

Análisis de sostenibilidad de modelos asociativos agropecuarios en Antioquia

Sustainability analysis of rural associative models in Antioquia, Colombia

Bayron German Benavides-Santacruz ¹, Holmes Rodríguez-Espinosa ², Mario Fernando Cerón-Muñoz ³.

¹ Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Agrarias, Grupo de Investigación GaMMA, Medellín, Colombia ✉ bayron.benavides@udea.edu.co ² Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Agrarias, Grupo de Investigación GaMMA, Medellín, Colombia ✉ holmes.rodriguez@udea.edu.co ³ Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Agrarias, Grupo de Investigación GaMMA, Medellín, Colombia ✉ mario.ceron@udea.edu.co

Recibido: 26-04-2020 Aceptado: 26-10-2020

Resumen

Los modelos asociativos rurales son estructuras socioeconómicas que propenden por el mejoramiento continuo de la comunidad y su éxito depende de una adecuada gestión y liderazgo, teniendo en cuenta indicadores de tipo: social (S), económico (E), empresarial (Em), político institucional (P) y ambiental (A). El objetivo del presente estudio fue caracterizar de forma participativa el grado de consolidación de las organizaciones de productores agropecuarios (OPAs) formalmente constituidas para identificar los factores de éxito. Se seleccionaron 13 OPAs ubicadas en siete subregiones del departamento de Antioquia (Colombia). Las OPAs fueron caracterizadas y se identificaron los factores que han incidido en los procesos de conformación, funcionamiento y mejoramiento, utilizando información de documentos de las agremiaciones y entrevistas semiestructuradas aplicadas a los representantes legales y directivos para construir el índice de sostenibilidad socioempresarial rural (ISSR). El indicador P fue el que mayor desarrollo presentó y los de menor impacto fueron E y A. De acuerdo con el ISSR las OPAs mostraron un nivel aceptable de sostenibilidad, y fueron clasificadas en cuatro tipologías: (1) empresas que priorizan acciones de implementación de las buenas prácticas agropecuarias y cuidado del ambiente para la transformación y comercialización del producto final, (2) con incipiente participación organizacional colectiva y escasa integración en la comercialización del producto, (3) con estructura organizacional definida y adecuadas prácticas de gestión en la prestación de servicios para mejorar la productividad y alto sentido social y político en pro de mejorar la calidad de vida de sus asociados y sus familias, y (4) OPAs caracterizadas por su alto ISSR, con alto desarrollo de la gestión empresarial y comercial. La caracterización holística participativa con las diferentes organizaciones destaca con mayor relevancia el indicador P y evidenciando que es necesario consolidar los procesos de análisis, intervención y seguimiento de los indicadores A, E y Em, ya que aún falta consolidar planes, programas y proyectos de sostenibilidad dentro de las organizaciones.

Palabras clave: Asociación; Cooperativa; Economía de mercado; Gestión empresarial; Ruralidad.

Abstract

Rural associations are socioeconomic structures intended to achieve continuous improvement for their communities. Its success depends on proper management and leadership based on advancing social (S), economic (E), business (Em), political-institutional (P), and environmental (A) indicators. The objective of the present study was to characterize the degree of consolidation of legally constituted rural organizations (OPAs) to identify success factors. Thirteen OPAs located in seven sub-regions of Antioquia province were selected. These OPAs were characterized and factors influencing their conformation, functioning and improvement were identified using records from associations and semi-structured interviews conducted with their legal representatives and managers. Finally, a rural socio-business sustainability index (ISSR) was developed. The P indicator was the most developed, while those with the lowest impact were E and A. According to the ISSR, the OPAs had an acceptable sustainability level, with four typologies: (1) OPAs that prioritize actions to implement good agribusiness practices and care of the environment during transformation and commercialization of their product, (2) OPAs with poor collective participation in the organization and scarce marketing integration of their product, (3) OPAs with defined organizational structure, adequate management related to provision of services and productivity improvement, and high social and political sense to improve life conditions of their associates and families, and (4) OPAs with high ISSR and excellent business and commercial management. The all-inclusive holistic characterization of the organizations allowed us to confirm that P is the most relevant indicator and there is need to strengthen the analysis, intervention, and follow-up processes of A, E and Em indicators to consolidate sustainable plans, projects and programs within these OPAs.

