escrito que las redes locales en lo rural abarcan tres dimensiones (pp. 124-125). La primera relacionada con factores económicos y su eficiencia alcanzando economías de escala, las cuales pueden ser interpretadas para este caso, como aquellas conformadas únicamente por organizaciones rurales similares e incluso con la integración de algunas de segundo nivel; la segunda se relaciona con la capacidad de establecer redes empresariales orientadas a la innovación, mismas que podrían contemplar la inclusión de otros actores como comercializadores y proveedores y, por último están las redes socio-institucionales que son sinergias público-privadas que promueven nuevas formas de gobernanza territorial.

Con todo lo anterior y partiendo de la pregunta de investigación para el objetivo tres (3): ¿la madurez asociativa, la fortaleza del vínculo y nivel de compromiso en las relaciones interinstitucionales de las asociaciones rurales Influyen en su participación local?, es posible obtener variadas conclusiones:

1. Como primera medida se presenta el hecho que organizaciones en consolidación son menos visibles si de considerarlas como actores referentes se trata, requiriendo de apoyos de la institucionalidad pública para ponerlas en el radar de programas de financiamiento estatal.
2. Una segunda observación es que los parámetros de madurez asociativa al interior de las organizaciones estudiadas afectan su desempeño territorial, hallando organizaciones con un importante nivel de madurez y autonomía financiera que se constituyen como referentes locales pero actuando con independencia, en tanto que aquellas más débiles no son reconocidas por la red de actores socio-institucionales de orden nacional presentando un nivel de intermediación bajo, por lo que su participación a nivel local o en ámbitos más amplios también se ve restringida.
3. Finalmente, el actuar público local desarrolla su misionalidad social y capacidad de relacionamiento entre lo territorial, lo subnacional y lo nacional, lo que permite a organizaciones menos maduras alcanzar beneficios o resultados que solas no podrían.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Objetivo 1 Nivel de madurez asociativa

El diseño metodológico permitió identificar el nivel de madurez asociativo en las seis (6) organizaciones rurales estudiadas a partir del análisis empresarial y socio-organizacional, obteniendo como producto el estado de madurez de las organizaciones sujeto de estudio y reconociendo y vinculando a dicha calificación los resultados de la percepción de confianza en sus niveles puente y vinculante.

Si bien la Agencia de Desarrollo Rural aplica su propia metodología para medir el nivel de madurez asociativa, la misma incluye criterios que tienen peso al otorgar la calificación a las organizaciones rurales, no obstante, este estudio evidenció que no todos ellos guardan relación de influencia o dependencia y que pueden ser replanteados de los instrumentos de diagnóstico asociativo sin afectar la definición de la madurez; algunos de ellos son: contar con comités conformados por jóvenes o mujeres, pertenecer a Consejos Municipales de Desarrollo Rural (CMDR) o Consejos Seccionales de Desarrollo Agropecuario (CONSEA) o instancias de participación con enfoque diferencial (mujer, joven, grupos étnicos), haber participado en la construcción de planes territoriales o sectoriales, aceptar nuevos asociados para engrosar su base social, haber recibido capacitación o asistencia técnica, llevar libro de actas o registrarlos ante la Cámara de Comercio o entidad correspondiente.

Por su parte criterios como: contar con documentos de conformación -estatutos o resoluciones-, poseer una estructura organizativa definida -organigrama o manual de funciones-, contar con presupuestos concretos, con un fondo rotatorio o autogestionado reglamentado, así como ostentar experiencia crediticia lograda con entidades financieras como bancos o cooperativas de ahorro y crédito o financieras se identificaron como altamente influyentes y dependientes y se constituyen como

relevantes a la hora de definir el nivel de madurez de las organizaciones rurales, pues influyen considerablemente en la dinámica global de las organizaciones.

Dentro de los resultados sobre la percepción de confianza en los diferentes ámbitos es observable que las organizaciones con mayores niveles de madurez asociativa ASOTRARUGEN, ASDEGEQUIN y APRAGEN, son aquellas que para los diferentes escenarios tienen las más altas percepciones de confianza, en tanto que ASOJOCA quien fuera la asociación con el menor puntaje de madurez hallado, es la que expresa la mayor desconfianza con su organización, con otras asociaciones y en lo relacionado con aspectos comerciales, es decir con sus compradores y proveedores. De lo anterior se infiere que, los niveles de madurez asociativos guardan relación con la percepción de confianza expresada por las asociaciones estudiadas, siendo esta más alta cuanto mayor es la madurez.

En el marco del detalle del análisis de los niveles de confianza expresados, fue observable que el rol vinculante de este principio del capital social relacionado con aquella que se expresa con proveedores, compradores y otras organizaciones -incluidas las entidades públicas territoriales y nacionales-, es más difícil de hallar y demostrando los valores promedio más bajos, evidenciando que es el campo de relacionamiento con los proveedores el que genera mayor incertidumbre y por tanto mayor desconfianza. Esto es consecuente con el hecho de que el relacionamiento vinculante es más demandante y requiere de mayores esfuerzos y tiempo para que se consolide en el marco de las relaciones con organizaciones rurales, sobre todo porque se establece entre núcleos más externos a la familia y amigos (rol bonding).

Una vez parametrizados e incorporados los valores promedio de confianza en el instrumento Alistamiento Organizacional Asociativo se alcanzó el primer objetivo consistente en identificar el nivel de madurez asociativo de las seis (6) organizaciones estudiadas, encontrando que tres (3) de ellas cursan la fase de consolidación y las restantes son consideradas emergentes, siendo la Asociación de Desplazados

de Génova Quindío (ASDEGEQUIN) la que alcanza el mayor puntaje con 331 de 400 posibles; en el otro extremo se ubica la Asociación de Jóvenes Cafeteros de Génova (ASOJOCA) con 278 puntos.

De acuerdo con la rúbrica usada por la ADR en su formato diagnóstico, todas las asociaciones han logrado superar la etapa inicial -en desarrollo- y se encuentran en un momento en el cual su nivel organizacional orbita sobre una estructura organizativa definida y con procesos conformados, van afianzando habilidades de planeación estratégica y de gestión organizacional, avanzan en su intención de planificar en mayor medida la producción y definen estrategias de comercialización. No obstante, se constató mediante la presente investigación que no todos sus procesos son suficientemente robustos para garantizar altos rendimientos y acceso a mercados de manera estable o con valor agregado.

A partir de la edad de constitución de las asociaciones estudiadas, se hace observable que aquellas más recientes -entre tres y cinco años de conformación- se encuentran cursando la etapa crítica de consolidación y que por lo expresado en los análisis financieros de tendencia, se hallan en alto riesgo de sucumbir; diferente ocurre con las organizaciones que llevan un mayor tiempo de conformación como APRAGEN y ASDEGEQUIN que logran mantenerse con el transcurrir de los años y muestran los mejores desempeños financieros.

Objetivo 2 Incidencia de la madurez asociativa sobre la capacidad de generar ingresos

Los análisis sobre la incidencia entre los niveles de madurez asociativos y la capacidad de las asociaciones estudiadas para generar ingresos autónomos y crecer económicamente, arrojaron que los mayores niveles de madurez asociativo y mejores condiciones de estructura interna, brindan posibilidades de crecer económicamente y consolidarse como organización o empresa rural, posibilitando la generación de ingresos autónomos y la capitalización a partir del ejercicio conjunto de la producción, transformación y comercialización de productos agrícolas. Factores relevantes como las ventas conjuntas, la organización estructural y los mecanismos de financiamiento autogestionados como

los fondos rotatorios, son herramientas fundamentales para que este proceso de afinamiento socio-organizacional se consolide.

En virtud de que junto con el nivel de madurez se analizó el desempeño financiero de las organizaciones rurales, es indudable que aspectos como ventas conjuntas, engrosar el patrimonio ampliando el peso de los activos fijos y el establecimiento de mecanismos de autofinanciamiento como los fondos autogestionados, juegan un rol importante a la hora de abonar el camino para su consolidación. Organizaciones cuyo patrimonio es escaso y el mismo está representado en activos corrientes son susceptibles de descapitalizarse con mayor facilidad, dado que ante un percance se recurre al uso del dinero líquido con su consecuente retroceso financiero al perder su exiguo capital de trabajo, situación que pudo haber sido el común denominador en el marco de la pandemia por COVID-19, factor del que, aunque no fue abordado en el presente estudio, se conoce sus repercusiones negativas para el sector rural y para los pequeños productores agrícolas.

Los resultados del análisis financiero comparativo indican que de las cuatro organizaciones estudiadas APRAGEN sobresale en todos los análisis, ubicándose a una distancia sustancial de las demás organizaciones por su nivel en ventas, situación explicada porque la actividad comercial es desarrollada por los asociados a través de la organización permitiéndoles mantenerse a flote en el mercado e incluso explorar nuevas líneas de producto o subproductos. Esta posibilidad es mucho menor en las restantes asociaciones cuyos afiliados continúan vendiendo de manera independiente y por ende registran valores de ventas tímidos y una escasa dinámica organizacional.

El presente estudio demostró que, para identificar el nivel de madurez de organizaciones rurales no basta indagar sobre la existencia de una contabilidad y de los estados financieros, sino que los mismos deben ser analizados a fin de identificar si en ellos se reflejan ventas conjuntas, activos, patrimonio y si se lleva control sobre los costos y gastos operacionales, información relevante para conocer el potencial sostenible de las asociaciones.

La existencia de fondos autogestionarios o rotarios provee a las organizaciones un mayor nivel de madurez asociativa, dicho en otras palabras, les provee fortalezas y oportunidades para consolidarse financieramente, así fue expresado por APRAGEN que presentó los mejores desempeños financieros en consecuencia con su nivel emergente de madurez asociativa. Mediante este instrumento de autofinanciamiento es posible generar planes estratégicos y realizar transacciones comerciales con los asociados, de esta manera es viable que la actividad técnico-productiva continúe haciéndose de forma individual, en tanto que la fase comercial pueda ser ejecutada mediante la figura jurídica que los cobija, logrando mayores volúmenes de acopio, mejores gestiones comerciales y economías de escala.

Con base en estudios sobre finanzas comportamentales es posible concluir que las decisiones financieras no solamente atañen al área de las ciencias económicas, sino que pueden estar marcadas por otros escenarios y áreas del conocimiento, en este caso, desde la perspectiva de la investigadora del presente trabajo, las buenas o malas decisiones financieras tomadas por las asociaciones rurales, pueden estar influenciadas positiva o negativamente por información circulante en el entorno territorial, por la transferencia o intercambio de diversas experiencias locales y, por aspectos relativos a la confianza en sus roles bonding y linking. Tal situación puede aprovecharse a favor y generar desde los vínculos existentes intercambios o transferencia de aprendizajes entorno a la toma de decisiones financieras.

Objetivo 3 Efectos de la madurez asociativa sobre la gestión local

Al dilucidar las implicaciones que tienen los niveles de madurez asociativos sobre la gestión del desarrollo local por parte de las organizaciones rurales sujeto de estudio, se observa que los parámetros de madurez asociativa afectan su desempeño territorial, hallando organizaciones con un importante nivel de madurez y autonomía financiera que se constituyen como referentes locales que actúan con independencia; en tanto que aquellas con menor grado de madurez no son reconocidas por la red de

actores socio-institucionales de orden nacional presentando un nivel de intermediación bajo, por lo que su participación a nivel local o en ámbitos más amplios también se ve restringida, requiriendo de la institucionalidad pública para ponerlas en el radar de programas de financiamiento estatal.

En el análisis del comportamiento de la red global de actores, se encuentra que las asociaciones objeto de estudio y las entidades públicas del orden municipal, departamental y nacional conforman una red cohesionada, con un importante número de enlaces promedio, densa, no egocéntrica sin nodos centrales relevantes y con capacidad de influencia. A nivel del análisis individual de actores ASOMERGEN es quien exhibe las mayores medidas de centralidad (in degree, out degree), al igual que la mayor capacidad de alcanzar a otros actores de la red y por ende la de mayor acceso a esta. De otra parte, la intermediación está mayormente representada por ASDEGEQUIN, lo que se muestra coherente con su nivel de madurez asociativa emergente, pudiendo indicar que se trata de figuras jurídicas consolidadas que gozan de reconocimiento entre las demás asociaciones estudiadas.

Al indagar sobre la fortaleza del vínculo entre los actores de la red, la cohesión resulta similar a la de la red global con algunos indicadores ligeramente más altos; continúa comportándose como un solo componente sin fragmentaciones. A pesar de la intensidad de las relaciones, es claro que no existen actores principales, concluyendo que no se presentan cambios comportamentales sustantivos al evaluar la fortaleza del vínculo.

Las medidas de centralidad de la -Red de fortaleza de los vínculos- establecen que el mayor poder o centralidad local, tanto en relaciones de entrada como de salida lo ostenta la Secretaría de Ambiente de la Alcaldía Municipal de Génova, indicando que es el actor con mayor prestigio y capacidad de influencia. Con la mayor intermediación se encuentra nuevamente ASDEGEQUIN, por lo que se concluye que esta organización es el puente o broker en el camino de relacionamiento de los demás actores no solamente a nivel global sino cuando se mide la fortaleza de los vínculos existentes.

En este análisis se halló que son las entidades públicas UARIV, SENA y la Gobernación departamental quienes presentan bajas medidas de centralidad representando su escasa capacidad de influencia sobre los demás actores. La ADR comparte con la UARIV las menores medidas de prestigio al interior de la red y se constituyen en las más lejanas. A nivel de intermediación sobresalen APRAGEN y ASOTRARUGEN -ambas emergentes y con altas expresiones de confianza halladas en el objetivo uno- como las asociaciones con la medida más baja, es decir que casi ningún actor de la red requiere contactarlas para poder interactuar con los demás nodos presentes en ella, lo que puede ser explicado porque ambas asociaciones son emergentes y su autonomía podría ser mayor manteniéndolas al margen del desenvolvimiento de las asociaciones más pequeñas.

Si bien la fortaleza de los vínculos más maciza conforma una red egocéntrica, es preciso señalar que los vínculos débiles abren la puerta a configurar un escenario en donde sea posible hacer un mayor trabajo de interlocución aprovechando la oportunidad de movilidad a fin de generar una cohesión social efectiva, esto porque esta movilidad conforma estructuras de vínculos débiles con capacidad de extender puentes entre grupos más homogéneos; es decir que, es una oportunidad de mejora para estrechar los lazos entre organizaciones con fines similares, por cuanto aquellos actores que se separan del componente principal por presentar vínculos débiles podrían desarrollar formas diferentes de relacionamiento con las organizaciones rurales.

Respecto al análisis del nivel de compromiso para mantener las relaciones existentes, prevalece la Secretaría de Ambiente de la Alcaldía Municipal de Génova como el actor con los mayores indicadores de centralidad, intermediación y cercanía, lo cual se traduce en una alta probabilidad de que la red esté conectada por este único actor central constituyéndose ya sea en un riesgo para la conservación de la red y la conectividad entre los actores estudiados o en el aprovechamiento por su rol como bisagra en todo el sistema.

En términos generales es posible concluir que el desempeño financiero, la expresión de confianza y el establecimiento de redes con vínculos más o menos fuertes, se ven influenciados por los niveles de madurez de las organizaciones rurales. Estos son parámetros que en efecto influyen en su desempeño territorial, hallando organizaciones con un importante nivel de madurez y autonomía financiera que se constituyen como referentes locales, en tanto que aquellas más débiles no exhiben un rol preponderante en la red de actores socio-institucional presentando un bajo o nulo nivel de intermediación, siendo un factor que limita su participación local.

