

Caracterización de los agroemprendimientos asociativos rurales en Antioquia para el fortalecimiento de la acción colectiva y el desarrollo local

Characterization of rural associative Agroenterprises in Antioquia for the strengthening of collective action and local development

Luis Felipe Oquendo Tirado*^{ID}, Holmes Rodríguez Espinosa**^{ID} y Rosa Elsa Pérez Peña***^{ID}

Resumen: un papel fundamental de los diferentes modelos de extensión agropecuaria es la generación de procesos empresariales a través de propuestas asociativas y organizacionales entre medianos y pequeños productores. Conocer cuál ha sido el desarrollo de estas organizaciones permite establecer oportunidades de mejoramiento que beneficien su estructura y función, fortaleciendo su capital social y comercial. El objetivo de la investigación fue caracterizar los agroemprendimientos rurales a través del análisis de información secundaria y la recolección de datos en campo aportados por directivos e integrantes de la organización para conocer su situación actual y sus necesidades de fortalecimiento. Para ello, se utilizó una investigación de enfoque mixto con estatus dominante cualitativo y de tipo concurrente. La caracterización de los agroemprendimientos se realizó por medio del análisis de información secundaria, entrevistas semiestructuradas y grupos focales, que permitieron la identificación de los aspectos claves que inciden sobre las iniciativas empresariales, vistos desde cinco categorías de análisis —técnica, económica, social, comercial y organizacional—, las cuales facilitaron la aproximación a los múltiples factores que giran en torno a estos modelos de negocio y su influencia en el sector rural. La intervención permitió identificar aspectos fundamentales en el proceso de consolidación de una organización, encontrando similitudes con lo reportado en la literatura; además, favoreció el diagnóstico del territorio y el impacto social y empresarial del agroemprendimiento sobre la comunidad, identificando los aspectos que consideran relevantes para el desarrollo de sus capacidades de autogestión y sostenibilidad, y construyendo así una herramienta participativa para la identificación de las necesidades reales que involucran al actor real de las intervenciones de extensión agropecuaria. En conclusión, la propuesta participativa para la caracterización de los agroemprendimientos permitió generar un alto grado de apropiación por parte de los actores claves del territorio, autorreflexionando sobre factores que influyen en su funcionamiento y haciendo un recorrido desde sus capacidades para la identificación de debilidades y oportunidades. Esta forma de intervención favorece que la comunidad no solo identifique sus necesidades, sino que también se vincule en la creación de propuestas que movilicen sus recursos y estrategias hacia la consolidación y la sostenibilidad.

Palabras claves: agroemprendimiento; participación; desarrollo; sostenibilidad; extensión agropecuaria.

Abstract: A fundamental role of the different agricultural extension models is the generation of entrepreneurial processes through associative and organizational proposals among medium and small producers. Knowing how these organizations have developed allows establishing opportunities for improvement that will benefit their structure and function, strengthening their social and commercial capital. The objective of the research was to characterize rural agribusinesses through the analysis of secondary information and the collection of field data provided by managers and members of the organization to learn about their current situation and their needs for strengthening. For this purpose, a mixed approach research was used, with a predominantly qualitative and concurrent type of research. The agroenterprises were characterized through the analysis of secondary information, semi-structured interviews and focus groups, which allowed the identification of the key aspects that affect the business initiatives, seen from five categories of analysis -technical, economic, social, commercial and organizational-, which facilitated the approach to the multiple factors that revolve around these business models and their influence in the rural sector. The intervention made it possible to identify fundamental aspects in the process of consolidation of an organization, finding similarities with what is reported in the literature; it also favored the diagnosis of the territory and the social and business impact of the agroenterprise on the community, identifying the aspects that they consider relevant for the development of their self-management and sustainability capacities, and thus building a participatory tool for the identification of the real needs that involve the real actor of the agricultural extension interventions. In conclusion, the participatory proposal for the characterization of agribusinesses generated a high degree of ownership on the part of the key actors of the territory, reflecting on factors that influence their operation and making a journey from their capacities to the identification of weaknesses and opportunities. This form of intervention encourages the community not only to identify its needs, but also to become involved in the creation of proposals that mobilize its resources and strategies towards consolidation and sustainability.

Keywords: agroenterprise; participation; development; sustainability; agricultural extension.