Keywords: Association; Business management; Cooperative; Market economy; Rurality.

Introducción

Los modelos asociativos son definidos como un instrumento viable para que pequeños y medianos empresarios puedan insertarse y permanecer en un mercado que exige cada vez mayores niveles de competitividad (Lozano, 2010). Estos modelos se enmarcan en un contexto político institucional, con la existencia de reglas, principios éticos y morales, valores, propuesta de valor al interior de la organización, cumplimiento de tareas y de acciones colectivas y la permanencia y forma de elección de sus representantes y asignación y cumplimiento de funciones y mecanismos para la resolución de conflictos (Muñoz et al., 2010; Haydee, 2011; Mora 2012; Manriquez, 2018). Sin embargo, el éxito asociativo requiere de una adecuada gestión empresarial, de sostenibilidad organizacional y del liderazgo de las organizaciones a nivel técnico, productivo, administrativo y comercial, que posibiliten el logro de rendimientos positivos en lo económico, social y ambiental (Bada y Rivas, 2009; Keller, 2012). En este sentido, en toda experiencia asociativa existen factores que facilitan y obstaculizan el desarrollo de la asociación, los cuales varían tanto por las características propias de los productores como por el entorno político, social y económico (Sorroche et al., 2013).

Las organizaciones dentro de su planeación buscan obtener su sostenibilidad para el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y sus familias (Haydee, 2011; Ricaurte et al., 2018), entendiendo la calidad de vida en un territorio como una dimensión subjetiva determinada por el grado de excelencia establecida en el tiempo y en el espacio y que genera el contento o descontento individual o grupal, acorde a una situación ideal de bienestar, tomando en cuenta su acceso a un conjunto de bienes y servicios, defensa de sus derechos y respeto a sus valores (Abalerón, 1998; Durán et al., 2017).

Es el caso del sector rural colombiano, en el cual se ha intentado promover la conformación de organizaciones de productores agropecuarios (OPAs) que permitan generar condiciones favorables para el fortalecimiento socioeconómico de tales organizaciones comunales (Vélez y Campos, 2007), mediante un proceso de promoción de conformación de modelos de asociaciones y cooperativas (Parra et al., 2018). No obstante, es necesario analizar los procesos asociativos para identificar los aspectos que posibilitan su sostenibilidad; definida como el grado de fortalecimiento que alcanza una organización para subsistir de manera autónoma, una vez finalizado el proceso de acompañamiento institucional (Rodríguez y Ramírez, 2016).

Generalmente, en el análisis de la asociatividad se tienen en cuenta la estructura organizativa, el plan estratégico y la gestión empresarial. También se pueden incluir indicadores socioeconómicos y de viabilidad, con variables relacionadas con los índices de ingreso per cápita, Producto Interno Bruto (PIB), o el desempleo rural (Baldovino, 2011) y la aplicación de indicadores de sostenibilidad, lo que implica considerar los pilares económico, social, ambiental, organizacional e institucional (Archel, 2003; Muñoz et al., 2010; Rodríguez y Ríos, 2016). Estos índices están condicionados por la subjetividad utilizada en la evaluación multidimensional basada en reglas científicas y métodos estadísticos sólidos (Singh et al., 2012).

Por lo anterior, el objetivo del presente estudio fue caracterizar de forma participativa el grado de consolidación de las OPAs en siete subregiones del departamento de Antioquia (Colombia), formalmente constituidas a partir de los indicadores de tipo social, económico, empresarial, ambiental y político-institucional, para identificar los factores de éxito que permitieron promover su fortalecimiento.

Materiales y métodos

La investigación tuvo un enfoque cualitativo acorde con la teoría de 'validez comunal', con carácter participativo y consenso interpretativo, bajo los criterios imparcialidad, inteligencia crítica, acción práctica, y claridad, (Denzin, 1994; Neumann y Petersen, 2000; Smith y Deemer, 2000; Denzin y Lincoln, 2005; Hodder, 2012; Lamnek y Krell, 2016;), la cual no requiere de un número de unidades de observación en particular, por ejemplo, los integrantes de cierta empresa o los pobladores de determinada localidad, donde las unidades integran grupos comunales seleccionados cuidadosamente por sus posibilidades de ofrecer información confiable e integrarse al estudio (Martínez-Salgado, 2012; Gutiérrez y Almanza, 2016).