Recomendaciones

Recomendaciones para las organizaciones rurales sujeto de estudio

Es preciso señalar que existen criterios socio organizacionales poderosos por su alto nivel de influencia en la determinación de la madurez de las asociaciones rurales ya que la mayor parte del sistema depende de ellos, lo que lleva a emitir la recomendación de que puedan ser controladas o intervenidas como factores clave que imprimen velocidad a la evolución socio-organizacional y pueden ser considerados como motores de cambio en los diferentes programas de fortalecimiento que se brindan en la ruralidad. Se mencionan algunos: realizar asamblea general con la periodicidad debida en el correcto ejercicio de la gobernanza interna, contar con comités especiales de trabajo dinámicos y funcionales que posibiliten la distribución de roles y responsabilidades entre los asociados, gestionar su integración en una organización de segundo nivel que les permita evolucionar y tener un referente de desarrollo, avanzar en la posibilidad de gestionar o someterse a un estudio crediticio que habla en gran medida de la alineación del área administrativa y financiera de las empresas rurales y finalmente, diseñar y poner en marcha un fondo rotatorio autónomo que genere un manejo del recurso financiero capitalizable y sostenible para el ejercicio de la actividad productiva.

Para superar el riesgo de fragmentación ante la ausencia de la función del gobierno local y a fin de lograr una mayor integración interorganizacional sería recomendable que las asociaciones partícipes de la red se consoliden en una organización de segundo nivel que las represente y que logre tener mayor expresión participante en las decisiones sectoriales y territoriales. Tal situación contribuiría no sólo a generar integración hacia atrás en la cadena de valor con la generación de insumos provistos directamente por las organizaciones, superando los importantes niveles de desconfianza expresados con los proveedores haciendo uso de las redes de proximidad que en variadas ocasiones logran el desarrollo de capacidades que desbordan lo local.

El análisis de redes vinculó a actores institucionales públicos y privados, sin contemplar relaciones con clientes, proveedores o competidores, que pudieran ser valiosos para emitir información relacionada con el mercado y que se consideran indispensables para la toma de decisiones concernientes con estrategias de posicionamiento comercial, innovación e inversión de capital. El análisis de este tipo de redes es decisivo para generar confianza y reducir incertidumbres en el ámbito comercial, por lo que sería recomendable ampliar dicho análisis con la inclusión de nuevos actores.

Teniendo en cuenta que en el municipio de Génova están presentes asociaciones como APRAGEN que han logrado consolidarse como organizaciones y en el mercado hacer uso de herramientas como transferencia de conocimiento y lecciones aprendidas e intercambio de experiencias, aportarían al crecimiento de las asociaciones que aún no logran establecer procesos comunitarios macizos y apoyarían la reflexión sobre el reconocimiento de puntos críticos y acciones de mejora para la superación de barreras.

Recomendaciones para La Agencia de Desarrollo Rural y demás entidades estatales

En virtud de que para identificar el nivel de madurez fue usado el instrumento Alistamiento organizacional asociativo de la Agencia de Desarrollo Rural, es importante recomendar que dentro de

los criterios de este componente, se incluyan y califiquen preguntas relacionadas con los estados financieros y que las mismas estén acompañadas de la revisión y análisis de documentos como declaración de renta, balance general y estado de resultados que permitan realizar un análisis global del desempeño financiero y conocer de primera mano si las organizaciones compran y venden conjuntamente y si cuentan con un patrimonio suficiente con el que puedan hacerle frente a vicisitudes del mercado.

En virtud de que la presente investigación se concentró en estudiar el componente socio – organizacional por considerarlo de vital importancia si se parte del hecho que las organizaciones se estructuran a partir individuos inmersos en una comunidad que a su vez hace parte de un ecosistema productivo y que por lo mismo, una organización cuya base social está cohesionada incrementa las posibilidades de contar con procesos productivos idóneos, crecer y ser sostenibles; sería sugerente que las entidades estatales y privadas que brindan servicios de fortalecimiento asociativo, puedan tener en cuenta esta premisa y otorguen el valor debido previo al desarrollo de los componentes técnicos, productivos y comerciales.

Recomendaciones para el Gobierno municipal

A partir del análisis de las interacciones entre los actores de la red evidenciando que es la Secretaria de Ambiente de la Alcaldía Municipal de Génova quien desempeña el principal rol de intermediación y centralidad es recomendable establecer procesos de integración que posibiliten que las asociaciones puedan fortalecer lazos entre ellas y los demás actores públicos de los diferentes órdenes, pues en ausencia de la alcaldía la red puede llegar a fragmentarse y aislar a algunos actores presentes, sobre todo aquellos con bajo poder de intermediación y lejanos lo que podría generar mayores riesgos para la supervivencia y sostenibilidad de las asociaciones rurales con menor grado de madurez.

Referencias bibliográficas

- Agencia de Desarrollo Rural. (2022) *METODOLOGÍA INTEGRAL DE ASOCIATIVIDAD – MIA* (3ª V.). <https://www.adr.gov.co/wp-content/uploads/2022/12/Metodologia-Integral-de-Asociatividad-MIA.pdf>
- Aguilar-Gallegos, N., Olvera-Martínez, J. A., Martínez-González, E. G., Aguilar-Ávila, J., Muñoz-Rodríguez, M., & Santoyo-Cortés, H. (2017). La intervención en red para catalizarla innovación agrícola. *Redes. Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 28(1), 9-31. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93151148002>
- Alba Leyton, R. C. y Rivera-Chacon, 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. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332020000200004&lng=es&tlng=es.
- Bodin, Ö., Crona, B. y Ernstson, H. (2017). Las redes sociales en la gestión de los recursos naturales: ¿Qué hay que aprender de una perspectiva estructural?. *Redes. Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 28(1), 1-8. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93151148001>
- Castelao Caruana, M. E. (2016). Las políticas públicas y su visión de la economía social y solidaria en Argentina. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 61 (227), 349-378. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=42146505013>
- Cevallos Suarez, M. P. y Mendoza Mendoza, J. G. (2019). Capital social comunitario: recurso promotor en los emprendimientos agroecológicos. *Estudios De La Gestión: Revista Internacional De Administración*, (5), 97–120. <https://doi.org/10.32719/25506641.2019.5.4>
- Cogollo, K. V. y Arrieta Flórez, R. (2014). La Organización Empresarial Asociativa Como Estrategia Para La Inclusión Productiva De La Pequeñas Y Medianas Empresas. *Revista Palobra, "palabra que obra"*, 14, 100-117. <https://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/7787>
- Creswell, J. W. (1992). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Third ed.). Sage Publications. https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf
- Departamento Nacional de Estadística. (2016). *Tercer Censo Nacional Agropecuario: Hay campo para todos*. Tomo 2. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario/censo-nacional-agropecuario-2014>
- Desai, R. M. y Joshi, S. (2014). Can Producer Associations Improve Rural Livelihoods? Evidence from Farmer Centres in India. *The Journal of Development Studies*, 50(1), 64–80. <https://doi.org/10.1080/00220388.2013.849339>
- Eizaguirre Anglada, S., (2016). De la innovación social a la economía solidaria. Claves prácticas para el desarrollo de políticas públicas. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (88), 200-230. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17449696007>
- Engbers, T.A. y Rubin, B.M. (2018), Theory to Practice: Policy Recommendations for Fostering Economic Development through Social Capital. *Public Admin Rev*, 78, 567-578. <https://doi.org/10.1111/puar.12925>

- Escobar Pérez, J. y Cuervo Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27–36.
<https://www.researchgate.net/publication/302438451>
- Espinoza Sotomayor, R. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión Gerencial*, 8(1), 53-62. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545880010>
- Freitas Caetano, S. y Ramírez García, S. (2017). Análisis de redes socio institucionales y cohesión social en torno a la Denominación de Origen Vinos de Uclés (Castilla-La Mancha). *Ager. Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural*, (22), 119-155.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29650532005>
- Godet, M (2007). La Caja de Herramientas de la prospectiva estratégica. Laboratorio de investigación en prospectiva estratégica, Geroa. *Cuadernos de LIPS*. <http://es.lapropective.fr/dyn/espagnol/bo-lips-esp.pdf>
- Gómez Calderón, M, J. (2020). La asociatividad como modelo de desarrollo económico en Bogotá: una mirada desde las políticas públicas en el sector agrícola (2006-2017). [Tesis de Maestría Universidad Externado de Colombia]. Repositorio Institucional – Universidad Externado de Colombia [https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/2999/JIA-spa-2020-La asociatividad como modelo de desarrollo economico en Bogota una mirada desde las politicas publicas?sequence=1](https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/2999/JIA-spa-2020-La%20asociatividad%20como%20modelo%20de%20desarrollo%20economico%20en%20Bogota%20una%20mirada%20desde%20las%20politicas%20publicas?sequence=1)
- Granovetter, M, S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360 – 1380.
<https://doi.org/10.1086/225469>
- Gutiérrez, R. y Gottret, M. V. (2012). Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (Catie)., <http://agronegocios.catie.ac.cr/images/pdf/Guia%20%20-%20Fortalecimiento%20de%20los%20Procesos%20Organizativos.pdf>
- Gutiérrez Vega, A. Y y Sánchez, Flores, R. R. (2018). La gestión socio-organizacional en organizaciones asociativas cacaoeras en el departamento de San Martín: caso comparativo de la Asociación de Productores Agrarios de la Microcuenca del Bajo Huallaga y la Asociación de Productores Agropecuarios Río Mayo Shanao. [Tesis de Licenciatura Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional –Universidad Católica del Perú.
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/13240>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill.
<https://drive.google.com/file/d/1Fjufmi0oGY4Zs8EajFiAJYNT2qoecH4k/view?pli=1>
- Iturriaga Mantilla, N. (2021). La comunicación para el desarrollo en REDEPS. *Revista Internacional De Comunicación Y Desarrollo (RICD)*, 4(15), 78-89. <https://doi.org/10.15304/ricd.4.15.7467>
- Lagos, X., Dabezies, J. M., Delgado, E., y Cetrulo, R. (2017). Vínculos para la gestión: dinámicas socio-institucionales y perspectivas para el manejo integrado de la pesca artesanal en Laguna de Rocha (Uruguay). *Redes. Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 28(1), 47-60.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93151148004>

- Lázaro-Palacio, L. and Aranda-Camacho, Y. (2019). An analytical model to evaluate the performance of associative seed producer organizations in the framework of Plan Semilla - Agrosavia (Colombia). *Agronomía Colombiana*, 37(2), 173–188. <https://doi.org/10.15446/agron.colomb.v37n2.76948>
- Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*. R. S. WOODIYORTE. https://legacy.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf
- Macia, I. y Urdaneta, F. (2019). Eficiencia de la acción colectiva: una caracterización en queserías rurales del Estado Portuguesa, Venezuela. *Revista Facultad de Agronomía de la Universidad del Zulia*, 36(4), 365-386. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7497275>
- Martínez-Cárdenas, R., Ayala-Gaytán, E. A., y Aguayo-Téllez, S. (2015). Confianza y capital social: evidencia para México. *Economía, Sociedad y Territorio*, 15(47), 35-59. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11132816003>
- Martínez Collazos J. (2017). Políticas públicas para la economía solidaria en Colombia, antecedentes y perspectivas en el posconflicto. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 123, 174-197. <https://doi.org/10.5209/REVE.54918>
- Mendonça Flores, S. A., Arruda Coronel, D. y Mendes Vieira, K. (2017). Interconexões entre finanças comportamentais e análise de redes sociais: uma investigação na literatura internacional. *Redes. Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 28(2), 129-144. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93153038007>
- Mera Chinga, L. E., Arturo Baque, L. y Herrera Soler, Mario (2019) EVALUACION DEL NIVEL DE MADUREZ COMO FUNCION DE LA GESTION DE ACTIVOS. *Revista de Estudios Empresariales*, 2, 177-189. <https://dx.doi.org/10.17561/ree.v2019n2.10>
- Moncayo Jiménez, E. (2002). Glocalización: nuevos enfoques teóricos sobre el desarrollo regional (subnacional) en el contexto de la integración económica y de la globalización. *Revista Desafíos* (7), 50-99. https://www.researchgate.net/publication/331482729_GLOCALIZACION_NUEVOS_ENFOQUES_TEORICOS_SOBRE_EL_DESARROLLO_REGIONAL_SUB_NACIONAL_EN_EL_CONTEXTO_DE_LA_INTEGRACION_ECONOMICA_Y_DE_LA_GLOBALIZACION_Resumen
- Monje-Reyes, P. (2011). Economía solidaria, cooperativismo y descentralización: la gestión social puesta en práctica. *Cuadernos EBAPE.BR*, 9(3), 704-723. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323227831003>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2015) Experiencias exitosas de asociatividad de los agricultores familiares en los sistemas agroalimentarios. El caso de la Red Andina de Productores de Quinua, FAO. <https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/i6850es>
- Ortega Gil, M., y Segovia Cuevas, M. C. (2017). Análisis de las relaciones de los actores estratégicos con los recursos poblacionales del Campo de Gibraltar (España). *Redes. Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 28(2), 31-43. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93153038002>
- Ospina-Penagos, A. y Alzate-Castaño, J. (2018). La asociatividad como estrategia para gestionar los procesos de desarrollo empresarial y solución a problemáticas sociales. *Revista LOGINN Investigación Científica y Tecnológica*, 2(1), 80-91. <https://doi.org/10.23850/25907441.1669>

- Parga-Montoya, N., & Cuevas-Vargas, H. (2022). The influence of network ties on entrepreneurial orientation in Mexican farmers: An institutional perspective. *Revista de Administração Mackenzie*, 24(2), 1–31. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR230163.en>
- Ramírez López, A., Figueroa Rodríguez, K. A., Figueroa Sandoval, B., Ramírez Valverde, B., y Morales Flores, F. J. (2019). La confianza y la asociatividad. Factores que intervienen en el comercio agropecuario del altiplano oeste potosino. *Revista De El Colegio De San Luis*, 9(19), 241–269. <https://doi.org/10.21696/rcsl9192019922>
- Resolución 161 de 2021. Por la cual se adoptan los lineamientos de política pública para la asociatividad rural productiva y se dictan otras disposiciones. No. 51.714 del 23 de junio de 2021. <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Resoluciones/RESOLUCI%C3%93N%20NO.%20000161%20DE%202021.pdf>
- Rivas Tovar, L. A., (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*, 11(17), 11-32. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187214467001>
- Rodríguez-Espinosa, H., Arango-Correa, A. y Pérez-Peña, R. (2022). Gestión de la asociatividad rural agroempresarial. *Revistas Universidad de Antioquia. Universidad de Antioquia*. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/biogenesis/article/view/351981>
- Rodríguez-Espinosa, H., Ramírez-Gómez, C. J y Restrepo-Betancur, L. F. (2018). Factores Determinantes de la Sostenibilidad de las Agroempresas Asociativas Rurales. *Revista de Economía y Sociología Rural*, 56 (1), 107-122. <http://dx.doi.org/10.1590/1234-56781806-94790560107>
- Rojas-López, M. D. y Marín, S. P. (2006). Aproximaciones a la medición de confianza. *Dyna*, 73(150), 119-130. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49615016>
- Sanabria Neira, N. C. y Salgado Beltrán, L. (2023). Aproximación al Concepto de Asociatividad Agropecuaria Como Desarrollo Rural. *Revista Vértice Universitario*, 25(94). <https://doi.org/10.36792/rvu.v25i94.68>
- Sandoval Reyes, J. G. (2015). La teoría de las relaciones humanas: ¿un enfoque humanista real del trabajo?. *Innovación en la gestión*, 13(33), 29-39. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/8025>
- Santiago Ibáñez, D. P., Cruz Cabrera, B. C., Acevedo Martínez, J. A., Ruíz Martínez, A., y Maldonado, J. R. (2015). ASOCIATIVIDAD PARA LA COMPETITIVIDAD EN LAAGROINDUSTRIA DE OAXACA, MÉXICO. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 36, 1167-1177. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14132408003>
- Santos-Corral, M. J. y De Gortari Rabiela, R. (2016). Estructura y función de las redes en las microempresas rurales en M. Josefa Santos. (Ed). *Las redes: herramientas para la competitividad de las empresas rurales en México*, (1 ed, pp. 41-67) https://www.researchgate.net/publication/361142285_Estructura_y_funcion_de_las_redes_en_las_microempresas_rurales
- Sen, A. (2000). El desarrollo como libertad. *Gaceta Ecológica*, (55), 14-20. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=53905501>
- Suárez Pineda M. y Suárez Pineda L. (2017). El conocimiento, determinante en procesos de asociatividad: una experiencia en conformación de redes empresariales. *Revista Encuentros*, 15(2), 83-92. <https://doi.org/10.15665/re.v15i2.850>