Artículo de investigación / Research article

Cómo citar este artículo: Oquendo, L., Rodríguez, H. y Pérez, R. (2022). Caracterización de los agroemprendimientos asociativos rurales en Antioquia para el fortalecimiento de la acción colectiva y el desarrollo local. *Jangwa Pana*, 21(2), 146-161. doi: <https://doi.org/10.21676/16574923.4749>

Recibido: 04/03/2022 | **Aceptado:** 03/08/2022 | **Disponible en línea:** 04/08/2022

* Universidad de Antioquia, Colombia – Correo: luis.oquendo@udea.edu.co – ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3573-4034>

** Universidad de Antioquia, Colombia – Correo: holmes.rodriguez@udea.edu.co – ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0822-0898>

***Universidad de Antioquia, Colombia – Correo: rosa.perez@udea.edu.co – ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2620-6173>

Introducción

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

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

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

Para Rodríguez *et al.* (2018), las agroempresas rurales son modelos que buscan impulsar la actividad económica en beneficio de sus asociados; de esta forma, definieron la sostenibilidad de dichos modelos con base en cuatro pilares: capital social, planeación organizacional, económico, productivo-tecnológico. En el mismo sentido, Rodríguez y Ramírez (2016) determinaron que para la sostenibilidad de los procesos de asociatividad rural se deben abordar de manera integral aspectos económicos, técnicos, ambientales, políticos y sociales. Dequino (2019) define los factores económicos-financieros, tecnológico-productivo, organizacional, y la estrategia empresarial. Johnson *et al.* (2002), por su parte, encontraron que uno de los factores determinantes de la consolidación de las agroempresas es el capital social, que puede mejorar los procesos administrativos

dentro de una empresa, y también favorecer la unión y la confianza entre los miembros.

Por otra parte, se debe entender que las organizaciones de productores deben mantenerse en el tiempo gracias a su autogestión, lo que implica que tengan dentro de su accionar un modelo de negocio que soporte las demás bases de su estructura (Bustillo *et al.*, 2008). Este componente empresarial es fundamental para la sostenibilidad de las organizaciones y es el punto clave para generar ingresos que permitan el desarrollo de las comunidades y de las familias campesinas. Sin embargo, muchos modelos agroempresariales terminan desapareciendo por aspectos como las relaciones entre sus miembros (Gottret *et al.*, 2000).

Con este estudio se pretende caracterizar cinco organizaciones de productores, de cinco municipios del suroeste antioqueño, que tienen como factor común hacer parte del programa de Desarrollo Rural de La Fundación Aurelio Llano Posada (FALLP), estar integradas por pequeños y medianos productores, y tener un proceso empresarial derivado de sus producciones primarias. Su elección está basada en la posibilidad de comprender por qué, a pesar de que las organizaciones cuentan con un proceso de maduración de varios años y poseen apoyo de múltiples organizaciones, no se ha logrado un punto de equilibrio económico que les permita sustentarse por sí mismas, razón que motiva la investigación a identificar los aspectos que inciden en la sostenibilidad.

Materiales y métodos

Diseño, población y muestra

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

Variables e instrumentos

Se realizaron entrevistas semiestructuradas, construidas desde la propuesta de cinco categorías de estudio, definidas desde la literatura: técnica, organizacional, económica, comercial y social. Esta metodología permitió conocer la percepción de la comunidad sobre los temas definidos a

través de informantes claves, seleccionados por su antigüedad y permanencia en la organización, algunos de ellos integrantes activos de las juntas directivas; por otra parte, se favoreció el abordaje de otros temas que surgieron mediante el diálogo y ligados a sus historias, a la forma de trabajo y a las expectativas de la comunidad.

Para recolectar la información primaria de esta investigación se aplicaron entrevistas de tipo semiestructurada, que favorecieron el diálogo con la comunidad y permitieron conocer su percepción acerca de los diferentes factores que influyen sobre los procesos agroempresariales y en qué medida determinan su nivel de autogestión y sostenibilidad. Las entrevistas se construyeron con base en cinco categorías: económica, organizacional, comercial, social y técnica, con el diseño de 25 preguntas con las que se buscó identificar el desempeño de la organización en cada categoría y hacer explícitas categorías emergentes no tenidas en cuenta desde la literatura (anexo 1).

Recolección de la información

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

Técnicas de análisis de datos

La transcripción de las respuestas se realizó a través de matrices, siguiendo el modelo Huberman y Miles (2000), que favorece la sistematización de la información y el análisis del discurso a profundidad, obteniendo categorías y subcategorías emergentes.