A partir de la premisa de la validez comunal, se implementó un muestreo dirigido con base en criterios definidos para organizaciones de éxito (Lemus-Aguilar e Hidalgo, 2016), que consideró un amplio rango de situaciones presentes en el sector rural antioqueño y con una selección cuidadosa e intencional de las asociaciones que ofrecieron información profunda y detallada de su organización, teniendo en cuenta lo sugerido por Gall et al., (1996), Arber (2001) y Martínez-Salgado (2012). Además se cumplió con los criterios siguientes: asociaciones legalmente conformadas, antigüedad mayor a 3 años de experiencia organizacional, reconocimiento en su entorno y disponibilidad de participación y uso de información.

Con el propósito de considerar en el estudio la diversidad organizacional, cultural y productiva, se seleccionaron tres cooperativas y 10 asociaciones ubicadas en siete subregiones del Departamento de Antioquia en los municipios de: Belmira, Guadalupe, Santo Domingo, Maceo, San Vicente Ferrer, Rionegro, El Carmen de Vival, Caramanta, Andes, Girardota, Barbosa, Liborina y Cañasgordas; orientadas a diversos sistemas de producción (leche, plátano, aguacate, flores, frutales, cacao, cebolla y panela), como se indica en la Tabla 1.

El estudio se realizó en tres momentos. El primero comprendió la caracterización de las agremiaciones teniendo en cuenta las dimensiones sociales (*S*), económica (*E*), empresarial (*Em*), ambiental (*A*) y político institucional (*P*). Se utilizó información de archivos y documentos de las OPAs y se realizaron entrevistas semiestructuradas a los representantes legales y directivos.

En un segundo momento se identificaron los factores que han incidido en los procesos de conformación, funcionamiento y mejoramiento de los modelos asociativos, para lo cual se realizaron entrevistas semiestructuradas con directivos y asociados de cada organización utilizando 36 variables —35 adaptadas del estudio realizado por Rodríguez et al., (2018), que hacen referencia a las buenas prácticas para el fortalecimiento de la asociatividad y una sobre el motivo de conformación— para lo cual se aplicó la técnica de análisis de discurso (Sayago, 2014). Estas variables, de tipo cualitativo, se estructuraron en escala de 1 (menos relevante) a 5 (más relevante), para determinar la percepción de los directivos y asociados de las organizaciones sobre su situación.

Finalmente, en un tercer momento, se construyó una matriz de promedios con la calificación de las variables para su posterior priorización y selección de indicadores más frecuentes que dan respuesta al éxito de las organizaciones en los procesos de conformación, funcionamiento y mejoramiento, en los indicadores: social (*PS*), económico (*PE*), empresarial (*PEm*), ambiental (*PA*) y político institucional (*PP*).

Con las principales variables identificadas en los momentos 1 y 2 y teniendo en cuenta procesos de evaluación comprensiva (Di Franco, 2006) con los delegados de cada OPA, se reestructuraron las variables mediante la metodología planteada por Tolón et al. (2008), validada por Rodríguez et al. (2018), en la cual se propone realizar las etapas siguientes: (1) generación de indicadores factibles, (2) elección de indicadores óptimos, (3) construcción y empleo de indicadores seleccionados, (4) desarrollo del sistema de indicadores, y (5) uso de indicadores y generación de nuevos indicadores. Con las variables finales se construyeron los índices: social (*IS*), económico (*IE*), empresarial (*IEm*), ambiental (*IA*) y político institucional (*IP*). Con los promedios de estos índices se generó el Índice de Sostenibilidad Socioempresarial rural (ISSR).

Las organizaciones se calificaron de 1 a 5 para cada variable y se obtuvieron los promedios de cada dimensión y el ISSR. Posteriormente, se realizaron análisis taxonómicos a partir de los cuales se obtuvieron los diferentes grupos organizados con tipologías similares u homogéneas, de acuerdo con variables características, para formar el clúster donde aparecen representadas las distintas organizaciones.