Villarreal Salazar, F. J., Chuquín, H., y Piaún Charfuelán, V. I. (2019). Caracterización generacional de la empresa el Salinerito de Guaranda. *Revista Investigium IRE Ciencias Sociales Y Humanas*, 10(1), 38-53. <https://doi.org/10.15658/INVESTIGIUMIRE.191001.04>

Woolcock, M. (1998). Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework. *Theory and Society* 27(2), 151-208. [10.1023/A:1006884930135](https://doi.org/10.1023/A:1006884930135)

Anexos

Anexo 1: Instrumento – encuesta confianza

CONFIANZA GENERAL				
1	¿Qué tan importante es para usted la relación entre asociados(as)	Muy importante	Medianamente importante	Poco importante
2	¿Qué tan importante es para usted la relación con sus proveedores?	Muy importante	Medianamente importante	Poco importante
3	¿Qué tan importante es para usted la relación con sus compradores?	Muy importante	Medianamente importante	Poco importante
4	¿Qué tan importante es para usted la relación con los financiadores?	Muy importante	Medianamente importante	Poco importante
CONFIANZA ENTRE ASOCIADOS				
1	¿La amistad es para usted una razón válida para conformar una organización o equipo de trabajo?	Siempre	A veces	Nunca
2	¿Escucha y atiende las ideas y opiniones de los otros asociados(as)?	Siempre	A veces	Nunca
3	¿Cuándo usted tiene alguna duda respecto a temas de la organización les pregunta a los asociados(as)?	Siempre	A veces	Nunca
4	¿Cuándo usted trabaja en equipo, se cumplen los objetivos?	Siempre	A veces	Nunca
5	¿El compromiso de los asociados(as) es un factor importante a la hora de trabajar con ellos?	Siempre	A veces	Nunca
6	¿Propondría que un asociado(a) lo represente ante una entidad relacionada con su actividad económica?	Siempre	A veces	Nunca
CONFIANZA CON LOS PROVEEDORES (vendedores de insumos)				
1	¿Se siente cómodo(a) cuando hace negocios con su proveedor?	Siempre	A veces	Nunca
2	¿Cuándo usted necesita realizar una consulta a sus proveedores confía en las respuestas que obtiene?	Siempre	A veces	Nunca
3	¿Considera que sus proveedores están capacitados para responder apropiadamente por los servicios o productos que le proveen?	Siempre	A veces	Nunca
4	¿Sus proveedores cumplen con las promesas de valor del producto o servicio que le proveen?	Siempre	A veces	Nunca
CONFIANZA CON LOS COMPRADORES				
1	¿Se siente cómodo(a) cuando hace negocios con sus compradores?	Siempre	A veces	Nunca
2	¿Cuándo usted necesita realizar una consulta a sus compradores confía en las respuestas que obtiene?	Siempre	A veces	Nunca
3	¿Sus compradores cumplen con los plazos de pago pactados?	Siempre	A veces	Nunca
4	¿Cuándo usted hace negocios con sus compradores siente que le sirve a su vida personal o familiar?	Siempre	A veces	Nunca

CONFIANZA CON OTRAS ORGANIZACIONES				
1	¿Considera que las otras organizaciones de productores con las que se relaciona son confiables?	Siempre	A veces	Nunca
2	¿Considera que los gremios que agrupan organizaciones de productores son confiables?	Siempre	A veces	Nunca
3	¿Las entidades públicas como alcaldías, gobernaciones y gobierno nacional son confiables?	Siempre	A veces	Nunca
4	¿Las entidades privadas como bancos, cooperativas y fundaciones son confiables?	Siempre	A veces	Nunca
5	¿Las entidades de cooperación internacional son confiables?	Siempre	A veces	Nunca
CONFIANZA CON SU ORGANIZACIÓN				
1	¿Considera que la junta directiva de su organización es competente?	Siempre	A veces	Nunca
2	¿Considera que las condiciones bajo las cuales usted ingresó a la organización se mantienen?	Siempre	A veces	Nunca
3	¿Cuándo usted realiza un trámite ante las instancias de la organización, la respuesta es oportuna?	Siempre	A veces	Nunca
4	¿Sus expectativas respecto a la organización se han cumplido?	Siempre	A veces	Nunca
5	¿Cómo valora la gestión de la junta directiva de la organización?	Favorable	Normal	Desfavorable

Anexo 2: Alistamientos Organizacionales Asociativos ajustados para cada organización

Alistamiento organizacional asociativo ajustado APRAGEN

		ALISTAMIENTO ORGANIZACIONAL ASOCIATIVO			
Código	F-PAA-030	Versión	2	Clasificación de la Información	<input type="checkbox"/> Pública <input type="checkbox"/> Reservada <input checked="" type="checkbox"/> Clasificada

I D E N T I F I C A C I Ó N	Fecha de realización del alistamiento	5/06/2023			
	Nombre y Sigla de la entidad participante:	Asociación de Productores Agropecuarios de Génova- APRAGEN			
	Tipo de organización	Sin Anímo de Lucro			
	Actividad productiva:	Pecuaria, ganado vacuno			
	Fecha de constitución:	25/03/1999			
	NIT:	801001746-6			
	Nombre del Representante legal:	Bertulio Restrepo Jaramillo			
	No. Documento de identificación:	4.427.967			
	Correo electrónico:	bertulioestrepojaramillo@yahoo.com	Teléfonos:	3122928840	
	Observaciones generales sobre los datos de identificación:				
UBICACIÓN	Departamento:	QUINDIO	Municipio:	GENOVA	
	Corregimiento / Vereda:	NA	Dirección:	CRA 10 CENTRO AGROINDUSTRIAL GALERIA	

METODOLOGIA

- Cada criterio a calificar tiene asignado un valor ponderado, todos los valores ponderados suman el 100%.
- La casilla ESTADO ACTUAL, muestra una barra desplegable que permite asignar el estado que más se ajuste a lo observado en la comunicación que se establezca con la organización.
- La casilla OBSERVACIONES/EXPLICACIONES/COMENTARIOS debe diligenciarse por la persona del equipo de la DPA que adelante el alistamiento, allí consignará toda aquella información que considere de importancia y sea aclaratoria cuando se seleccione la opción "otros". Su diligenciamiento dará mayores herramientas para llevar a cabo el diagnóstico participativo y la formulación del Plan de Fortalecimiento Asociativo con la organización beneficiaria.
- Una vez se califica a cada organización, estos valores se multiplican automáticamente por los valores ponderados, estimando una calificación total que no podrá superar los 400 puntos. A partir de los resultados obtenidos, que son indicativos del nivel de madurez de la organización, se tomarán las decisiones sobre su intervención y los temas relevantes a incluir en el Plan de Fortalecimiento Asociativo.
- En la parte inferior del formulario aparece una matriz DOFA que deberá diligenciarse por el servidor público que realiza el alistamiento, guardando relación con la información recopilada y registrada durante el alistamiento. Este apartado es de vital importancia en razón a que es el punto de arranque de diagnóstico participativo.
- Una vez se realice el alistamiento este será sometido a una revisión de calidad, coherencia y completitud por el equipo de profesionales responsable y retroalimentado para ajustes, si hay lugar a ello.

INFORMACIÓN IMPORTANTE - PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

Dando cumplimiento a lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012, "Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales" y de conformidad con lo señalado en el Decreto 1377 de 2013, le informamos que su información será tratada conforme a la Ley y la política de tratamiento de datos personales manejada por la Agencia de Desarrollo Rural - ADR que se encuentra publicada en nuestra página web, que puede encontrar en el siguiente enlace: <https://cutt.ly/bO9kHZX>

CRITERIOS A CALIFICAR	ESTADO ACTUAL	CALIFICACIÓN AUTOMÁTICA	CALIFICACIÓN PONDERADA
1. ASPECTOS ORGANIZACIONALES - ASOCIATIVOS			
¿La organización cuenta con documentos de conformación (estatutos/resoluciones)?	SI	4,00	
¿La organización cuenta con normas internas documentadas (reglamento interno)?	SI	4,00	
¿Cuentan con registro mercantil vigente?	SI	4,00	
¿En los últimos dos años, la organización ha reportado la información requerida por la entidad que le ejerce vigilancia y control?	SI	4,00	
¿Cuentan actualmente con acompañamiento institucional en temas organizacionales?	SI	4,00	
¿La organización cuenta con un plan estratégico o plan de trabajo?	SI	4,00	
¿La organización tiene definido un presupuesto anual?	SI	4,00	
¿Se informa con regularidad a los asociados sobre la ejecución presupuestal?	SI INFORMA	4,00	
¿Llevan un presupuesto diferenciado por línea de producto o servicio?	SI	4,00	
¿Realizan asamblea general?	SI	4,00	
¿La organización cuenta con estructura organizativa (Organigrama o Manual de funciones)?	ORGANIGRAMA Y MANUAL DE FUNCIONES	4,00	
¿La organización cuenta con alguno de los siguientes comités especiales o grupos de trabajo?			
a) Educación/Solidaridad	NO	1,00	
b) Veeduría/Junta de vigilancia	SI	4,00	
c) Trabajo/Producción/Técnico	SI	4,00	
d) Compras/Ventas (comercial)	SI	4,00	

e) Manejo o alquiler de maquinaria	NO	1,00	229
e) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00	
¿Con qué frecuencia se reúnen los Comités?	TRIMESTRALMENTE	4,00	
¿La organización hace parte de otra de segundo nivel o nacional?	NO	1,00	
¿La organización ha participado en la construcción de planes territoriales (municipales o departamentales) o sectoriales (agropecuarios)?	MUNICIPAL	4,00	
¿La organización pertenece al Régimen tributario especial? (NA para grupos étnicos)	NO	1,00	
¿La organización lleva contabilidad?	SI	4,00	
¿Llevan la contabilidad sistematizada?	SI SOFTWARE CONTABLE	4,00	
¿Cumple con la normatividad contable y financiera aplicable a su organización?	SI	4,00	
¿Los estados financieros están certificados por un Contador?	SI	4,00	
¿La organización cuenta actualmente con créditos asociativos obtenidos a través de entidades financieras formales? (bancos, cooperativas, fundaciones, otros)	NO	1,00	
¿La organización cuenta con experiencia crediticia asociativa? (NA para grupos étnicos ni JAC)	SI	4,00	
¿La organización cuenta con un fondo autogestionado o rotatorio?	SI	4,00	
Si cuenta con un fondo autogestionado o rotatorio ¿está reglamentado? (NA para grupos étnicos ni JAC)	SI	4,00	
¿La organización hace parte del Consejo Seccional de Desarrollo Agropecuario - CONSEA?	NO	NA	
¿La organización hace parte del Consejo Municipal de Desarrollo Rural - CMDR?	SI	NA	
¿La organización hace parte de algún espacio departamental o regional propio del enfoque diferencial? p.e. consultiva departamental afro, mesa departamental de víctimas, mesas indígenas, mesas de mujeres.	NINGUNA	NA	
¿La organización ha recibido en los últimos dos (2) años CAPACITACIÓN o ASISTENCIA TÉCNICA en los siguientes temas?:			
a) Fortalecimiento Asociativo/Asociatividad (hace referencia a competencias blandas y duras)	SI	4,00	
b) Desarrollo organizacional /empresarial (hace referencia a seguimiento y evaluación)	SI	4,00	
c) Equidad de género - enfoque diferencial	SI	4,00	
d) Formulación / ejecución de proyectos	SI	4,00	
e) Técnicas de comunicación	NO	1,00	
f) Tecnologías de la información (TICs)	NO	1,00	
g) Liderazgo	NO	1,00	
h) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	SI	4,00	
¿Cuál es el nivel de confianza alcanzado luego de aplicar el instrumento de medición de confianza?	DE 451 A 600 PUNTOS	4,00	40
OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS AL COMPONENTE SOCIO - ORGANIZACIONAL			
Se apoya en capacitación en buenas prácticas ganaderas, manejo adecuado de residuos sólidos. Acompañamiento permanente de la Alcaldía.			
2. ASPECTOS TÉCNICO PRODUCTIVOS			
¿La organización cuenta con asistencia técnico productiva actualmente?	SI	4,00	28
¿La organización posee infraestructura o equipos para desarrollar actividades asociativas?			
a) Beneficio o postcosecha de productos	SI	4,00	
b) Maquinaria y equipos para transformación de productos (planta de transformación)	SI	4,00	
c) Empaque - Embalaje	NO	1,00	
d) Acopio de productos - Bodega	SI	4,00	
e) Vehículos para el transporte de productos	NO	1,00	
f) Estanques piscícolas - galpones o similares para explotaciones pecuarias	NO	1,00	
g) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00	
¿Los miembros de la organización cuentan con los permisos exigidos para el desarrollo de la actividad productiva?			
a) Uso del suelo (Alcaldías municipales)	SI	4,00	
b) Concesión de aguas (CAR)	SI	4,00	
c) Permisos ambientales (CAR)	SI	4,00	
d) Registro sanitario de predios (ICA)	SI	4,00	
e) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00	
¿La organización ha sido beneficiaria o ha ejecutado algún proyecto con el Estado relacionado con el tema productivo?	SI	4,00	
¿La organización cuenta con algún tipo de financiamiento por parte del Estado?	SI	4,00	
¿La organización cuenta con algún tipo de financiamiento por parte de una entidad privada formal?	SI	4,00	
¿La organización presta los siguientes servicios a sus miembros?			
a) Compra de productos	SI	4,00	
b) Acopio o transformación	SI	4,00	
c) Asistencia técnica	SI	4,00	
d) Crédito/financiación	SI	4,00	
e) Venta de insumos agropecuarios	NO	1,00	
f) Venta de material vegetal o animal	NO	1,00	
g) Capacitación y acompañamiento organizacional	SI	4,00	
h) Alquiler o venta de maquinaria y equipo	NO	1,00	
i) Servicios sociales (salud, educación, otros)	NO	1,00	
j) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00	
OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS AL COMPONENTE TÉCNICO - PRODUCTIVO			
Se cuenta con un fondo rotatorio para apoyar a los asociados en épocas de crisis.			
3. ASPECTOS COMERCIALES			
¿La organización cuenta con los permisos exigidos para el desarrollo de la actividad comercial?			