Posteriormente, los datos fueron incorporados al software Atlas TI, herramienta de tipo informática para el análisis de datos cualitativos, el cual permitió establecer nuevas subcategorías de interés para la investigación. La tabla código-documento es un instrumento propio para analizar datos en el Atlas TI, que permite establecer la frecuencia de los códigos o de los grupos de códigos por

textos contenidos en cada una de las respuestas. Basados en las categorías previamente definidas, que fueron utilizadas para la construcción de las entrevistas semiestructuradas, se obtiene el discurso de la comunidad respecto a cada uno de los aspectos que se desean conocer, los cuales sirven como base para la identificación de lo que llamaremos “subcategorías”.

Resultados

Las organizaciones

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

Características generales

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

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

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

Todas las organizaciones estudiadas trabajan de acuerdo con los lineamientos del programa Desarrollo Rural de la FALLP. Tres de ellas cuentan con un técnico de campo que realiza su trabajo de manera permanente, mientras que las otras dos reciben acompañamiento temporal en temas más puntuales, evidenciando que las organizaciones que cuentan con acompañamiento permanente muestran un grado de mayor consolidación y las demás se encuentran en fases de desarrollo de manera gradual. Esto refleja la importancia del acompañamiento permanente de los programas de extensión, el cual favorece notablemente la

participación, la competitividad y el reconocimiento del territorio para la generación de ingresos (Clavijo, 2015).

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

Teniendo en cuenta la tabla código-documento y las categorías definidas para las entrevistas, este instrumento permitió la identificación de más de 100 subcategorías que, según los actores claves de la investigación, son los factores que influyen en el desarrollo de cada categoría (Tabla 1).

Tabla 1. Subcategorías surgidas del análisis del discurso con frecuencia de mención en el discurso.

Categoría	Subcategorías y frecuencia de respuesta
Técnica-productiva	Actividad productiva principal (4), actividades secundarias o complementarias (16), buenas prácticas agrícolas y pecuarias (12), infraestructura de producción (13), desarrollo de capacidades productivas (7), educación continua (6), asistencia técnica (8), apoyo de entidades externas (11).
Organizacional	Juntas directivas definidas (13), reuniones periódicas (7), asamblea general (3), mecanismos de participación (24), comités de trabajo (13), empoderamiento de las mujeres (6), motivación y compromiso (4), plan de trabajo operativo (11), fondos rotatorios (6), gestión de proyectos (6), acceso a recursos externos (2), sostenibilidad (6), líneas de negocio (4), apoyos económicos o en especie para sus asociados (6).
Económica	Desarrollo de capacidades contables (5), profesional contable (13), tecnología para procesos contables (5), asesoría de contador (4), centro de costos (10), fondo rotatorio (10), fuentes de ingresos por actividad productiva principal (5), ingresos por actividades secundarias (6), plan de negocio (7), educación continua (6), rentabilidad (7).
Comercial	Sostenibilidad (20), aliados comerciales (13), intermediarios (3), tecnologías de la información y la comunicación (5), mercados locales y campesinos (15), estándares de calidad (10), productos orgánicos (3), producción sostenible (4), trazabilidad (3), marcas propias (3), sellos de calidad (11).
Social	Talleres de liderazgo (3), formación y capacitación (10), desarrollo de habilidades (4), actividades para asociados (9), asociatividad (2), empoderamiento femenino (6), papel de los jóvenes (5), acciones ambientales (4), actividades de interés para la comunidad (4), responsabilidad social (6), gestión de proyectos (8).

Categoría técnica-productiva

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

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

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

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

adquisición y el desarrollo de estas capacidades, así como el apoyo de entidades externas como el SENA, Fundación IC, Rentabilidad y FALLP.

Categoría organizacional

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

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

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

Al hablar de las instancias y de los mecanismos de participación, las organizaciones mencionan diferentes herramientas, todas de características participativas, donde se destacan las reuniones virtuales y presenciales periódicas, los comités de trabajo y la asamblea general, principalmente. En cuanto a las formas de participación, los entrevistados señalan que el aporte de ideas se hace de manera colaborativa y voluntaria, y que es tenido en cuenta por los demás asociados. Las actividades recreativas y sociales también son parte esencial del relacionamiento entre los asociados, incluyendo celebraciones como el Día de la Madre, el Día de la Familia y el Día del Niño, lo que hace evidente la importancia del aspecto familiar.