Tabla 1. Características generales de 13 modelos asociativos agropecuarios en siete subregiones del departamento de Antioquia, Colombia.

Organización*	Subregión	Producción agrícola	Actividad económica	Experiencia (años)	No. asociados
ACB**	Valle de Aburrá	Cebolla	Transformación	10	7
ACS**	Nordeste	Cacao	Producción	13	14
HF**	Oriente	Flores	Producción	4	24
ASPL**	Occidente	Aguacate	Comercialización	8	40
HS**	Oriente	Aguacate	Comercialización	12	45
APN**	Valle de Aburrá	Panela	Producción	8	50
MRR***	Occidente	Banano y plátano	Exportación	13	68
ASP**	Suroeste	Aromáticas	Exportación	23	70
BG**	Norte	Leche	Servicios	4	87
APOR**	Norte	Leche	Acopio	6	90
ALG***	Oriente	Leche	Transformación	11	196
ACM**	Magdalena medio	Cacao	Transformación	16	243
CS***	Suroeste	Plátano y frutales	Comercialización	24	600

* Abreviación correspondiente a las organizaciones estudiadas para proteger información propia.

** Asociación y *** Cooperativa

Resultados

Las OPAs tenían entre 4 y 24 años de existencia (Tabla 1), con un promedio de 10.9 años, lo que propicia mayor conocimiento y creación de valor en las empresas y sus temas específicos, de acuerdo con las capacidades de cada organización, aunque la antigüedad no necesariamente indica mayor éxito, madurez productiva y fiabilidad, ya que cada organización cumple su rol de acuerdo con su objeto de funcionamiento o motivo de creación.

El promedio de participantes fue de 118 personas, entre ellas, la asociación con mayor número de integrantes tenía 243 afiliados, esta asociación contaba con una estructura organizacional tipo cooperativa consolidada en liderazgo, gestión y participación de asociados, con habilidades gerenciales y experiencia en el tiempo. Dos de las tres cooperativas iniciaron como asociaciones y luego se transformaron a cooperativas para alcanzar un mayor número de asociados, debido a la necesidad de integrar afiliados de diferentes municipios dentro de su estructura y generar mayores volúmenes de producción, desarrollo de capacidades de gestión y beneficios a sus integrantes.

En la Tabla 2 se incluyen las medias y las medianas obtenidas de las variables priorizadas dentro de cada dimensión. La dimensión S se caracterizó por los procesos cognitivos de capacitación y su injerencia en la continuidad del aprendizaje, además de la incidencia de la organización en el mejoramiento de los procesos productivos (promedios > 4.0). Sin embargo, esta dimensión evidenció dificultades en la ejecución de los proyectos, la prestación de servicios y el apoyo institucional, lo que posiblemente ocasionó el retiro de asociados por pérdida de confianza. El promedio de las variables de S fue de 3.46 ± 0.52 .

Las deudas a mediano y largo plazo, los apoyos financieros externos, la puntualidad en los pagos y el fondo rotatorio fueron, en su orden, las principales preocupaciones económicas de las asociaciones, aunado a la necesidad de aportes para la sostenibilidad y la comercialización asociativa. Se encontró que las OPAs le apuestan a una comercialización en términos de comercio justo, sustentabilidad, el mejoramiento de los ingresos mediante el acopio asociativo, la existencia de flujo de caja y el crecimiento en el volumen de ventas, lo cual contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y las familias (Ricaurte et al., 2018). Se encontró un alto grado de conocimiento de la rentabilidad organizacional (4.2 ± 1.69), esto indica que se lleva un control en el crecimiento empresarial. La percepción de los integrantes de las OPAs en el tiempo de pago

Tabla 2. Variables priorizadas y evaluación de 13 modelos asociativos agropecuarios en siete subregiones de Antioquia.