a) Registro sanitario (INVIMA)	NO	1,00	25
b) Permiso del local comercial (Alcaldías municipales)	SI	4,00	
c) Matrícula mercantil (Cámara de Comercio)	SI	4,00	
d) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00	
¿La organización cuenta con herramientas de diferenciación comercial?			
a) Código de barras	NO	1,00	
b) Marca registrada - Logos	NO	1,00	
c) Certificaciones o sellos de calidad y responsabilidad social y ambiental	NO	1,00	
d) Página web	NO	1,00	
e) Comercio electrónico	NO	1,00	
f) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00	
¿La organización cuenta con asistencia técnica comercial actualmente?	SI	4,00	
¿Los miembros compran conjuntamente por medio de la organización? (NA cuando la organización no brinda este servicio)	SI	4,00	
¿Los miembros venden conjuntamente por medio de la organización? (NA cuando la organización no brinda este servicio)	SI	4,00	
¿El mercado es local o regional? (Corresponde a ventas directas en el municipio o departamento)	SI	4,00	
¿El mercado es nacional o de exportación? (Corresponde a ventas directas fuera del departamento de origen o internacionalmente)	SI	4,00	
¿La organización usa factura o documento equivalente cuando vende productos o servicios?	SI	4,00	
OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS AL COMPONENTE COMERCIAL			
Se tiene diversos aliados comerciales como: Colanta, Alpina, Parmalat, Celema, Andina de Alimentos entre otros, actualmente se comercializa a través de la empresa Nuttre & Co. SAS (901471921-7), quien a su vez produce los productos lácteos de las tiendas ARA y D1.			
ANÁLISIS MATRIZ DOFA (Traiga a este espacio TODAS las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas encontradas en los tres componentes)			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1. Venta directa de la producción de leche en la región. 2. Participación en ruedas de negocio departamentales 3. Aplicar herramientas de diferenciación comercial (página web) 4. Alquilar a otros productores de ganado vacuno que no hagan parte de la asociación, el congelador de pajillas para la inseminación artificial. 5. Ampliar el servicio con la transformación de la leche y sus derivados		1. El cambio climático (verano y lluvias excesivas en la región) 2. Alto costo de los fertilizantes 3. Aumento del precio de los combustibles 4. Altos costos en el transporte del ganado 5. Mal estado de las vías 6. Disminución de las hectáreas para la ganadería (cultivo extensivo de aguacate) 7. Altos costos de producción. 8. Importación de insumos ganaderos (plaguicidas, fertilizantes, abonos, semillas, etc).	
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1. Experiencia de más de 19 años, siendo la organización de ganaderos del Departamento. 2. Fondo rotatorio activo y funcional de más de 10 años 3. Cuentan con los documentos administrativos (estatutos, reglamento interno, plan de trabajo, organigrama, manual de funciones y presupuesto) 4. Llevan contabilidad sistematizada 5. Apoyo permanente de la Alcaldía Municipal 6. Los asociados compran y venden de manera conjunta 7. Cuentan con un congelador de pajillas para la inseminación artificial 8. Están capacitados en buenas prácticas ganaderas, manejo adecuado de residuos sólidos		1. No cuenta con comité de Educación/Solidaridad para el beneficio de sus asociados 2. Falta capacitación en técnicas de comunicación, TICs y Liderazgo 3. La organización no hace parte de ningún espacio departamental o regional propio del enfoque diferencial. 4. Falta capacitación en el manejo del congelador de pajillas. 5. Falta de acompañamiento técnico en inseminación artificial. 6. Falta de inversión estatal para el mejoramiento de las vías terciarias del municipio	
TOTAL			322
ESTADO		ORGANIZACION EMERGENTE	
ELABORÓ	RESPONDÍO	REVISÓ	
NOMBRE Yolanda Ojeda Torres	NOMBRE: Jorge Hernán Lasso Arango	NOMBRE	Carlos Eduardo Cárdenas Angarita
CARGO Profesional estratégico DPA	CARGO: Secretario de Agricultura Génova	CARGO	Contratista DPA
Fecha de revisión:			4/07/2023

Alistamiento organizacional asociativo ajustado ASDEGEQUIN

		ALISTAMIENTO ORGANIZACIONAL ASOCIATIVO			 MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL		
Código	F-PA-030	Versión	2	Clasificación de la Información	Publica	Reservada	Clasificada

I D E N T I F I C A C I Ó N	Fecha de realización del alistamiento	5/06/2023					
	Nombre y Sigla de la entidad participante:	Asociación de Desplazados de Génova Quindío- ASDEGEQUIN					
	Tipo de organización	Sin Ánimo de Lucro					
	Actividad productiva:	Leche, café y plátano					
	Fecha de constitución:	7/12/2007					
	NIT:	900189170-0					
	Nombre del Representante legal:	Aidé Rodríguez López					
	No. Documento de identificación:	41.893.339					
	Correo electrónico:	asdegequin2007@gmail.com				Teléfonos:	3113302578
	Observaciones generales sobre los datos de identificación:						
UBICACIÓN	Departamento:	QUINDIO	Municipio:	GENOVA			
	Corregimiento / Vereda:	NA	Dirección:	CRA 10 CLL 18 CENTRO AGROINDUSTRIAL			

METODOLOGÍA

- Cada criterio a calificar tiene asignado un valor ponderado, todos los valores ponderados suman el 100%.
- La casilla ESTADO ACTUAL, muestra una barra desplegable que permite asignar el estado que más se ajuste a lo observado en la comunicación que se establezca con la organización.
- La casilla OBSERVACIONES/EXPLICACIONES/COMENTARIOS debe diligenciarse por la persona del equipo de la DPA que adelante el alistamiento, allí consignará toda aquella información que considere de importancia y sea aclaratoria cuando se seleccione la opción "otros". Su diligenciamiento dará mayores herramientas para llevar a cabo el diagnóstico participativo y la formulación del Plan de Fortalecimiento Asociativo con la organización beneficiaria.
- Una vez se califica a cada organización, estos valores se multiplican automáticamente por los valores ponderados, estimando una calificación total que no podrá superar los 400 puntos. A partir de los resultados obtenidos, que son indicativos del nivel de madurez de la organización, se tomarán las decisiones sobre su intervención y los temas relevantes a incluir en el Plan de Fortalecimiento Asociativo.
- En la parte inferior del formulario aparece una matriz DOFA que deberá diligenciarse por el servidor público que realiza el alistamiento, guardando relación con la información recopilada y registrada durante el alistamiento. Este apartado es de vital importancia en razón a que es el punto de arranque de diagnóstico participativo.
- Una vez se realice el alistamiento este será sometido a una revisión de calidad, coherencia y completitud por el equipo de profesionales responsable y retroalimentado para ajustes, si hay lugar a ello.

INFORMACIÓN IMPORTANTE - PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

Dando cumplimiento a lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012, "Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales" y de conformidad con lo señalado en el Decreto 1377 de 2013, le informamos que su información será tratada conforme a la Ley y la política de tratamiento de datos personales manejada por la Agencia de Desarrollo Rural - ADR que se encuentra publicada en nuestra página web, que puede encontrar en el siguiente enlace: <https://cutt.ly/bO9kHZX>

CRITERIOS A CALIFICAR	ESTADO ACTUAL	CALIFICACIÓN AUTOMÁTICA	CALIFICACIÓN PONDERADA	
1. ASPECTOS ORGANIZACIONALES - ASOCIATIVOS				
¿La organización cuenta con documentos de conformación (estatutos/resoluciones)?	SI	4,00		
¿La organización cuenta con normas internas documentadas (reglamento interno)?	SI	4,00		
¿Cuentan con registro mercantil vigente?	SI	4,00		
¿En los últimos dos años, la organización ha reportado la información requerida por la entidad que le ejerce vigilancia y control?	SI	4,00		
¿Cuentan actualmente con acompañamiento institucional en temas organizacionales?	SI	4,00		
¿La organización cuenta con un plan estratégico o plan de trabajo?	SI	4,00		
¿La organización tiene definido un presupuesto anual?	SI	4,00		
¿Se informa con regularidad a los asociados sobre la ejecución presupuestal?	SI INFORMA	4,00		
¿Llevan un presupuesto diferenciado por línea de producto o servicio?	SI	4,00		
¿Realizan asamblea general?	SI	4,00		
¿La organización cuenta con estructura organizativa (Organigrama o Manual de funciones)?	SÓLO MANUAL DE FUNCIONES	3,00		
¿La organización cuenta con alguno de los siguientes comités especiales o grupos de trabajo?				
a) Educación/Solidaridad	NO	1,00		
b) Veeduría/Junta de vigilancia	NO	1,00		
c) Trabajo/Producción/Técnico	SI	4,00		
d) Compras/Ventas (comercial)	SI	4,00		
e) Manejo o alquiler de maquinaria	NO	1,00		
e) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00		

¿Con qué frecuencia se reúnen los Comités?	TRIMESTRALMENTE	4,00	233
¿La organización hace parte de otra de segundo nivel o nacional?	NO	1,00	
¿La organización ha participado en la construcción de planes territoriales (municipales o departamentales) o sectoriales (agropecuarios)?	MUNICIPAL	4,00	
¿La organización pertenece al Régimen tributario especial? (NA para grupos étnicos)	NO	1,00	
¿La organización lleva contabilidad?	SI	4,00	
¿Llevan la contabilidad sistematizada?	SI EXCEL	4,00	
¿Cumple con la normatividad contable y financiera aplicable a su organización?	SI	4,00	
¿Los estados financieros están certificados por un Contador?	SI	4,00	
¿La organización cuenta actualmente con créditos asociativos obtenidos a través de entidades financieras formales? (bancos, cooperativas, fundaciones, otros)	NO	1,00	
¿La organización cuenta con experiencia crediticia asociativa? (NA para grupos étnicos ni JAC)	NO	1,00	
¿La organización cuenta con un fondo autogestionado o rotatorio?	SI	4,00	
Si cuenta con un fondo autogestionado o rotatorio ¿está reglamentado? (NA para grupos étnicos ni JAC)	SI	4,00	
¿La organización hace parte del Consejo Seccional de Desarrollo Agropecuario - CONSEA?	NO	NA	
¿La organización hace parte del Consejo Municipal de Desarrollo Rural - CMDR?	SI	NA	
¿La organización hace parte de algún espacio departamental o regional propio del enfoque diferencial? p.e. consultiva departamental afro, mesa departamental de víctimas, mesas indígenas, mesas de mujeres.	SI MESA DEPARTAMENTAL DE VÍCTIMAS	NA	
¿La organización ha recibido en los últimos dos (2) años CAPACITACIÓN o ASISTENCIA TÉCNICA en los siguientes temas?:			
a) Fortalecimiento Asociativo/Asociatividad (hace referencia a competencias blandas y duras)	SI	4,00	
b) Desarrollo organizacional /empresarial (hace referencia a seguimiento y evaluación)	SI	4,00	
c) Equidad de género - enfoque diferencial	SI	4,00	
d) Formulación / ejecución de proyectos	SI	4,00	
e) Técnicas de comunicación	SI	4,00	
f) Tecnologías de la información (TICs)	SI	4,00	
g) Liderazgo	SI	4,00	
h) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	SI	4,00	
¿Cuál es el nivel de confianza alcanzado luego de aplicar el instrumento de medición de confianza?	DE 451 A 600 PUNTOS	4,00	40
OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS AL COMPONENTE SOCIO - ORGANIZACIONAL			
1. Hacen parte de la mesa de víctimas municipal 2. La asociación la integran mujeres y víctimas del conflicto armado			
2. ASPECTOS TÉCNICO PRODUCTIVOS			
¿La organización cuenta con asistencia técnico productiva actualmente?	SI	4,00	27
¿La organización posee infraestructura o equipos para desarrollar actividades asociativas?			
a) Beneficio o postcosecha de productos	SI	4,00	
b) Maquinaria y equipos para transformación de productos (planta de transformación)	SI	4,00	
c) Empaque - Embalaje	SI	4,00	
d) Acopio de productos - Bodega	SI	4,00	
e) Vehículos para el transporte de productos	NO	1,00	
f) Estanques piscícolas - galpones o similares para explotaciones pecuarias	NO	1,00	
g) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	SI	4,00	
¿Los miembros de la organización cuentan con los permisos exigidos para el desarrollo de la actividad productiva?			
a) Uso del suelo (Alcaldías municipales)	SI	4,00	
b) Concesión de aguas (CAR)	NO	1,00	
c) Permisos ambientales (CAR)	NO	1,00	
d) Registro sanitario de predios (ICA)	NO	1,00	
e) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00	
¿La organización ha sido beneficiaria o ha ejecutado algún proyecto con el Estado relacionado con el tema productivo?	SI	4,00	
¿La organización cuenta con algún tipo de financiamiento por parte del Estado?	SI	4,00	
¿La organización cuenta con algún tipo de financiamiento por parte de una entidad privada formal?	SI	4,00	
¿La organización presta los siguientes servicios a sus miembros?			
a) Compra de productos	SI	4,00	
b) Acopio o transformación	SI	4,00	
c) Asistencia técnica	SI	4,00	
d) Crédito/financiación	NO	1,00	
e) Venta de insumos agropecuarios	NO	1,00	
f) Venta de material vegetal o animal	NO	1,00	
g) Capacitación y acompañamiento organizacional	SI	4,00	
h) Alquiler o venta de maquinaria y equipo	NO	1,00	
i) Servicios sociales (salud, educación, otros)	NO	1,00	
j) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	SI	4,00	
OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS AL COMPONENTE TÉCNICO - PRODUCTIVO			