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

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

Categoría económica

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

Otro aspecto importante es el uso de tecnología en los procesos contables; la comunidad señala el uso de computadores y softwares para llevar estos procesos a cabo. Con respecto a los costos de sus servicios y productos, la asesoría del contador juega un papel importante, puesto que consideran que es la persona que acompaña el modelo económico de las organizaciones. Gracias a esto, la comunidad conoce la información de primera mano sobre el balance económico y el estado de pérdidas o ganancias obtenidas por la comercialización de sus productos. A su vez, mencionan la existencia de un centro de costos que es

gestionado de manera directa por algunos de los integrantes de la organización, permitiéndoles tomar decisiones puntuales de forma rápida, sin tener que pasar por todo el proceso de la asamblea general.

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

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

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

Categoría comercial

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

Así mismo, los productos que se producen en menores cantidades son comercializados gracias a la infraestructura propia de las organizaciones. El producto adicional es vendido a aliados locales como supermercados, legumbres y tiendas de barrio. En las respuestas es evidente la influencia de los intermediarios en los procesos de comercialización, existiendo reconocimiento en las herramientas de las tecnologías de la información y la comunicación, como estrategia que favorece la comercialización de sus productos.

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

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

Para conocer las acciones desarrolladas con fines de encontrar certificaciones para sus productos, se encontró que las organizaciones han recibido capacitaciones en temas como buenas prácticas agrícolas y producción sostenible, aunque no cuentan con un certificado oficial otorgado por la entidad que las ofrece. El desarrollo de marcas propias también les ha permitido adelantar procesos de certificación de calidad para fortalecer la comercialización. Es de destacar que algunas cuentan con sellos de calidad otorgados por multinacionales a las cuales les venden el producto, específicamente para el café.

Categoría social

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

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

El papel de los jóvenes y las mujeres juega un papel importante en el desarrollo de las dentro de las organizaciones, por tal motivo, se llevan a cabo algunas actividades dirigidas a los jóvenes, las cuales les han permitido vincularse con sus procesos operativos, desarrollar habilidades técnicas para el acompañamiento de sus padres en los predios de trabajo, proponer soluciones para diferentes problemáticas que se tienen al interior de las organizaciones, hacer parte de los comités de trabajo y participar activamente en la gestión de proyectos. Las mujeres, por su parte, son artífices de muchos de los cambios positivos y del desarrollo, son parte activa de las organizaciones, integrando juntas directivas y comités de trabajo. En este sentido, es destacable que la mayoría de los socios de las organizaciones son mujeres; esta situación, para ellos, refleja el empoderamiento femenino.

En cuanto a los programas desarrollados por la organización para la comunidad que no hace parte de las organizaciones, es posible determinar que las acciones están más centradas en sus asociados, aunque algunas actividades tienen beneficios para la comunidad en general: por ejemplo, las acciones ambientales en las cuales se realizan campañas de recolección de basuras, reciclaje, entre otras. Ocasionalmente, en algunas de las reuniones par-

ticipan otros productores no asociados y personas de la comunidad, como contribución a la responsabilidad social que tienen las organizaciones.

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

Discusión

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

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

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

reuniones y las asambleas son el espacio democrático por el cual se favorece la participación y la toma de decisiones, basados en los deberes y derechos de los asociados, además de ser el espacio de acceso a la información para todos.

La vinculación de la mujer en los temas propios de las organizaciones sobresale positivamente en este estudio. Se observa amplia participación de la mujer no solo en la labor productiva, sino en la labor directiva. Esto concuerda con lo descrito por Moreno (2016) y por Díaz *et al.* (2019) como un aspecto importante en la nueva visión del sector agropecuario, donde la mujer juega un papel fundamental y, en ese sentido, concuerda también con los resultados de esta investigación, en la que se logra apreciar el nuevo rol de la mujer, con alta capacidad de liderazgo para motivar y desarrollar un modelo organizacional y productivo. Por otra parte, Flores (2018) encontró que la participación de la mujer podría ser más influyente en las organizaciones de productores; sin embargo, aspectos socioculturales como la comprensión de la pareja, el analfabetismo y la ausencia de capacitaciones técnicas limitan su participación.