Dimensión	Variables de análisis	Promedio y mediana ¹
Social	Retiros de los asociados por pérdida de confianza	2.9±1.2 (3)
	Formulación y ejecución de proyectos	3.2±1.0 (3)
	Apoyo de instituciones públicas o privadas	2.8±1.1 (3)
	Prestación de servicios a los asociados	2.6±1.1 (2)
	Capacitaciones	4.5±0.8 (5)
	Frecuencia de capacitaciones	4.1±1.0 (4)
	Tiempo de permanencia de la organización	4.1±0.7 (4)
Económica	Deudas de mediano y largo plazo	1.2±0.8 (1)
	Puntualidad de pago a proveedores o asociados	2.0±1.3 (1)
	Aportes necesarios para la sostenibilidad	3.5±1.8 (4)
	Acopio asociativo	3.8±1.6 (5)
	Apoyos financieros externos	1.9±0.9 (2)
	Conocimiento de la rentabilidad organizacional	4.2±1.7 (5)
	Comercialización asociativa	3.6±1.6 (4)
	Existencia de flujo de caja	3.8±1.3 (4)
	Tiempo de pago proveedores o asociados	4.4±0.9 (5)
	Existencia de fondo rotatorio	2.9±2.1 (1)
Crecimiento en ventas	4.1±1.4 (5)	
Empresarial	Misión y visión clara	4.7±0.6 (5)
	Plan operativo de la organización	2.8±1.9 (2)
	Proyección y ejecución de planes de mercadeo	2.2±1.6 (1)
	Conocimiento y aplicación del alcance misional	4.4±0.9 (5)
	Organigrama de cargos y funciones	3.8±1.1 (3)
	Sistemas de gestión de calidad	1.3±0.5 (1)
	Transformación de productos y valor agregado	2.6 ± 1.9 (1,5)
Política institucional	Participación obligatoria a reuniones y eventos	4.7±0.4 (5)
	Alternativas para la resolución de conflictos	3.4±0.9 (3)
	Asistencia y participación de asociados	3.6±0.6 (4)
	Reglas adecuadas al interior de la organización	4.4±1.0 (5)
	Elección de representantes participativa	5±0 (5)
Ambiental	Distribución de beneficios equitativa	4.1±1.3 (5)
	Programas de buenas prácticas agropecuarias	4.0±0.9 (4)
	Actividades de restauración ecológica	1.9±1.3 (1)
	Plan de mejora ambiental	2.6±1.3 (2)
	Programas de manejo de residuos	2.6±1.1 (3)
Procesos productivos amigables con el ambiente	3.8±0.7 (4)	

¹ valor de la mediana entre paréntesis.

a proveedores y asociados fue positiva para el buen funcionamiento (4.44 ± 0.88). El promedio de *E* fue el más bajo entre todos los indicadores (2.95 ± 0.77).

En el estudio, se identificó que las OPAs, a pesar de conocer la misión y la visión, aplicar su cumplimiento misional y de tener un organigrama con cargos y funciones, presentaron dificultades en generar un plan operativo y buscar un valor agregado a sus productos y planes de mercadeo. La mayor preocupación como empresas fue la escasa existencia de sistemas de gestión de calidad (1.31 ± 0.48), lo que afecta el plan operativo, ya que no se realiza un debido seguimiento, evaluación y actualización de los procesos empresariales. El promedio del indicador *E* fue de 3.22 ± 0.92 .

El indicador *A* fue el menos atendido en todas las OPAs, con un promedio de 2.98 ± 0.61 , en el cual únicamente dos variables alcanzaron un promedio > 3 , aunque más que el interés ambiental estaba la posibilidad de obtener certificaciones (existencia de programas de buenas prácticas agrícolas o ganaderas y búsqueda de procesos productivos amigables). No se observó interés en temas como manejo de residuos, planes de mejoramiento ambiental y de realización de actividades de restauración ecológica. El deterioro de los recursos naturales no se percibe a corto plazo, por tanto, se requieren herramientas que mitiguen los impactos ambientales para poder tomar correctivos en los sistemas de producción (Ruiz et al., 2017).

El componente político institucional (*P*) fue el más notable (4.21 ± 0.33), es decir, sus variables fueron más valoradas por los diferentes modelos asociativos. Se encontró una alta participación de los asociados en la selección de sus representantes y en la asistencia a reuniones (5.00 y 4.77 ± 0.44 , respectivamente), además de estar acuerdo con las reglas al interior de la organización y la distribución equitativa de los beneficios. La menor calificación fue en la existencia de alternativas para la resolución de los conflictos. Cabe destacar que la elección de directivos se hace de forma participativa y democrática, en cumplimiento de la Ley 454 (Congreso de la República de Colombia, 2012).