Adicional a la actividad de producción y comercialización de plátano y banano, cuentan con una planta de lácteos. Hacen parte activa de los mercados campesinos con derivados lácteos.			┌	┌	┌
Hacen parte de la alianza productiva agrícola que se tiene entre la Gobernación - Alcaldía - Operador Local - Asociación en el fortalecimiento de 40 productores de plátano. También hacen parte del incentivo modular con el MADR (Proyecto apoyo a alianzas productiva), en el cultivo del plátano.					
3. ASPECTOS COMERCIALES					
¿La organización cuenta con los permisos exigidos para el desarrollo de la actividad comercial?					
a) Registro sanitario (INVIMA)	SI	4,00			
b) Permiso del local comercial (Alcaldías municipales)	SI	4,00			
c) Matrícula mercantil (Cámara de Comercio)	SI	4,00			
d) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00			
¿La organización cuenta con herramientas de diferenciación comercial?					
a) Código de barras	NO	1,00			
b) Marca registrada - Logos	SI	4,00			
c) Certificaciones o sellos de calidad y responsabilidad social y ambiental	NO	1,00			
d) Página web	NO	1,00			
e) Comercio electrónico	SI	4,00			
f) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00			
¿La organización cuenta con asistencia técnica comercial actualmente?					
¿Los miembros compran conjuntamente por medio de la organización? (NA cuando la organización no brinda este servicio)	SI	4,00			
¿Los miembros venden conjuntamente por medio de la organización? (NA cuando la organización no brinda este servicio)	SI	4,00			
¿El mercado es local o regional? (Corresponde a ventas directas en el municipio o departamento)	SI	4,00			
¿El mercado es nacional o de exportación? (Corresponde a ventas directas fuera del departamento de origen o internacionalmente)	SI	4,00			
¿La organización usa factura o documento equivalente cuando vende productos o servicios?	SI	4,00			
OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS AL COMPONENTE COMERCIAL					
La empresa ha tenido experiencia comercial por más de 10 años con derivados lácteos, a través de mercados institucionales como el Batallón, PAE, entre otros. Apoyo permanente de la Gobernación y la Alcaldía.					
ANÁLISIS MATRIZ DOFA					
(Traiga a este espacio TODAS las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas encontradas en los tres componentes)					
OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
1. Los mercados institucionales a través del apoyo de las compras públicas 2. La aplicación de venta de productos en línea 3. Incrementar el número de mercados campesinos en el mes, para la comercialización de los productos de los asociados. 4. Aplicar herramientas de diferenciación comercial (página web).			1. Los efectos del cambio climático 2. Los altos costos de los combustibles 3. El mal estado de las vías 4. Alto costo de los insumos 5. Inseguridad 6. Plagas 7. Importación de productos 8. Carestía en el transporte de los productos. 9. Falta de inversión estatal para el mejoramiento de las vías terciarias del municipio.		
FORTALEZAS			DEBILIDADES		
1. Experiencia de más de 10 años, con derivados lácteos, a través de mercados institucionales como el batallón, PAE. 2. Credibilidad 3. Apoyo institucional en la región 4. Participación activa de la mesa de víctimas municipal 5. Se cuenta con la participación de mujeres y víctimas del conflicto armado en la asociación 6. Hacen parte de la alianza productiva entre la Gobernación/Alcaldía/Operador local/Asociación para 40 productores de plátano. 7. Se cuenta adicionalmente de la actividad de producción y comercialización de plátano y banano, con una planta de lácteos. 8. Hacen parte activa de los mercados campesinos con derivados lácteos. 9. Cuentan con un fondo rotatorio.			1. Escases de mano de obra 2. No se cuenta con capacitación en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). 3. La alta utilización de agroquímicos 4. Intermediación de la comercialización de los productos 5. La asociación no cuenta con comités de Educación/Solidaridad y de Veeduría /Junta de vigilancia para el beneficio de sus asociados 7. La asociación no cuenta con organigrama.		
TOTAL					331
ESTADO			ORGANIZACION EMERGENTE		
ELABORO	RESPONDIO		REVISO		
NOMBRE	Yolanda Ojeda Torres	NOMBRE:	Jorge Hernán Lasso Arango	NOMBRE	Carlos Eduardo Cárdenas Angarita
CARGO	Profesional estratégico DPA	CARGO:	Secretario de Agricultura Génova	CARGO	Contratista DPA
			Fecha de revisión:		4/07/2023

Alistamiento organizacional asociativo ajustado ASOEMGE

		ALISTAMIENTO ORGANIZACIONAL ASOCIATIVO			 MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL			
Código	F- PAA- 030	Versión	2	Clasificación de la Información	Publica	Reservada	Clasificada	
I D E N T I F I C A C I Ó N	Fecha de realización del alistamiento	5/06/2023						
	Nombre y Sigla de la entidad participante:	Asociación de Jóvenes Emprendedores de Génova- ASOEMGE						
	Tipo de organización	Sin Ánimo de Lucro						
	Actividad productiva:	Plátano y banano						
	Fecha de constitución:	10/03/2022						
	NIT:	901578594-2						
	Nombre del Representante legal:	DIANA LORENA SIERRA TRIVIÑO						
	No. Documento de identificación:	1.099.683.722						
	Correo electrónico:	asoemgenova@gmail.com				Teléfonos:	3158215547	
	Observaciones generales sobre los datos de identificación:							
UBICACIÓN	Departamento:	QUINDIO		Municipio:	GENOVA			
	Corregimiento / Vereda:			Dirección:	CARRERA 12 # 25 - 60			
METODOLOGÍA 1. Cada criterio a calificar tiene asignado un valor ponderado, todos los valores ponderados suman el 100%. 2. La casilla ESTADO ACTUAL, muestra una barra desplegable que permite asignar el estado que más se ajuste a lo observado en la comunicación que se establezca con la organización. 3. La casilla OBSERVACIONES/EXPLICACIONES/COMENTARIOS debe diligenciarse por la persona del equipo de la DPA que adelante el alistamiento, allí consignará toda aquella información que considere de importancia y sea aclaratoria cuando se seleccione la opción "otros". Su diligenciamiento dará mayores herramientas para llevar a cabo el diagnóstico participativo y la formulación del Plan de Fortalecimiento Asociativo con la organización beneficiaria. 4. Una vez se califica a cada organización, estos valores se multiplican automáticamente por los valores ponderados, estimando una calificación total que no podrá superar los 400 puntos. A partir de los resultados obtenidos, que son indicativos del nivel de madurez de la organización, se tomarán las decisiones sobre su intervención y los temas relevantes a incluir en el Plan de Fortalecimiento Asociativo. 5. En la parte inferior del formulario aparece una matriz DOFA que deberá diligenciarse por el servidor público que realiza el alistamiento, guardando relación con la información recopilada y registrada durante el alistamiento. Este apartado es de vital importancia en razón a que es el punto de arranque de diagnóstico participativo. 6. Una vez se realice el alistamiento este será sometido a una revisión de calidad, coherencia y completitud por el equipo de profesionales responsable y retroalimentado para ajustes, si hay lugar a ello.								
INFORMACIÓN IMPORTANTE - PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES <i>Dando cumplimiento a lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012, "Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales" y de conformidad con lo señalado en el Decreto 1377 de 2013, le informamos que su información será tratada conforme a la Ley y la política de tratamiento de datos personales manejada por la Agencia de Desarrollo Rural - ADR que se encuentra publicada en nuestra página web, que puede encontrar en el siguiente enlace: https://cutt.ly/bO9kHZX</i>								
CRITERIOS A CALIFICAR				ESTADO ACTUAL	CALIFICACIÓN AUTOMÁTICA	CALIFICACIÓN PONDERADA		
1. ASPECTOS ORGANIZACIONALES - ASOCIATIVOS								
¿La organización cuenta con documentos de conformación (estatutos/resoluciones)?				SI	4,00			
¿La organización cuenta con normas internas documentadas (reglamento interno)?				SI	4,00			
¿Cuentan con registro mercantil vigente?				SI	4,00			
¿En los últimos dos años, la organización ha reportado la información requerida por la entidad que le ejerce vigilancia y control?				SI	4,00			
¿Cuentan actualmente con acompañamiento institucional en temas organizacionales?				SI	4,00			
¿La organización cuenta con un plan estratégico o plan de trabajo?				SI	4,00			
¿La organización tiene definido un presupuesto anual?				SI	4,00			
¿Se informa con regularidad a los asociados sobre la ejecución presupuestal?				SI INFORMA	4,00			
¿Llevan un presupuesto diferenciado por línea de producto o servicio?				SI	4,00			
¿Realizan asamblea general?				SI	4,00			
¿La organización cuenta con estructura organizativa (Organigrama o Manual de funciones)?				NINGUNO	1,00			
¿La organización cuenta con alguno de los siguientes comités especiales o grupos de trabajo?								
a) Educación/Solidaridad				NO	1,00			
b) Veeduría/Junta de vigilancia				NO	1,00			
c) Trabajo/Producción/Técnico				SI	4,00			
d) Compras/Ventas (comercial)				SI	4,00			
e) Manejo o alquiler de maquinaria				NO	1,00			
e) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)				NO	1,00			
¿Con qué frecuencia se reúnen los Comités?				TRIMESTRALMENTE	4,00			
¿La organización hace parte de otra de segundo nivel o nacional?				NO	1,00			

¿La organización ha participado en la construcción de planes territoriales (municipales o departamentales) o sectoriales (agropecuarios)?	MUNICIPAL	4,00	212
¿La organización pertenece al Régimen tributario especial? (NA para grupos étnicos)	NO	1,00	
¿La organización lleva contabilidad?	SI	4,00	
¿Llevan la contabilidad sistematizada?	SI SOFTWARE CONTABLE	4,00	
¿Cumple con la normatividad contable y financiera aplicable a su organización?	SI	4,00	
¿Los estados financieros están certificados por un Contador?	SI	4,00	
¿La organización cuenta actualmente con créditos asociativos obtenidos a través de entidades financieras formales? (bancos, cooperativas, fundaciones, otros)	NO	1,00	
¿La organización cuenta con experiencia crediticia asociativa? (NA para grupos étnicos ni JAC)	NO	1,00	
¿La organización cuenta con un fondo autogestionado o rotatorio?	SI	4,00	
Si cuenta con un fondo autogestionado o rotatorio ¿está reglamentado? (NA para grupos étnicos ni JAC)	SI	4,00	
¿La organización hace parte del Consejo Seccional de Desarrollo Agropecuario - CONSEA?	NO	NA	
¿La organización hace parte del Consejo Municipal de Desarrollo Rural - CMDR?	SI	NA	
¿La organización hace parte de algún espacio departamental o regional propio del enfoque diferencial? p.e. consultiva departamental afro, mesa departamental de víctimas, mesas indígenas, mesas de mujeres.	NINGUNA	NA	
¿La organización ha recibido en los últimos dos (2) años CAPACITACIÓN o ASISTENCIA TÉCNICA en los siguientes temas?:			
a) Fortalecimiento Asociativo/Asociatividad (hace referencia a competencias blandas y duras)	SI	4,00	
b) Desarrollo organizacional /empresarial (hace referencia a seguimiento y evaluación)	NO	1,00	
c) Equidad de género - enfoque diferencial	SI	4,00	
d) Formulación / ejecución de proyectos	SI	4,00	
e) Técnicas de comunicación	SI	4,00	
f) Tecnologías de la información (TICs)	NO	1,00	
g) Liderazgo	NO	1,00	
h) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	SI	4,00	
¿Cuál es el nivel de confianza alcanzado luego de aplicar el instrumento de medición de confianza?	DE 301 A 450 PUNTOS	3,00	30
OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS AL COMPONENTE SOCIO - ORGANIZACIONAL			
La asociación está integrada por jóvenes, mujeres y productores rurales. Muchos de los asociados se encuentran estudiando o están recién graduados en carreras afines al medio Participan de ferias y eventos en materia agropecuaria y ambiental Participan de los CMDR, entre otros espacios de capacitación			
2. ASPECTOS TÉCNICO PRODUCTIVOS			
¿La organización cuenta con asistencia técnico productiva actualmente?	SI	4,00	23
¿La organización posee infraestructura o equipos para desarrollar actividades asociativas?			
a) Beneficio o postcosecha de productos	SI	4,00	
b) Maquinaria y equipos para transformación de productos (planta de transformación)	NO	1,00	
c) Empaque - Embalaje	NO	1,00	
d) Acopio de productos - Bodega	SI	4,00	
e) Vehículos para el transporte de productos	NO	1,00	
f) Estanques piscícolas - galpones o similares para explotaciones pecuarias	NO	1,00	
g) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00	
¿Los miembros de la organización cuentan con los permisos exigidos para el desarrollo de la actividad productiva?			
a) Uso del suelo (Alcaldías municipales)	SI	4,00	
b) Concesión de aguas (CAR)	NO	1,00	
c) Permisos ambientales (CAR)	NO	1,00	
d) Registro sanitario de predios (ICA)	NO	1,00	
e) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00	
¿La organización ha sido beneficiaria o ha ejecutado algún proyecto con el Estado relacionado con el tema productivo?	SI	4,00	
¿La organización cuenta con algún tipo de financiamiento por parte del Estado?	SI	4,00	
¿La organización cuenta con algún tipo de financiamiento por parte de una entidad privada formal?	SI	4,00	
¿La organización presta los siguientes servicios a sus miembros?			
a) Compra de productos	SI	4,00	
b) Acopio o transformación	SI	4,00	
c) Asistencia técnica	SI	4,00	
d) Crédito/financiación	NO	1,00	
e) Venta de insumos agropecuarios	NO	1,00	
f) Venta de material vegetal o animal	NO	1,00	
g) Capacitación y acompañamiento organizacional	SI	4,00	
h) Alquiler o venta de maquinaria y equipo	NO	1,00	
i) Servicios sociales (salud, educación, otros)	NO	1,00	
j) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00	
OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS AL COMPONENTE TÉCNICO - PRODUCTIVO			
La asociación cuenta con profesionales afines con el sector agropecuario, como agrónomos, veterinarios, zootecnistas, administradores de empresas, sociólogos entre otros. Algunos de los socios o algún familiar han sido partícipes de proyectos de acompañamiento técnico, a través de la Alcaldía, SENA, ICA, entre otros.			
3. ASPECTOS COMERCIALES			
¿La organización cuenta con los permisos exigidos para el desarrollo de la actividad comercial?			

a) Registro sanitario (INVIMA)	NO	1,00	25
b) Permiso del local comercial (Alcaldías municipales)	SI	4,00	
c) Matrícula mercantil (Cámara de Comercio)	SI	4,00	
d) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00	
¿La organización cuenta con herramientas de diferenciación comercial?			
a) Código de barras	NO	1,00	
b) Marca registrada - Logos	NO	1,00	
c) Certificaciones o sellos de calidad y responsabilidad social y ambiental	NO	1,00	
d) Página web	NO	1,00	
e) Comercio electrónico	NO	1,00	
f) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00	
¿La organización cuenta con asistencia técnica comercial actualmente?	SI	4,00	
¿Los miembros compran conjuntamente por medio de la organización? (NA cuando la organización no brinda este servicio)	SI	4,00	
¿Los miembros venden conjuntamente por medio de la organización? (NA cuando la organización no brinda este servicio)	SI	4,00	
¿El mercado es local o regional? (Corresponde a ventas directas en el municipio o departamento)	SI	4,00	
¿El mercado es nacional o de exportación? (Corresponde a ventas directas fuera del departamento de origen o internacionalmente)	SI	4,00	
¿La organización usa factura o documento equivalente cuando vende productos o servicios?	SI	4,00	
OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS AL COMPONENTE COMERCIAL			
Están en la etapa de implementación en medios virtuales, cuentan con Facebook, Instagram. Con la gobernación del Quindío están utilizando la plataforma digital de venta de productos.			
ANÁLISIS MATRIZ DOFA (Traiga a este espacio TODAS las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas encontradas en los tres componentes)			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1. Aplicar herramientas de diferenciación comercial (página web) 2. Participar de mercados campesinos y ruedas de negocio 3. Posibilidad de articularse con otras asociaciones del municipio y del Departamento para comercializar en forma conjunta		1. El cambio climático (verano y lluvias excesivas en la región) 2. Alto costo de los fertilizantes 3. Aumento del precio de los combustibles, que afecta los costos en el transporte 4. Mal estado de las vías 5. Fluctuación de precios en la comercialización	
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Hacen parte de un proyecto de alianzas productivas entre la Gobernación / Alcaldía / Operador local / Asociación. Asociación liderada por un grupo de jóvenes emprendedores y gran presencia de mujeres Implementación del fondo rotatorio Baja incidencia de plagas y enfermedades en los cultivos. La asociación cuenta con un fondo rotatorio. Llevan contabilidad sistematizada. Apoyo permanente de la Alcaldía Municipal.		Falta de trabajo en equipo Deficiencia en la comunicación interna de la asociación Impuntualidad y bajo compromiso de los asociados La asociación no cuenta con organigrama o manual de funciones No cuenta con comité de Educación/Solidaridad y Veeduría/Junta de vigilancia para el beneficio de sus asociados. La organización no hace parte de algún espacio departamental o regional propio del enfoque diferencial. No se cuenta con capacitación en desarrollo organizacional /empresarial, liderazgo y tecnologías de la información (TICs).	
TOTAL		290	
ESTADO		ORGANIZACIÓN EN CONSOLIDACION	