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

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

Es indiscutible el crecimiento de las comunidades en el entendimiento de los factores que afectan positiva o negativamente el desarrollo de los modelos agroempresariales,

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

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

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

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

Con relación a las estrategias de sostenibilidad agroempresarial en el tiempo, las organizaciones tienen claro el papel de los jóvenes como los llamados a heredar la labor productiva y asociativa. Esto concuerda con lo planteado por Amézaga *et al.* (2013), por la importancia que tienen los jóvenes para continuar el desarrollo agropecuario, entendiendo que las nuevas generaciones poseen el conoci-

miento sobre las herramientas tecnológicas y la capacidad intelectual para enfrentar los nuevos desafíos del sector rural mundial, además de una visión empresarial y la oportunidad de formarse como nuevos líderes. Sin embargo, para Garrido (2021), el envejecimiento y la necesidad de renovación en el sector agrario determinan el relevo generacional como un punto de interés político crucial para los nuevos desafíos del sector agropecuario.

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

Con respecto a la responsabilidad social de las organizaciones, es indiscutible que una de sus bases de operación es la retribución a la comunidad, por lo que se observa una tendencia al desarrollo de talleres y actividades para diferentes grupos etarios donde se promueven acciones de educación ambiental, tecnológica, entre otros. Esto concuerda con lo planteado por Ruiz (2018): las asociaciones y organizaciones contemplan dentro de sus objetivos la necesidad de retribuir de alguna forma su labor a sus territorios de impacto; es por esto que desarrollan múltiples actividades desde lo ambiental o lo social, buscando beneficiar una gran cantidad de habitantes dentro de sus zonas de intervención.

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

vorece la posibilidad de generar nuevos ingresos y de ser sostenibles.

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

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

La necesidad de tener un plan de negocio gestionado y funcional es una de las limitantes apreciadas en las organizaciones actualmente. Dichos planes están en construcción o funcionando parcialmente, lo que no ha permitido consolidar una estructura económica y comercial clara hacia el futuro, lo cual es planteado de forma similar por Ruiz (2018), quien señala que una empresa requiere unos lineamientos sólidos que guíen su labor, alimentando la visión y las aspiraciones de mercado, siendo el proceso de planificación una herramienta para la gestión de la empresa.

Los fondos rotatorios son claves en el tema económico de las organizaciones; todas poseen fondos rotatorios con alto grado de consolidación, con diferentes líneas de crédito para sus asociados y con bajas tasas de interés. En este mismo sentido, según lo que plantean Vivas *et al.* (2020), los fondos rotatorios son una herramienta que fortalece el desarrollo de la agricultura familiar, pero además son una fuente de generación de ingresos para las organizaciones.

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

Un aspecto determinante de la dinámica comercial de las organizaciones en sus territorios está ligado ampliamente a las bajas posibilidades de ingresar a otros mercados — lo que está asociado con intermediarios, altos costos de producción, baja tenencia de tierras productivas—, lo que concuerda con Castro *et al.* (2019), quienes plantean algunas de las problemáticas que limitan la capacidad de los productores agropecuarios de acceder a otros mercados para comercialización de sus productos y entre las cuales destacan: los altos costos de producción, la distribución de la tierra, la tecnología, la falta de asistencia técnica, entre otras.

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

En la categoría técnica y su análisis, se ve el interés creciente de las organizaciones en los temas de producción sostenible y su reconocimiento en los mercados, que junto a la diversificación de cultivos conducen al aumento de sus ingresos y, por ende, a los beneficios para los asociados. Esto es similar a lo planteado por Amézaga *et al.* (2013), quienes determinan que para favorecer la sostenibilidad de las agroempresas es importante el desarrollo de aspectos técnicos y productivos, así como una mirada global que involucre temas como la innovación y el desarrollo de habi-

lidades. Temas como la negociación de insumos, el acceso a capacitación y asistencia técnica, y la capacidad de abastecimiento de mercados, también deben considerarse.

Para Castro *et al.* (2019), la ausencia de espacios físicos para la producción y la comercialización son una limitante dentro de un modelo agroempresarial; la tenencia de tierra, la poca capacidad instalada o la falta de almacenes, bodegas o tiendas para comercializar interfieren con la capacidad de competencia en el mercado. Esta situación se vive dentro de las organizaciones del suroeste antioqueño, donde se observan asociados que no poseen tierras para llevar a cabo labores productivas, pero desarrollan otras actividades de transformación, mientras otras organizaciones tienen las tierras para producción primaria sin realizar procesos de transformación por falta de recursos económicos para la adquisición de la maquinaria o la infraestructura necesarias.