Las motivaciones para creación y mantenimiento de las OPAs en el tiempo fueron: la ejecución de proyectos, la reducción del número de intermediarios comerciales, la defensoría de los derechos de los agremiados ante sanciones y exigencias de las entidades gubernamentales, además de la necesidad de diversificación de productos y la prestación de servicios.

Para la construcción del ISSR se definieron 13 variables que dieron respuesta al 'éxito' de las organizaciones en los procesos de conformación,

funcionamiento y mejoramiento (Tabla 3). Sólo cuatro OPAs priorizaron de forma integral los cinco indicadores, es decir, funcionaron con un esquema equilibrado multidimensional. La promoción e implementación de buenas prácticas fue la variable más priorizada porque permite la evaluación y control de procesos y la agregación de valor por certificación.

Posterior a la priorización de variables se hizo la evaluación de las OPAs, encontrando que el índice de menor valor fue el indicador *IE* (3.3) y el de mayor el *IP* (4.1), con un ISSR de 3.7 (Tabla 3), indicando que los modelos asociativos agropecuarios tenían un nivel aceptable de sostenibilidad. Mediante el análisis de Cluster, la agremiaciones fueron clasificadas en las topologías siguientes: (1) una asociación con criterio ambiental y apoyo técnico productivo para la transformación y comercialización del producto final, aunque con deficiencias en la gestión económica, su ISSR fue de 3.5; (2) tres asociaciones con baja participación organizacional colectiva y baja integración en la comercialización del producto, con un ISSR de 3.3 ± 0.5 ; (3) cuatro organizaciones con estructura organizacional definida, con buena gestión en la prestación de

Tabla 3. Variables priorizadas por 13 organizaciones agrícolas rurales de Antioquia que identifican el éxito en los procesos de conformación, funcionamiento y mejoramiento y su valoración.

Dimensión	Indicador	N ¹	Media
Social (3.9±0.6)	Cumplimiento del objeto social	4	3.9±0.8
	Generación de relaciones de confianza	5	3.9±0.5
	Generación de impactos positivos hacia el mejoramiento de la calidad de vida	6	3.9±0.8
Económico (3.3±1.1)	Aumento de ingresos por la optimización del canal de comercialización	4	3.4±1.4
	Comercialización de la producción a través de la asociación	3	4.0±1.1
	Estrategias de diferenciación y agregación de valor a los productos	5	3.0±1.3
Empresarial (3.7±0.8)	Elaboración del plan estratégico	5	3.5±1.2
	Estrategias para la gestión de calidad de los productos	3	3.9±1.0
Ambiental (3.5±0.5)	Programas de promoción e implementación de Buenas Prácticas Agropecuarias	10	3.8±0.8
	Estrategias de trabajo para reducir el impacto ambiental	6	3.3±0.6
	Trabajo asociativo para mejorar el cuidado del ambiente	5	3.5±0.6
Político Institucional (4.1±0.6)	Existencia de reglas adecuadas al interior de la organización	6	4.1±0.8
	Permanencia en tiempo de representantes de la organización	5	4.0±0.8
ISSR	Índice de sostenibilidad socioempresarial rural		3.7±0.6

¹ número de organizaciones que priorizaron la variable para conformar el ISSR.

servicios para mejorar la productividad y alto sentido social y político en pro del mejoramiento de la calidad de vida, con ISSR promedio de 4.0 ± 0.2 ; y (4) cinco organizaciones caracterizadas por su eficiencia en la gestión empresarial y comercial, con un ISSR promedio de 3.8 ± 0.3 .