Alistamiento organizacional asociativo ajustado ASOJOCA

		ALISTAMIENTO ORGANIZACIONAL ASOCIATIVO				
Código	F-PAA-030	Versión	2	Clasificación de la Información	<input type="checkbox"/> Pública <input type="checkbox"/> Reservada <input checked="" type="checkbox"/> Clasificada	
IDENTIFICACIÓN	Fecha de realización del alistamiento	5/06/2023				
	Nombre y Sigla de la entidad participante:	Asociación de Jóvenes Cafeteros de Génova -ASOJOCA				
	Tipo de organización	Sin Ánimo de Lucro				
	Actividad productiva:	Plátano, banano y café				
	Fecha de constitución:	11/10/2018				
	NIT:	901222429-7				
	Nombre del Representante legal:	Andrés Felipe Suárez Martínez				
	No. Documento de identificación:	1.099.684.188				
	Correo electrónico:	andresapz@outlook.es	Teléfonos:	3225889543		
	Observaciones generales sobre los datos de identificación:					
UBICACIÓN	Departamento:	QUINDIO		Municipio:	GENOVA	
	Corregimiento / Vereda:	VEREDA RIO GRIS		Dirección:	FINCA DOS QUEBRADAS	

METODOLOGÍA

- Cada criterio a calificar tiene asignado un valor ponderado, todos los valores ponderados suman el 100%.
- La casilla ESTADO ACTUAL, muestra una barra desplegable que permite asignar el estado que más se ajuste a lo observado en la comunicación que se establezca con la organización.
- La casilla OBSERVACIONES/EXPLICACIONES/COMENTARIOS debe diligenciarse por la persona del equipo de la DPA que adelante el alistamiento, allí consignará toda aquella información que considere de importancia y sea aclaratoria cuando se seleccione la opción "otros". Su diligenciamiento dará mayores herramientas para llevar a cabo el diagnóstico participativo y la formulación del Plan de Fortalecimiento Asociativo con la organización beneficiaria.
- Una vez se califica a cada organización, estos valores se multiplican automáticamente por los valores ponderados, estimando una calificación total que no podrá superar los 400 puntos. A partir de los resultados obtenidos, que son indicativos del nivel de madurez de la organización, se tomarán las decisiones sobre su intervención y los temas relevantes a incluir en el Plan de Fortalecimiento Asociativo.
- En la parte inferior del formulario aparece una matriz DOFA que deberá diligenciarse por el servidor público que realiza el alistamiento, guardando relación con la información recopilada y registrada durante el alistamiento. Este apartado es de vital importancia en razón a que es el punto de arranque de diagnóstico participativo.
- Una vez se realice el alistamiento este será sometido a una revisión de calidad, coherencia y completitud por el equipo de profesionales responsable y retroalimentado para ajustes, si hay lugar a ello.

INFORMACIÓN IMPORTANTE - PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

Dando cumplimiento a lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012, "Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales" y de conformidad con lo señalado en el Decreto 1377 de 2013, le informamos que su información será tratada conforme a la Ley y la política de tratamiento de datos personales manejada por la Agencia de Desarrollo Rural - ADR que se encuentra publicada en nuestra página web, que puede encontrar en el siguiente enlace: <https://cutt.ly/bO9kHZX>

CRITERIOS A CALIFICAR	ESTADO ACTUAL	CALIFICACIÓN AUTOMÁTICA	CALIFICACIÓN PONDERADA
1. ASPECTOS ORGANIZACIONALES - ASOCIATIVOS			
¿La organización cuenta con documentos de conformación (estatutos/resoluciones)?	SI	4,00	
¿La organización cuenta con normas internas documentadas (reglamento interno)?	SI	4,00	
¿Cuentan con registro mercantil vigente?	SI	4,00	
¿En los últimos dos años, la organización ha reportado la información requerida por la entidad que le ejerce vigilancia y control?	SI	4,00	
¿Cuentan actualmente con acompañamiento institucional en temas organizacionales?	SI	4,00	
¿La organización cuenta con un plan estratégico o plan de trabajo?	SI	4,00	
¿La organización tiene definido un presupuesto anual?	SI	4,00	
¿Se informa con regularidad a los asociados sobre la ejecución presupuestal?	SI INFORMA	4,00	
¿Llevan un presupuesto diferenciado por línea de producto o servicio?	SI	4,00	
¿Realizan asamblea general?	SI	4,00	
¿La organización cuenta con estructura organizativa (Organigrama o Manual de funciones)?	NINGUNO	1,00	
¿La organización cuenta con alguno de los siguientes comités especiales o grupos de trabajo?			
a) Educación/Solidaridad	NO	1,00	
b) Veeduría/Junta de vigilancia	NO	1,00	
c) Trabajo/Producción/Técnico	SI	4,00	
d) Compras/Ventas (comercial)	SI	4,00	
e) Manejo o alquiler de maquinaria	NO	1,00	
e) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00	

¿Con qué frecuencia se reúnen los Comités?	MENSUALMENTE	4,00	201
¿La organización hace parte de otra de segundo nivel o nacional?	NO	1,00	
¿La organización ha participado en la construcción de planes territoriales (municipales o departamentales) o sectoriales (agropecuarios)?	MUNICIPAL	4,00	
¿La organización pertenece al Régimen tributario especial? (NA para grupos étnicos)	NO	1,00	
¿La organización lleva contabilidad?	SI	4,00	
¿Llevan la contabilidad sistematizada?	SI SOFTWARE CONTABLE	4,00	
¿Cumple con la normatividad contable y financiera aplicable a su organización?	SI	4,00	
¿Los estados financieros están certificados por un Contador?	SI	4,00	
¿La organización cuenta actualmente con créditos asociativos obtenidos a través de entidades financieras formales? (bancos, cooperativas, fundaciones, otros)	NO	1,00	
¿La organización cuenta con experiencia crediticia asociativa? (NA para grupos étnicos ni JAC)	NO	1,00	
¿La organización cuenta con un fondo autogestionado o rotatorio?	SI	4,00	
Si cuenta con un fondo autogestionado o rotatorio ¿está reglamentado? (NA para grupos étnicos ni JAC)	SI	4,00	
¿La organización hace parte del Consejo Seccional de Desarrollo Agropecuario - CONSEA?	NO	NA	
¿La organización hace parte del Consejo Municipal de Desarrollo Rural - CMDR?	SI	NA	
¿La organización hace parte de algún espacio departamental o regional propio del enfoque diferencial? p.e. consultiva departamental afro, mesa departamental de víctimas, mesas indígenas, mesas de mujeres.	NINGUNA	NA	
¿La organización ha recibido en los últimos dos (2) años CAPACITACIÓN o ASISTENCIA TÉCNICA en los siguientes temas?:			
a) Fortalecimiento Asociativo/Asociatividad (hace referencia a competencias blandas y duras)	SI	4,00	
b) Desarrollo organizacional /empresarial (hace referencia a seguimiento y evaluación)	SI	4,00	
c) Equidad de género - enfoque diferencial	NO	1,00	
d) Formulación / ejecución de proyectos	SI	4,00	
e) Técnicas de comunicación	NO	1,00	
f) Tecnologías de la información (TICs)	NO	1,00	
g) Liderazgo	NO	1,00	
h) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00	
¿Cuál es el nivel de confianza alcanzado luego de aplicar el instrumento de medición de confianza?	DE 301 A 450 PUNTOS	3,00	30
OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS AL COMPONENTE SOCIO - ORGANIZACIONAL			
Involucramiento de jóvenes y mujeres para evitar la migración de estos grupos poblacionales del campo a la ciudad			
2. ASPECTOS TÉCNICO PRODUCTIVOS			
¿La organización cuenta con asistencia técnico productiva actualmente?	SI	4,00	23
¿La organización posee infraestructura o equipos para desarrollar actividades asociativas?			
a) Beneficio o postcosecha de productos	SI	4,00	
b) Maquinaria y equipos para transformación de productos (planta de transformación)	NO	1,00	
c) Empaque - Embalaje	NO	1,00	
d) Acopio de productos - Bodega	SI	4,00	
e) Vehículos para el transporte de productos	NO	1,00	
f) Estanques piscícolas - galpones o similares para explotaciones pecuarias	NO	1,00	
g) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00	
¿Los miembros de la organización cuentan con los permisos exigidos para el desarrollo de la actividad productiva?			
a) Uso del suelo (Alcaldías municipales)	SI	4,00	
b) Concesión de aguas (CAR)	NO	1,00	
c) Permisos ambientales (CAR)	NO	1,00	
d) Registro sanitario de predios (ICA)	NO	1,00	
e) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00	
¿La organización ha sido beneficiaria o ha ejecutado algún proyecto con el Estado relacionado con el tema productivo?	SI	4,00	
¿La organización cuenta con algún tipo de financiamiento por parte del Estado?	SI	4,00	
¿La organización cuenta con algún tipo de financiamiento por parte de una entidad privada formal?	SI	4,00	
¿La organización presta los siguientes servicios a sus miembros?			
a) Compra de productos	SI	4,00	
b) Acopio o transformación	SI	4,00	
c) Asistencia técnica	SI	4,00	
d) Crédito/financiación	NO	1,00	
e) Venta de insumos agropecuarios	NO	1,00	
f) Venta de material vegetal o animal	NO	1,00	
g) Capacitación y acompañamiento organizacional	SI	4,00	
h) Alquiler o venta de maquinaria y equipo	NO	1,00	
i) Servicios sociales (salud, educación, otros)	NO	1,00	
j) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00	
OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS AL COMPONENTE TÉCNICO - PRODUCTIVO			
1. Realizan procesos para el mejoramiento de la calidad de vida de los socios a través de producción de cafés diferenciados para mercados especiales 2. Mejoramiento de las plantaciones de plátano y banano.			
3. ASPECTOS COMERCIALES			

¿La organización cuenta con los permisos exigidos para el desarrollo de la actividad comercial?			25
a) Registro sanitario (INVIMA)	NO	1,00	
b) Permiso del local comercial (Alcaldías municipales)	SI	4,00	
c) Matriculación mercantil (Cámara de Comercio)	SI	4,00	
d) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00	
¿La organización cuenta con herramientas de diferenciación comercial?			
a) Código de barras	NO	1,00	
b) Marca registrada - Logos	NO	1,00	
c) Certificaciones o sellos de calidad y responsabilidad social y ambiental	NO	1,00	
d) Página web	NO	1,00	
e) Comercio electrónico	NO	1,00	
f) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00	
¿La organización cuenta con asistencia técnica comercial actualmente?	SI	4,00	
¿Los miembros compran conjuntamente por medio de la organización? (NA cuando la organización no brinda este servicio)	SI	4,00	
¿Los miembros venden conjuntamente por medio de la organización? (NA cuando la organización no brinda este servicio)	SI	4,00	
¿El mercado es local o regional? (Corresponde a ventas directas en el municipio o departamento)	SI	4,00	
¿El mercado es nacional o de exportación? (Corresponde a ventas directas fuera del departamento de origen o internacionalmente)	SI	4,00	
¿La organización usa factura o documento equivalente cuando vende productos o servicios?	SI	4,00	
OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS AL COMPONENTE COMERCIAL			
<p>1. Experiencia en venta de café diferencial</p> <p>2. Mejorando las condiciones de los cultivos de plátano, acopiando, transportando de manera conjunta</p> <p>3. Apoyo de la gobernación y la alcaldía en forma permanente.</p>			
ANÁLISIS MATRIZ DOFA			
(Traiga a este espacio TODAS las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas encontradas en los tres componentes)			
OPORTUNIDADES	AMENAZAS		
<p>1. Los buenos precios del plátano y banano.</p> <p>2. Los mercados para café diferenciado abren puertas.</p> <p>3. Participación en mercados campesinos locales y ruedas de negocio departamentales.</p> <p>4. Los mercados institucionales a través del apoyo de las compras públicas.</p>	<p>1. El cambio climático</p> <p>2. El fenómeno del niño</p> <p>3. Mal estado de las vías</p> <p>4. Monopolio de la única empresa de transporte en el municipio.</p> <p>5. Altos costos del transporte (las carreras).</p> <p>6. Subida constante de los precios del combustible.</p> <p>7. Altos costos de los insumos</p>		
FORTALEZAS	DEBILIDADES		
<p>1. Asociación integrada por jóvenes emprendedores</p> <p>2. Apoyo interinstitucional</p> <p>3. La asociación cuenta con documentos de conformación (estatutos/resoluciones)</p> <p>4. La asociación hace parte del Consejo Municipal de Desarrollo Rural - CMDR</p> <p>5. Los asociados compran y venden de manera conjunta.</p> <p>6. Se cuenta capacitación fortalecimiento asociativo/asociatividad, desarrollo organizacional/empresarial, formulación/ejecución de proyectos.</p> <p>7. Hacen parte de la alianza productiva entre la Gobernación - Alcaldía - Operador local - Asociación.</p> <p>8. Cuentan con un gran apoyo por parte de la Gobernación y la Alcaldía.</p> <p>9. Realizan procesos para el mejoramiento de la calidad de vida de los socios a través de producción de cafés diferenciados para mercados especiales.</p>	<p>1. La asociación no cuenta con estructura organizativa (organigrama o manual de funciones)</p> <p>2. Fortalecer en competencias blandas y duras: técnicas de comunicación/TICs /Liderazgo y Equidad de género/ enfoque diferencial</p> <p>3. La asociación no cuenta con comités de Educación/Solidaridad y de Veeduría /Junta de vigilancia para el beneficio de sus asociados</p>		
TOTAL		278	
ESTADO		ORGANIZACION EN CONSOLIDACION	
ELABORO	RESPONDIO	REVISO	
NOMBRE Yolanda Ojeda Torres	NOMBRE: Jorge Hernán Lasso Arango	NOMBRE Carlos Eduardo Cárdenas Angarita	
CARGO Profesional estratégico DPA	CARGO: Secretario de Agricultura Génova	CARGO Contratista DPA	
		Fecha de revisión: 5/07/2023	

Alistamiento organizacional asociativo ajustado ASOMERGEN

		ALISTAMIENTO ORGANIZACIONAL ASOCIATIVO						
Código	F-PAA-030	Versión	2	Clasificación de la Información	Publica	Reservada	Clasificada	
I D E N T I F I C A C I O N	Fecha de realización del alistamiento	5/06/2023						
	Nombre y Sigla de la entidad participante:	Asociación de Mercados Campesinos del municipio de Génova- ASOMERGEN						
	Tipo de organización	Sin Ánimo de Lucro						
	Actividad productiva:	Agrícola con producción de hortalizas						
	Fecha de constitución:	2/09/2020						
	NIT:	901407736-9						
	Nombre del Representante legal:	Santiago Carmona López						
	No. Documento de identificación:	1.094.942.485						
	Correo electrónico:	asomergengenova@gmail.com				Teléfonos:	☎148951372	
	Observaciones generales sobre los datos de identificación:							
UBICACIÓN	Departamento:	QUINDIO		Municipio:	GENOVA			
	Corregimiento / Vereda:			Dirección:	CARRERA 12 # 25-60			

METODOLOGÍA

- Cada criterio a calificar tiene asignado un valor ponderado, todos los valores ponderados suman el 100%.
- La casilla ESTADO ACTUAL, muestra una barra desplegable que permite asignar el estado que más se ajuste a lo observado en la comunicación que se establezca con la organización.
- La casilla OBSERVACIONES/EXPLICACIONES/COMENTARIOS debe diligenciarse por la persona del equipo de la DPA que adelante el alistamiento, allí consignará toda aquella información que considere de importancia y sea aclaratoria cuando se seleccione la opción "otros". Su diligenciamiento dará mayores herramientas para llevar a cabo el diagnóstico participativo y la formulación del Plan de Fortalecimiento Asociativo con la organización beneficiaria.
- Una vez se califica a cada organización, estos valores se multiplican automáticamente por los valores ponderados, estimando una calificación total que no podrá superar los 400 puntos. A partir de los resultados obtenidos, que son indicativos del nivel de madurez de la organización, se tomarán las decisiones sobre su intervención y los temas relevantes a incluir en el Plan de Fortalecimiento Asociativo.
- En la parte inferior del formulario aparece una matriz DOFA que deberá diligenciarse por el servidor público que realiza el alistamiento, guardando relación con la información recopilada y registrada durante el alistamiento. Este apartado es de vital importancia en razón a que es el punto de arranque de diagnóstico participativo.
- Una vez se realice el alistamiento este será sometido a una revisión de calidad, coherencia y completitud por el equipo de profesionales responsable y retroalimentado para ajustes, si hay lugar a ello.