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

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

Por otra parte, para el diagnóstico que se realizó del territorio, en este estudio se tomó en cuenta generar un análisis de todos los factores que influyen en el desarrollo normal de sus habitantes y su relación con el entorno. Por esta razón, la metodología de investigación propuesta en este trabajo planteó conocer los diferentes aspectos que deter-

minan el funcionamiento de los agroemprendimientos en los territorios del suroeste antioqueño, lo que concuerda con Rodríguez *et al.* (2016), quienes determinaron que el análisis de un territorio debe resolver las preguntas acerca de los componentes económicos, sociales y políticos de una zona; estas dimensiones también son exploradas por el programa de trabajo propuesto por la FALLP.

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

Con relación a la participación comunitaria, para Límpez *et al.* (2021) está directamente relacionada con el empoderamiento, puesto que una comunidad que participa en la formulación y la construcción de su territorio es aquella que puede generar un cambio positivo hacia la transformación de su realidad, lo que se alinea con esta investigación, que buscó la participación de la comunidad en el análisis de sus características, fortalezas y debilidades.

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

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

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

Conclusiones

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

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

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

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

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

Declaración de aspectos éticos

Esta investigación requirió el trabajo con comunidades y productores agropecuarios, los cuales jugaron un papel importante dentro de su desarrollo. Se garantizó su participación libre y voluntaria y siempre se comunicó de manera asertiva el propósito de la metodología de investigación, actuando con respeto hacia la comunidad y el territorio. Este trabajo pretende ser una herramienta para las comunidades, donde se espera un alto grado de apropiación que favorezca el proceso de autogestión de las organizaciones de productores.

Agradecimientos

A la fundación Aurelio Llano Posada, por su apoyo en la recolección de información; a los productores y las organizaciones, por su disposición y acompañamiento; a la Universidad de Antioquia, por su apoyo para la realización del estudio y el acceso a las bases de datos.

Referencias

- Alba Leyton, R.C. y Rivera Chacón, 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.
- Álvarez Henao, D. M., y González Uribe, Y. E. (2014, enero-junio). Presupuesto participativo, liderazgo comunitario y participación comunitaria, ejes articuladores para el desarrollo social: revisión documental. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 5(1), 99-121.
- Amézaga, C., Rodríguez, D., Nuñez, M., y Herrera, D. (2013).

- Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa* (No. IICA E20 75). IICA.
- Ardila, L. F. L., Botero, J. C. R., y Gutiérrez, M. F. (2015). Aspectos motivacionales en los pequeños productores del municipio de Angelópolis-Antioquia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1(44), 280-290.
- Barboza Arias, L., Rodríguez Miranda, A., y Sáenz Segura, F. (2020). Las políticas de desarrollo rural en Costa Rica: Avances y desafíos desde las perspectivas del territorio. *Revista Rupturas*, 10(2), 1-20.
- Bustillo García, L., Martínez Dávila, J. P., y Gallardo López, F. (2008). El Desarrollo Rural sustentable: ese ilustre desconocido (una revisión). *Revista Científica*, 18(1), 43-50.
- Camacho, P., Marlin, C., Zambrano, C. (2007). *Elementos orientadores para la gestión de empresas asociativas rurales*. Plataforma regional Andina (RURALTER)
- Casas, A., Torres, I., Delgado Lemus, A., Rangel Landa, S., Ilesley, C., Torres Guevara, J., Cruz, A., Parra, F., Moreno Calles, A. I., Camou, A., Castillo, A., Ayala Orozco, B., Blancas, J. J., Vallejo, M., Solís, L., Bullen, A., Ortíz, T., y Farfán, B. (2017). Ciencia para la sustentabilidad: investigación, educación y procesos participativos. *Revista mexicana de biodiversidad*.
<https://doi.org/10.1016/j.rmb.2017.10.003>.
- Castro, M. L. (2019). Problemáticas del agro colombiano, una revisión de su sostenibilidad económica y ambiental. Working paper perteneciente al proyecto “modelos sistémico para el mejoramiento de los ingresos familiares en zonas rurales colombianas a partir del compostaje, caso Santander”.
https://www.researchgate.net/publication/342992929_PROBLEMATICAS_DEL_AGRO_COLOMBIANO_UNA_REVISION_DE_SU_SOSTENIBILIDAD_ECONOMICA_Y_AMBIENTAL
- Clavijo Ponce, N. L. (2015). Antecedentes y nuevas perspectivas de la extensión rural en Colombia [presentación en congreso]. Congreso Latinoamericano de Teoría Social, Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Correa, C. I. O., y Álvarez, O. L. A. (2005). Las organizaciones de economía solidaria: Un modelo de gestión innovador. *Cuadernos de administración*, 21(34), 97-110.
- Courdin, V. (2013). Asociativismo: la experiencia de los productores de la Colonia «Juan Gutiérrez» en Paysandú. *Agrociencia Uruguay*, 17(1), 165-174.
- Dequino, S. O. (2019). *Factores determinantes de la integración asociativa en el sector agropecuario. Estudio de casos en el ámbito de la cuenca láctea Villa María* [Disertación doctoral]. INTA. EEA Manfredi.
- Díaz Espinosa, A. G., Aguilar Gallegos, N., Santoyo Cortés, V. H., Muñoz-Rodríguez, M. y Reyes Altamirano Cárdenas, J. (2019). Restricciones para orientar a resultados los programas de Desarrollo Rural en México. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 16(2), 199-218.
- Díaz, Yenny C., Andrade, Juan M., y Ramírez, Elías. (2019). Transformational Leadership and Social Responsibility in Coffee Women’s Associations in Southern Colombia. *Información tecnológica*, 30(5), 121-130.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000500121>
- Fernández, A., Fernández, R. R., Claudio A., y Calero, S. (2016). Desafíos en la gestión de las cooperativas de producción agropecuaria tabacaleras de la provincia Pinar del Río Cuba. *Revista agroalimentaria*, ISSN-e 1316-0354, Vol. 22, Nº. 42, 2016, págs. 119-132
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6040053>
- Flores Mamani, Y. E. (2018). Factores socioculturales y su incidencia en el liderazgo de la mujer rural cooperativista - asociaciones de productores de quinua orgánica cooperativa agraria “qhapaq qolla”, puno, 2017. (tesis de pregrado) Universidad Nacional del Altiplano.
http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/unap/8586/flores_mamani_yanis_elizaberth.pdf?sequence=1&isallowed=y.
- Fundación Aurelio Llano Posada. (2019). Informe de medición de impacto. Programa DRIET- Desarrollo Rural Integrado con Enfoque Territorial.
- Fundación Aurelio Llano Posada. (2019). Presentación Nuestra Fundación.
<https://www.aureliollano.org.co/wp-content/uploads/2019/07/Presentaci%C3%B3nFALLP-2019.pdf>
- Garrido Fernández, F. E. (2021). El desafío del relevo generacional en el sector agrario.
<https://digital.csic.es/handle/10261/260713>.
- Gottret, M. V., Wheatley, C. C., Lundy, M., y Ostertag Gálvez, C. F. (2000). Sistemas de apoyo para el desarrollo empresarial rural: justificación, conceptos y una propuesta metodológica.
- Gottret, M., Landero, M., Junkin, R., Donovan, J., Saravia, R., y Umaña, A. (2011). *Orientación estratégica con enfoque de cadena de valor para la gestión de empresas asociativas rurales*. CATIE.
- Huberman, A. M., y Miles, M. B. (2000). Métodos para el