Discusión

Entre los diversos motivos identificados para la conformación de las organizaciones, el más destacado en este estudio fue el acceso a los proyectos productivos para la consecución de beneficios; y la necesidad de superar diferentes situaciones, que no se pueden resolver individualmente, sino en forma asociativa, generando representación institucional; resultado que concuerda con los hallazgos de Bártola (2018) y Pertile (2013). Adicionalmente, otros motivos que impulsaron la creación de organizaciones fueron: satisfacer objetivos económicos, crear vínculos personales y redes comerciales para reducir intermediarios y defensa de derechos ante sanciones y exigencias de entidades gubernamentales, como lo encontraron en un estudio similar Hansen et al. (2002) y Bártola (2018). No obstante, se observó que las OPAs propenden por el cumplimiento del objeto social, aspecto clave en las organizaciones exitosas con responsabilidad social empresarial que procuran un desarrollo económico y social, conforme lo describieron Pineda y Jaramillo (2018).

Se encontró que la acción participativa promovida para el desarrollo de este proyecto con las OPAs fue un mecanismo útil para la identificación de factores incidentes en su conformación y funcionamiento para establecer procesos de mejoramiento, además de acoplarse a los requerimientos *P*, *E* y *S* del Estado y del mercado. La caracterización de las OPAs en Antioquia concuerda con los hallazgos de Dias y Franco (2018) quienes afirman que la asociatividad contribuye al desarrollo sostenible, conservación ambiental y acceso a beneficios económicos; esto no sólo aplica para asociaciones o cooperativas, también a procesos de mutación en los principios organizacionales.

La representatividad y el liderazgo es un eje fundamental en el éxito de las OPAs. En el estudio se identificó una consolidación en la gestión y participación de actividades entre asociados y líderes con habilidades gerenciales y alta experiencia en el cargo, como lo destacan Carvalhal y Muzzion (2015) quienes consideran que el liderazgo es un punto de referencia entre el ambiente de trabajo, la productividad y el apoyo entre miembros de las organizaciones.

En el componente social, las OPAs priorizaron las variables de capacitación y permanencia organizacional, lo cual concuerda con los resultados de Szmulewicz et al., (2012), quienes evidenciaron como normal que las organizaciones se centren en el sentido social como requisito para crear y fortalecer lazos de solidaridad entre los miembros y sus familias y facilitar el acceso a las ayudas públicas. De igual forma, el sentido político institucional fue el más valorado, ya que proviene de líneas generales democráticas y de conducta propias de cada organización que se establecen con el fin de cumplir objetivos y la toma de decisiones de acuerdo con el proceso de desarrollo que se desea impartir y la resolución de conflictos; aspecto que concuerda con lo planteado por Haydee (2011), quien considera que este componente es de gran interés para el proceso de democratización y participación en la toma de decisiones.

Las capacitaciones y su frecuencia fue un aspecto muy destacado por las OPAs para alcanzar el nivel de desarrollo deseado, concordando con los resultados de Ordosgoitia y Ochoa (2006) y Euler y Heldt (2018), quienes resaltaron la importancia del apoyo como prioridad en los programas de formación, investigación y desarrollo, siendo una alternativa para avanzar en el cumplimiento de las necesidades, el fortalecimiento de relaciones asociativas y la inclusión.

Con respecto al indicador *E*, las cooperativas de productores analizadas en este estudio poseían una estructura organizacional más consolidada y fortalecida que las asociaciones, ya que priorizaban la obtención de buenos índices de liquidez y endeudamiento, concordando con los resultados de Arévalo y González (2018), quienes encontraron que estos aspectos tienen incidencia positiva en el crecimiento de las organizaciones. Sin embargo, se encontró que la distribución de beneficios no siempre es equitativa, incumpliendo con los lineamientos de la economía solidaria, contrario a lo reportado por Machín et al. (2017), quienes indicaron que la base económica se forma del aporte de sus miembros, la propiedad es comunitaria y su distribución debe ser equitativa.

Las estructuras empresariales de las OPAs, no obstante poseer misión, visión, organigrama de cargos y planes de trabajo, carecen de mecanismos de seguimiento, actualización y cumplimiento, procesos importantes en la efectiva toma de decisiones, aspecto crucial en el funcionamiento asociativo (Szmulewicz et al., 2012).