INFORMACIÓN IMPORTANTE - PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

Dando cumplimiento a lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012, "Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales" y de conformidad con lo señalado en el Decreto 1377 de 2013, le informamos que su información será tratada conforme a la Ley y la política de tratamiento de datos personales manejada por la Agencia de Desarrollo Rural - ADR que se encuentra publicada en nuestra página web, que puede encontrar en el siguiente enlace: <https://cutt.ly/bO9kHZX>

CRITERIOS A CALIFICAR	ESTADO ACTUAL	CALIFICACIÓN AUTOMÁTICA	CALIFICACIÓN PONDERADA	
1. ASPECTOS ORGANIZACIONALES - ASOCIATIVOS				
¿La organización cuenta con documentos de conformación (estatutos/resoluciones)?	SI	4,00		
¿La organización cuenta con normas internas documentadas (reglamento interno)?	SI	4,00		
¿Cuentan con registro mercantil vigente?	SI	4,00		
¿En los últimos dos años, la organización ha reportado la información requerida por la entidad que le ejerce vigilancia y control?	SI	4,00		
¿Cuentan actualmente con acompañamiento institucional en temas organizacionales?	SI	4,00		
¿La organización cuenta con un plan estratégico o plan de trabajo?	SI	4,00		
¿La organización tiene definido un presupuesto anual?	SI	4,00		
¿Se informa con regularidad a los asociados sobre la ejecución presupuestal?	SI INFORMA	4,00		
¿Llevan un presupuesto diferenciado por línea de producto o servicio?	SI	4,00		
¿Realizan asamblea general?	SI	4,00		
¿La organización cuenta con estructura organizativa (Organigrama o Manual de funciones)?	NINGUNO	1,00		
¿La organización cuenta con alguno de los siguientes comités especiales o grupos de trabajo?				
a) Educación/Solidaridad	NO	1,00		
b) Veeduría/Junta de vigilancia	NO	1,00		
c) Trabajo/Producción/Técnico	SI	4,00		
d) Compras/Ventas (comercial)	SI	4,00		
e) Manejo o alquiler de maquinaria	NO	1,00		
e) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00		

¿Con qué frecuencia se reúnen los Comités?	BIMESTRALMENTE	4,00	20 1
¿La organización hace parte de otra de segundo nivel o nacional?	NO	1,00	
¿La organización ha participado en la construcción de planes territoriales (municipales o departamentales) o sectoriales (agropecuarios)?	MUNICIPAL	4,00	
¿La organización pertenece al Régimen tributario especial? (NA para grupos étnicos)	NO	1,00	
¿La organización lleva contabilidad?	SI	4,00	
¿Llevan la contabilidad sistematizada?	NO	1,00	
¿Cumple con la normatividad contable y financiera aplicable a su organización?	SI	4,00	
¿Los estados financieros están certificados por un Contador?	SI	4,00	
¿La organización cuenta actualmente con créditos asociativos obtenidos a través de entidades financieras formales? (bancos, cooperativas, fundaciones, otros)	NO	1,00	
¿La organización cuenta con experiencia crediticia asociativa? (NA para grupos étnicos ni JAC)	NO	1,00	
¿La organización cuenta con un fondo autogestionado o rotatorio?	SI	4,00	
Si cuenta con un fondo autogestionado o rotatorio ¿está reglamentado? (NA para grupos étnicos ni JAC)	SI	4,00	
¿La organización hace parte del Consejo Seccional de Desarrollo Agropecuario - CONSEA?	NO	NA	
¿La organización hace parte del Consejo Municipal de Desarrollo Rural - CMDR?	SI	NA	
¿La organización hace parte de algún espacio departamental o regional propio del enfoque diferencial? p.e. consultiva departamental afro, mesa departamental de víctimas, mesas indígenas, mesas de mujeres.	NINGUNA	NA	
¿La organización ha recibido en los últimos dos (2) años CAPACITACIÓN o ASISTENCIA TÉCNICA en los siguientes temas?:			
a) Fortalecimiento Asociativo/Asociatividad (hace referencia a competencias blandas y duras)	SI	4,00	
b) Desarrollo organizacional /empresarial (hace referencia a seguimiento y evaluación)	SI	4,00	
c) Equidad de género - enfoque diferencial	NO	1,00	
d) Formulación / ejecución de proyectos	SI	4,00	
e) Técnicas de comunicación	SI	4,00	
f) Tecnologías de la información (TICs)	NO	1,00	
g) Liderazgo	NO	1,00	
h) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00	
¿Cuál es el nivel de confianza alcanzado luego de aplicar el instrumento de medición de confianza?	DE 451 A 600 PUNTOS	4,00	40
OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS AL COMPONENTE SOCIO - ORGANIZACIONAL			
La asociación tiene socialmente diversidad de personas, jóvenes con adultos, adultos mayores, población víctima, afrodescendientes, género diverso y hacen parte de los mercados campesinos			
2. ASPECTOS TÉCNICO PRODUCTIVOS			
¿La organización cuenta con asistencia técnico productiva actualmente?	SI	4,00	23
¿La organización posee infraestructura o equipos para desarrollar actividades asociativas?			
a) Beneficio o postcosecha de productos	SI	4,00	
b) Maquinaria y equipos para transformación de productos (planta de transformación)	NO	1,00	
c) Empaque - Embalaje	NO	1,00	
d) Acopio de productos - Bodega	SI	4,00	
e) Vehículos para el transporte de productos	NO	1,00	
f) Estanques piscícolas - galpones o similares para explotaciones pecuarias	NO	1,00	
g) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00	
¿Los miembros de la organización cuentan con los permisos exigidos para el desarrollo de la actividad productiva?			
a) Uso del suelo (Alcaldías municipales)	SI	4,00	
b) Concesión de aguas (CAR)	NO	1,00	
c) Permisos ambientales (CAR)	NO	1,00	
d) Registro sanitario de predios (ICA)	NO	1,00	
e) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00	
¿La organización ha sido beneficiaria o ha ejecutado algún proyecto con el Estado relacionado con el tema productivo?	SI	4,00	
¿La organización cuenta con algún tipo de financiamiento por parte del Estado?	SI	4,00	
¿La organización cuenta con algún tipo de financiamiento por parte de una entidad privada formal?	SI	4,00	
¿La organización presta los siguientes servicios a sus miembros?			
a) Compra de productos	SI	4,00	
b) Acopio o transformación	SI	4,00	
c) Asistencia técnica	SI	4,00	
d) Crédito/financiación	NO	1,00	
e) Venta de insumos agropecuarios	NO	1,00	
f) Venta de material vegetal o animal	NO	1,00	
g) Capacitación y acompañamiento organizacional	SI	4,00	
h) Alquiler o venta de maquinaria y equipo	NO	1,00	
i) Servicios sociales (salud, educación, otros)	NO	1,00	
j) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00	
OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS AL COMPONENTE TÉCNICO - PRODUCTIVO			
Asomergen es la esencia de los mercados campesinos del municipio de Génova, con gran variedad y diversidad de productos tanto en fresco, como transformados.			
3. ASPECTOS COMERCIALES			
¿La organización cuenta con los permisos exigidos para el desarrollo de la actividad comercial?			

a) Registro sanitario (INVIMA)	NO	1,00	25
b) Permiso del local comercial (Alcaldías municipales)	SI	4,00	
c) Matrícula mercantil (Cámara de Comercio)	SI	4,00	
d) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00	
¿La organización cuenta con herramientas de diferenciación comercial?			
a) Código de barras	NO	1,00	
b) Marca registrada - Logos	NO	1,00	
c) Certificaciones o sellos de calidad y responsabilidad social y ambiental	NO	1,00	
d) Página web	NO	1,00	
e) Comercio electrónico	NO	1,00	
f) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00	
¿La organización cuenta con asistencia técnica comercial actualmente?	SI	4,00	
¿Los miembros compran conjuntamente por medio de la organización? (NA cuando la organización no brinda este servicio)	SI	4,00	
¿Los miembros venden conjuntamente por medio de la organización? (NA cuando la organización no brinda este servicio)	SI	4,00	
¿El mercado es local o regional? (Corresponde a ventas directas en el municipio o departamento)	SI	4,00	
¿El mercado es nacional o de exportación? (Corresponde a ventas directas fuera del departamento de origen o internacionalmente)	SI	4,00	
¿La organización usa factura o documento equivalente cuando vende productos o servicios?	SI	4,00	
OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS AL COMPONENTE COMERCIAL			
1. Participación de los mercados campesinos como la vitrina comercial más grande, mucho más aún después de la pandemia 2. La diversidad de productos naturales, transformados y artesanales que hacen del municipio de Génova un atractivo turístico 3. La plataforma digital de la Gobernación y la ley de compra públicas los está fortaleciendo			
ANÁLISIS MATRIZ DOFA			
(Traiga a este espacio TODAS las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas encontradas en los tres componentes)			
OPORTUNIDADES	AMENAZAS		
1. Ley de compras públicas 2. La plataforma digital de la Gobernación que abre nuevos mercados 3. Activar la contabilidad sistematizada de la asociación 4. Desarrollo de alianza productiva para producir hortalizas 5. Producción agroecológica y de insecticidas	1. Los efectos del cambio climático 2. El estado de las vías que afectan el transporte de los alimentos 3. Los costos del transporte de los productos cosechados 4. Los costos de los insumos agrícolas		
FORTALEZAS	DEBILIDADES		
1. Los mercados campesinos como la vitrina comercial y turística de la región 2. La diversidad de productos 3. Productos agroecológicos: productos naturales y propios de alta montaña 4. Apoyo permanente de la Alcaldía Municipal 5. Hacen parte activa de los mercados campesinos con la venta de Hortalizas. 6. La asociación ha participado en la construcción de planes territoriales 7. La asociación cuenta con un fondo rotatorio 8. La asociación hace parte del Consejo Municipal de Desarrollo Rural - CMDR	1. Envejecimiento de muchos productores 2. La organización no cuenta con estructura organizativa: organigrama o manual de funciones 3. La pérdida de la cultura de producción de hortalizas y de trabajo en el campo 4. Desinterés de los productores por la actividad 5. Falta de compromiso con la asociación por parte de algunos socios. 6. Deficiencia en la comunicación interna de la asociación 7. Desmotivación del productor con su actividad por la pérdida de las cosechas por efectos del cambio climático 8. Pérdida de la cultura de producción de alimentos para el autoconsumo 9. Falta de orientación y capacitación para la comercialización de los productos (ventas) 10. La asociación no cuenta con comités de Educación/Solidaridad y de Veeduría /Junta de vigilancia para el beneficio de sus asociados 11. La asociación no cuenta con Registro sanitario (INVIMA)		
TOTAL		288	
ESTADO		ORGANIZACION EN CONSOLIDACION	
ELABORÓ	RESPONDIÓ	REVISÓ	
NOMBRE: Yolanda Ojeda Torres	NOMBRE: Jorge Hernán Lasso Arango	NOMBRE: Carlos Eduardo Cárdenas Angarita	
CARGO: Profesional estratégico DPA	CARGO: Secretario de Agricultura Génova	CARGO: Contratista	
		Fecha de revisión: 5/07/2023	

Alistamiento organizacional asociativo ajustado ASOTRARUGEN

		ALISTAMIENTO ORGANIZACIONAL ASOCIATIVO			 MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	
Código	F-PAA-030	Versión	2	Clasificación de la Información	<input type="checkbox"/> Pública <input type="checkbox"/> Reservada <input checked="" type="checkbox"/> Clasificada	

I D E N T I F I C A C I Ó N	Fecha de realización del alistamiento	5/06/2023					
	Nombre y Sigla de la entidad participante:	Asociación de Trabajadores Rurales de Génova - ASOTRARUGEN					
	Tipo de organización	Sin Ánimo de Lucro					
	Actividad productiva:	Agrícola con producción de plátano					
	Fecha de constitución:	30/07/2022					
	NIT:	901622945-2					
	Nombre del Representante legal:	José Humberto Leal A					
	No. Documento de identificación:	5.989.683					
	Correo electrónico:	icdnaso91@hotmail.com				Teléfonos:	3147807285 3107441008
	Observaciones generales sobre los datos de identificación:						
UBICACIÓN	Departamento:	QUINDIO		Municipio:	GENOVA		
	Corregimiento / Vereda:	NA		Dirección:	CARRERA 12 25 - 60		

METODOLOGÍA

- Cada criterio a calificar tiene asignado un valor ponderado, todos los valores ponderados suman el 100%.
- La casilla ESTADO ACTUAL, muestra una barra desplegable que permite asignar el estado que más se ajuste a lo observado en la comunicación que se establezca con la organización.
- La casilla OBSERVACIONES/EXPLICACIONES/COMENTARIOS debe diligenciarse por la persona del equipo de la DPA que adelante el alistamiento, allí consignará toda aquella información que considere de importancia y sea aclaratoria cuando se seleccione la opción "otros". Su diligenciamiento dará mayores herramientas para llevar a cabo el diagnóstico participativo y la formulación del Plan de Fortalecimiento Asociativo con la organización beneficiaria.
- Una vez se califica a cada organización, estos valores se multiplican automáticamente por los valores ponderados, estimando una calificación total que no podrá superar los 400 puntos. A partir de los resultados obtenidos, que son indicativos del nivel de madurez de la organización, se tomarán las decisiones sobre su intervención y los temas relevantes a incluir en el Plan de Fortalecimiento Asociativo.
- En la parte inferior del formulario aparece una matriz DOFA que deberá diligenciarse por el servidor público que realiza el alistamiento, guardando relación con la información recopilada y registrada durante el alistamiento. Este apartado es de vital importancia en razón a que es el punto de arranque de diagnóstico participativo.
- Una vez se realice el alistamiento este será sometido a una revisión de calidad, coherencia y completitud por el equipo de profesionales responsable y retroalimentado para ajustes, si hay lugar a ello.