- manejo y el análisis de datos. En C. A. Denman & J. A. Haro (Comps.). *Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social* (pp. 253-300). El Colegio de Sonora.
- Johnson, N., Suárez, R., y Lundy, M. (2002). *La importancia del capital social en las agroempresas rurales de Colombia* (No. 26). International Food Policy Research Institute (IFPRI).
- López, S., Guerrero, F. A. y Tobón, G. J. y Nina, E. A. (2021). Juntas de Acción Comunal y gobernanza rural: retos para la participación y organización comunitaria en seis territorios de Nariño, Colombia. *opera*, 28, 239-259 doi: <https://doi.org/10.18601/16578651.n28.11>
- López, M. V., Sánchez, A., y Pugliese, V. A. (2021). Propuesta de capacitación a productores de zonas rurales desde la didáctica desarrolladora. *Producer training proposal in rural areas. A developmental didactic approach*. http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/estudios_culturales/num28/art07.pdf
- Mirabal González, Y., y Rodríguez González, L. E. (2013). Fundamentos teóricos y metodológicos de la contabilidad social en las empresas cooperativas agropecuarias. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5233967>
- Mora, S. B. (2012). Las empresas del sector agropecuario: racionalidad económica y gestión. *AD-minister*, (21), 87-99. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-02792012000200006&lng=en&tlng=es
- Moreno, Y. (2016). Una minoría que se abre camino: papel de las mujeres a nivel organizativo, productivo y político al interior de dos asociaciones de pequeños cultivadores de palma de aceite de San Pablo. (tesis de maestría). Pontificia Universidad Javeriana. <http://hdl.handle.net/10554/21149>.
- Llusco, B. L. G. (2017). Emprendimientos Asociativos Rurales en el Marco de la Economía. *Revista da UI_IPSantarém- Unidade de Investigaçao do Instituto Politécnico de Santarém*, 5(5), 54-76
- Rendón Medel, R., Roldán Suárez, E., Hernández, B., y Cadena Íñiguez, P. (2015). Los procesos de extensión rural en México. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 6(1), 151-161.
- Restrepo, M. I. (2016). *La cultura política y la participación de comunidades campesinas de siete veredas del municipio de San Francisco en el oriente antioqueño* [Proyecto de Investigación, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/6445>.
- Rincón, N., Segovia, E., Aguilera, G., López, A., Zavarce, E., y Leal, M. (2004). Los pequeños productores y su participación en el proceso de comercialización agrícola. *Revista de la Facultad de Agronomía*, 21(2), 172-185.
- Riveros Serrato, H. (2014). *Valor agregado en los productos de origen agropecuario*. Aspectos conceptuales y operativos (No. IICA E70 530). IICA.
- Rodríguez, H., y Ramírez, C. (2016). Análisis de la sostenibilidad de los procesos de fortalecimiento de la asociatividad rural: El caso de Asomora. *Revista de Ciencias Agrícolas*, 33(1), 9.
- Rodríguez, H. Ramírez, C., y Restrepo, L. (2018). Factores Determinantes de la Sostenibilidad de las Agroempresas Asociativas Rurales. *Revista de Economía e Sociología Rural*, 56(1), 107-122.
- Rodríguez, H. Ramírez, C., y Restrepo, L. (2016). Nuevas tendencias de la extensión rural para el desarrollo de capacidades de autogestión. *Corpoica cienc. tecnol. agropecu*, 17(1), 31-42.
- Romagnoli, F., Molina, J., y Parrado, Á. (2018). How to improve smallholder market access: Evaluation of Mercados Campesinos in Colombia. *Agronomía Colombiana*, 36(1), 79-87.
- Rozo-Sánchez, A., Flórez-Garay, A., y Gutiérrez-Suárez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *AiBi Revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(2), 62-67.
- Ruiz Vera, Y. E. (2018). *Implementación de estrategias socialmente responsables para la gestión administrativa en las asociaciones agroproductivas del Ecuador, año 2017. Caso de estudio: Asociación Agropecuaria de Pequeños Productores Frutos de la Pachamama* [Tesis de maestría]. Universidad Católica de Loja.
- Saiz Vélez, J. E. (2013). Capital social y empresas rurales: un estudio de caso. *Criterio Libre*, 11(19), 143-161. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2013v11n19.1105>.
- Tite Cunalata, G., Ochoa Ávila, M., Carrillo Rosero, D., y Tustón Landa, V. (2021). Dimensiones para la gestión del turismo accesible en complejos turísticos del Ecuador. *Revista Reflexiones*, 100(1), 38-60. <https://dx.doi.org/10.15517/rr.v100i1.42843>
- Vaca, M. M. (2009). *Gestión de proyectos productivos comunitarios: entre la tradición y el mercado: el caso*

de la Asociación de Apicultores Autónomos de Cacha (APICA). Flacso-Sede Ecuador.
 Vivas, S. M., Orozco, L., y Sepúlveda, S. (2020). Alternativas

comerciales del sector agrícola que permitan mitigar el efecto COVID-19 en su cadena de suministro: revisión bibliográfica Fundación Universitaria del Área Andina

Anexo 1. Formato entrevista semiestructurada.

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

¿Qué planes o programas realiza la organización para la comunidad en general?	Social
¿Qué acciones realiza la organización para fortalecer el acceso a maquinaria, tecnología y equipos para sus asociados?	Social
¿Qué acciones lleva a cabo la organización para conocer su rentabilidad?	Económica
¿Qué otras líneas de negocio tienen la organización?	Económica
¿Cuáles acciones promueve la organización para garantizar apoyos económicos a sus asociados?	Económica
¿Cuál es el plan de negocios de la organización?	Económica
¿Qué operaciones realiza la organización para conocer los costos de sus servicios y productos?	Económica