INFORMACIÓN IMPORTANTE - PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

Dando cumplimiento a lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012, "Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales" y de conformidad con lo señalado en el Decreto 1377 de 2013, le informamos que su información será tratada conforme a la Ley y la política de tratamiento de datos personales manejada por la Agencia de Desarrollo Rural - ADR que se encuentra publicada en nuestra página web, que puede encontrar en el siguiente enlace: <https://cutt.ly/bO9kHZX>

CRITERIOS A CALIFICAR	ESTADO ACTUAL	CALIFICACIÓN AUTOMÁTICA	CALIFICACIÓN PONDERADA
1. ASPECTOS ORGANIZACIONALES - ASOCIATIVOS			
¿La organización cuenta con documentos de conformación (estatutos/resoluciones)?	SI	4,00	
¿La organización cuenta con normas internas documentadas (reglamento interno)?	SI	4,00	
¿Cuentan con registro mercantil vigente?	SI	4,00	
¿En los últimos dos años, la organización ha reportado la información requerida por la entidad que le ejerce vigilancia y control?	SI	4,00	
¿Cuentan actualmente con acompañamiento institucional en temas organizacionales?	SI	4,00	
¿La organización cuenta con un plan estratégico o plan de trabajo?	SI	4,00	
¿La organización tiene definido un presupuesto anual?	SI	4,00	
¿Se informa con regularidad a los asociados sobre la ejecución presupuestal?	SI INFORMA	4,00	
¿Llevan un presupuesto diferenciado por línea de producto o servicio?	SI	4,00	
¿Realizan asamblea general?	SI	4,00	
¿La organización cuenta con estructura organizativa (Organigrama o Manual de funciones)?	ORGANIGRAMA Y MANUAL DE FUNCIONES	4,00	
¿La organización cuenta con alguno de los siguientes comités especiales o grupos de trabajo?			
a) Educación/Solidaridad	NO	1,00	
b) Veeduría/Junta de vigilancia	NO	1,00	
c) Trabajo/Producción/Técnico	SI	4,00	
d) Compras/Ventas (comercial)	SI	4,00	
e) Manejo o alquiler de maquinaria	NO	1,00	
f) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00	

¿Con qué frecuencia se reúnen los Comités?	BIMESTRALMENTE	4,00	235
¿La organización hace parte de otra de segundo nivel o nacional?	NO	1,00	
¿La organización ha participado en la construcción de planes territoriales (municipales o departamentales) o sectoriales (agropecuarios)?	MUNICIPAL	4,00	
¿La organización pertenece al Régimen tributario especial? (NA para grupos étnicos)	NO	1,00	
¿La organización lleva contabilidad?	SI	4,00	
¿Llevan la contabilidad sistematizada?	SI EXCEL	4,00	
¿Cumple con la normatividad contable y financiera aplicable a su organización?	SI	4,00	
¿Los estados financieros están certificados por un Contador?	SI	4,00	
¿La organización cuenta actualmente con créditos asociativos obtenidos a través de entidades financieras formales? (bancos, cooperativas, fundaciones, otros)	NO	1,00	
¿La organización cuenta con experiencia crediticia asociativa? (NA para grupos étnicos ni JAC)	NO	1,00	
¿La organización cuenta con un fondo autogestionado o rotatorio?	SI	4,00	
Si cuenta con un fondo autogestionado o rotatorio ¿está reglamentado? (NA para grupos étnicos ni JAC)	SI	4,00	
¿La organización hace parte del Consejo Seccional de Desarrollo Agropecuario - CONSEA?	NO	NA	
¿La organización hace parte del Consejo Municipal de Desarrollo Rural - CMDR?	SI	NA	
¿La organización hace parte de algún espacio departamental o regional propio del enfoque diferencial? p.e. consultiva departamental afro, mesa departamental de víctimas, mesas indígenas, mesas de mujeres.	NINGUNA	NA	
¿La organización ha recibido en los últimos dos (2) años CAPACITACIÓN o ASISTENCIA TÉCNICA en los siguientes temas?:			
a) Fortalecimiento Asociativo/Asociatividad (hace referencia a competencias blandas y duras)	SI	4,00	
b) Desarrollo organizacional /empresarial (hace referencia a seguimiento y evaluación)	SI	4,00	
c) Equidad de género - enfoque diferencial	SI	4,00	
d) Formulación / ejecución de proyectos	SI	4,00	
e) Técnicas de comunicación	SI	4,00	
f) Tecnologías de la información (TICs)	SI	4,00	
g) Liderazgo	SI	4,00	
h) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	SI	4,00	
¿Cuál es el nivel de confianza alcanzado luego de aplicar el instrumento de medición de confianza?	DE 451 A 600 PUNTOS	4,00	40
OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS AL COMPONENTE SOCIO - ORGANIZACIONAL			
Participan de las reuniones y decisiones del CMDR.			
2. ASPECTOS TÉCNICO PRODUCTIVOS			
¿La organización cuenta con asistencia técnico productiva actualmente?	SI	4,00	23
¿La organización posee infraestructura o equipos para desarrollar actividades asociativas?			
a) Beneficio o postcosecha de productos	SI	4,00	
b) Maquinaria y equipos para transformación de productos (planta de transformación)	NO	1,00	
c) Empaque - Embalaje	NO	1,00	
d) Acopio de productos - Bodega	SI	4,00	
e) Vehículos para el transporte de productos	NO	1,00	
f) Estanques piscícolas - galpones o similares para explotaciones pecuarias	NO	1,00	
g) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00	
¿Los miembros de la organización cuentan con los permisos exigidos para el desarrollo de la actividad productiva?			
a) Uso del suelo (Alcaldías municipales)	SI	4,00	
b) Concesión de aguas (CAR)	NO	1,00	
c) Permisos ambientales (CAR)	NO	1,00	
d) Registro sanitario de predios (ICA)	NO	1,00	
e) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00	
¿La organización ha sido beneficiaria o ha ejecutado algún proyecto con el Estado relacionado con el tema productivo?	SI	4,00	
¿La organización cuenta con algún tipo de financiamiento por parte del Estado?	SI	4,00	
¿La organización cuenta con algún tipo de financiamiento por parte de una entidad privada formal?	SI	4,00	
¿La organización presta los siguientes servicios a sus miembros?			
a) Compra de productos	SI	4,00	
b) Acopio o transformación	SI	4,00	
c) Asistencia técnica	SI	4,00	
d) Crédito/financiación	NO	1,00	
e) Venta de insumos agropecuarios	NO	1,00	
f) Venta de material vegetal o animal	NO	1,00	
g) Capacitación y acompañamiento organizacional	SI	4,00	
h) Alquiler o venta de maquinaria y equipo	NO	1,00	
i) Servicios sociales (salud, educación, otros)	NO	1,00	
j) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00	
OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS AL COMPONENTE TÉCNICO - PRODUCTIVO			
Varios de los asociados o sus familiares han sido partícipes de proyectos de acompañamiento técnico a través del SENA, ICA entre otros			
3. ASPECTOS COMERCIALES			
¿La organización cuenta con los permisos exigidos para el desarrollo de la actividad comercial?			

a) Registro sanitario (INVIMA)	NO	1,00	25
b) Permiso del local comercial (Alcaldías municipales)	SI	4,00	
c) Matrícula mercantil (Cámara de Comercio)	SI	4,00	
d) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00	
¿La organización cuenta con herramientas de diferenciación comercial?			
a) Código de barras	NO	1,00	
b) Marca registrada - Logos	NO	1,00	
c) Certificaciones o sellos de calidad y responsabilidad social y ambiental	NO	1,00	
d) Página web	NO	1,00	
e) Comercio electrónico	NO	1,00	
f) Otros (registre en la casilla observaciones cuáles otros)	NO	1,00	
¿La organización cuenta con asistencia técnica comercial actualmente?	SI	4,00	
¿Los miembros compran conjuntamente por medio de la organización? (NA cuando la organización no brinda este servicio)	SI	4,00	
¿Los miembros venden conjuntamente por medio de la organización? (NA cuando la organización no brinda este servicio)	SI	4,00	
¿El mercado es local o regional? (Corresponde a ventas directas en el municipio o departamento)	SI	4,00	
¿El mercado es nacional o de exportación? (Corresponde a ventas directas fuera del departamento de origen o internacionalmente)	SI	4,00	
¿La organización usa factura o documento equivalente cuando vende productos o servicios?	SI	4,00	
OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS AL COMPONENTE COMERCIAL			
Están en la etapa de diseño de medios virtuales Con la Gobernación del Quindío están utilizando la plataforma digital de venta de productos.			
ANÁLISIS MATRIZ DOFA (Traiga a este espacio TODAS las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas encontradas en los tres componentes)			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1. Buenos precios del plátano y banano 2. Participación en mercados campesinos locales y ruedas de negocio Departamentales 3. Aplicar herramientas de diferenciación comercial (página web).		1. El cambio climático, lluvias excesivas en la región 2. Alto costo de los fertilizantes 3. Aumento del precio de los combustibles 4. Altos costos para el transporte de los productos 5. Deficiencia en la intervención estatal	
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1. Recuperación de recursos del fondo rotatorio 2. La baja incidencia de plagas y enfermedades en los cultivos 3. Mejora continua de los cultivos 4. Uso de medios virtuales y plataforma digital		1. Mal estado de las vías, altos costos en el transporte 2. Disminución de la calidad del producto por daño mecánico en el transporte 3. Desarticulación de la asociación para la comercialización 4. Disfunción cultural para procesos asociativos 5. Calidad del plátano con diferentes condiciones por vereda 6. Migración a otras cadenas productivas 7. Sostenimiento de volumen/calidad 8. La asociación no cuenta con Registro sanitario (INVIMA) 9 La asociación no cuenta con comités especiales de Educación/Solidaridad y Veeduría/Junta de vigilancia	
TOTAL			322
ESTADO		ORGANIZACION EMERGENTE	
ELABORÓ	RESPONDIO	REVISO	
NOMBRE Yolanda Ojeda Torres	NOMBRE: Jorge Hernán Lasso Arango	NOMBRE	Carlos Eduardo Cárdenas Angarita
CARGO Profesional estratégico DPA	CARGO: Secretario de Agricultura Génova	CARGO	Contratista DPA
Fecha de revisión:			6/07/2023

Anexo 3: Matriz de Influencias Directas – MID

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	
Cuentan con documentos de conformación	0	3	3	2	0	1	2	3	2	0	0	3	3	2	3	3	1	1	1	0	0	3	1	1	0	0	4	4	4	3	4	4	3	
Los documentos permiten el ingreso de nuevos asociados	3	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	2	3	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	
Cuenta con normas internas documentadas (reglamento interno)	4	4	0	0	0	0	0	2	2	3	0	4	2	0	2	2	0	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	
Registro mercantil vigente	2	0	0	0	3	2	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Han reportado la información a quien les realiza vigilancia y control	1	0	1	2	0	0	1	0	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0		
Han recibido capacitación o asistencia técnica	0	0	0	0	0	0	3	2	2	0	2	0	1	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	
Cuentan con acompañamiento institucional en temas organizacionales	1	0	3	0	0	2	0	3	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	3	2	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	
Cuentan con un plan estratégico o plan de trabajo	0	0	1	0	0	1	2	0	2	4	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	3	3	0	2	2	0	0	0	
Tienen definido un presupuesto anual	0	0	3	0	0	0	0	1	0	2	3	2	0	0	0	0	0	1	0	0	2	3	1	3	2	3	1	1	2	2	0	0	0	
Se informa a los asociados sobre la ejecución presupuestal?	0	0	1	0	1	2	2	1	4	0	0	0	0	1	3	0	0	2	2	0	0	2	2	2	2	0	2	0	2	1	2	0	0	
Llevan presupuesto diferenciado por línea de producto o servicio?	1	1	3	0	3	1	1	0	4	1	0	4	4	1	0	0	0	1	0	0	1	2	1	3	1	2	2	2	1	1	1	1	1	
Realizan asamblea general anual?	4	4	4	0	2	0	1	1	2	2	4	0	4	0	1	1	1	3	2	3	0	1	2	3	2	2	0	1	3	3	2	2	2	
Llevan libro de actas de asamblea?	4	1	4	0	4	0	0	0	1	1	1	4	0	4	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	
El libro de actas se encuentra registrado ante la entidad competente?	4	0	1	2	3	1	0	1	1	1	0	4	4	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	1	0	0	1	1	0	0	0	
Cuentan con estructura organizativa (Organigrama o Manual de funciones)?	4	3	4	0	1	2	2	3	4	3	2	2	1	3	0	4	4	4	4	3	2	3	3	0	3	1	1	0	2	2	3	3	3	
Cuentan con comités especiales o grupos de trabajo?	3	1	4	2	2	3	3	3	3	2	2	1	2	0	4	0	4	4	4	2	2	1	2	1	2	0	2	2	2	2	2	2	2	
Alguno de los Comités o grupos de trabajo son liderados por mujeres?	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	4	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Alguno de los Comités o grupos de trabajo son liderados por jóvenes?	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	4	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Los Comités se reúnen con frecuencia?	3	0	4	1	3	2	2	2	2	2	0	2	0	2	2	4	0	0	0	2	2	1	0	0	2	0	1	0	1	1	0	0	0	
Hacen parte de una organización de segundo nivel o nacional?	2	0	3	3	3	2	2	3	3	1	0	3	2	0	3	3	0	0	3	0	3	0	2	0	2	2	0	0	0	0	3	3	3	
Han participado en la construcción de planes territoriales o sectoriales	2	0	2	2	0	1	1	3	1	0	0	1	0	0	2	2	0	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	4		
Pertenece al Régimen tributario especial	2	0	2	4	4	1	1	3	3	1	0	1	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4	3	4	4	1	0	0	0	0	0	
Llevan contabilidad?	1	0	2	3	2	0	0	0	3	3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4	0	4	4	4	1	0	0	0	0	0	0	
La contabilidad está sistematizada	0	0	2	3	3	0	0	0	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4	0	4	4	1	0	0	0	0	0	0	
Disponen de estados financieros actualizados? (Balance general y P&G)	1	0	0	3	3	0	0	1	3	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	4	4	2	0	3	3	2	2	0	0	0	0	
Los estados financieros están avalados por un Contador?	0	0	2	4	4	0	0	0	3	2	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	4	4	2	4	0	3	1	0	0	0	0	0	
Cuentan con créditos de entidades financieras? (bancos, cooperativas)	3	0	3	4	4	0	0	3	4	1	3	0	0	1	0	0	0	0	0	3	2	3	4	3	4	4	0	1	1	1	0	0	0	
Se encuentran actualmente en estudio crediticio?	3	0	3	4	4	0	0	4	4	1	3	0	0	2	2	0	0	0	0	3	1	2	4	3	4	4	0	3	3	0	0	0	0	
Cuentan con un fondo autogestionado o rotatorio?	3	2	4	3	3	1	1	3	4	2	4	0	0	0	3	3	0	1	2	0	3	3	3	3	3	3	3	3	0	4	0	0	0	
El fondo autogestionado o rotatorio está reglamentado?	3	2	3	3	4	1	1	3	1	3	0	0	2	1	3	2	0	0	2	1	0	1	3	1	2	1	0	0	4	0	0	0	0	
Hacen parte del CONSEA?	4	0	1	4	2	0	1	3	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	3
Hacen parte del CMDR?	4	0	2	3	2	1	3	2	0	0	1	1	0	0	3	0	0	0	0	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	2	
Hacen parte de alguna instancia de participación con enfoque diferencial?	4	3	4	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	4	4	4	3	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	