El indicador *A* presentó los valores más bajos comparados con los demás, ya que la prioridad estaba centrada en los marcos regulatorios, jurídicos y económicos; además algunas asociaciones percibieron que sus

productos en el sector primario no generan alto impacto ambiental. Esto coincide con Salazar (2016) quien afirmó que el bajo nivel educativo y de ingresos de los productores está relacionado con las alteraciones al ambiente.

Tanto el *IA* como el *IE* fueron los que menos aportaron al ISSR de las OPAs, contrario a lo expresado por Archel (2003) y Rodríguez y Ríos (2016) quienes consideran que los aspectos determinantes en el desarrollo de organizaciones para la sostenibilidad asociativa son los enfoques *S*, *E* y *A*; de esta manera, se indica que existen puntos clave de fortalecimiento de modelos asociativos donde se pueden reducir los casos fallidos, negativos o débiles, que afectan o incrementan el temor al fracaso.

De acuerdo con la metodología utilizada, el ISSR utilizado es un lineamiento posible para la implementación de proyectos de desarrollo rural, por tanto, debe coincidir con el fortalecimiento organizacional (Hashemi y Ghaffary, 2017), donde el principal objetivo de los proyectos de desarrollo rural es lograr la sostenibilidad, lo que incluye el mejoramiento del bienestar socioeconómico de los asociados. Según Hashemi y Ghaffary (2017) la aplicación de índices como el ISSR coadyuva a la evaluación de procesos en vías de desarrollo que están orientados o no en la sostenibilidad, también es necesario abordar múltiples indicadores o grupos de interés, como lo recomendaron Rodríguez et al., (2018) al momento de analizar organizaciones de carácter agropecuario.

Conclusiones

Los resultados de este estudio indican que, para el contexto del Departamento de Antioquia, los factores de éxito que han permitido promover el fortalecimiento de las OPAs, son los siguientes: (1) el desarrollo de sus capacidades político-institucionales y el mejoramiento de su base social. Los aspectos de mayor desarrollo alcanzado por las organizaciones fueron: la elección democrática de sus directivas (*IP*), la participación de los productores en los espacios democráticos de las organizaciones (*IP*), el establecimiento de la misión y visión institucional (*IE*) y la capacitación a los asociados (*IS*).

Para alcanzar la autosostenibilidad de los procesos organizativos en el sector agropecuario, es necesario tener una visión holística del proceso para consolidar indicadores de tipo ambiental, económico y empresarial, que contribuyan al aprovechamiento de las ventajas de la asociatividad con el objetivo de mejorar las condiciones socioeconómicas de los productores agropecuarios.

El ISSR se convierte en una herramienta que permite establecer la situación actual de una organización con respecto al nivel de autosostenibilidad para apoyar en la definición de planes para su mejoramiento; aspectos que pueden contribuir al análisis organizacional y la toma de decisiones para reducir los casos fallidos de las organizaciones de productores agropecuarios.

Agradecimiento

Este proyecto fue financiado con recursos de la Convocatoria Programática Ciencias Sociales, Humanidades y Artes 2016 de la Universidad de Antioquia.

Referencias

- Abalorón, C. 1998. Calidad de vida como categoría epistemológica. *Área, Revista de reflexión en Arquitectura, diseño y urbanismo*. (6), 3-15. http://wiki.fadu.uba.ar/images/e/e1/AREA06_AGOSTO1998.pdf
- Arber, S. 2001. *Designing samples*. In N. Gilbert (Ed.), *Researching social life*. 2nd. ed. Thousand Oaks, California. Sage Publications. London. 406p.
- Archel, P. 2003. *Las memorias de sostenibilidad de la Global*. Reporting Initiative. Quinto congreso de Economía de Navarra. Universidad pública de Navarra. España. 17p. <https://academica-e.unavarra.es/bitstream/handle/2454/23826/ArchelMemoriaSostenibilidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arévalo, J. A.; González, J. A. 2018. *Rentabilidad del sector cooperativo agropecuario en Colombia para el periodo 2011-2017*. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad Católica de Colombia. Colombia. 41p. <http://hdl.handle.net/10983/15973>
- Bada, L.; Rivas, L. 2009. Tipologías y modelos de cadenas productivas en las Mipymes. *Revista Lebrer*, (1), 3-28. <https://doi.org/10.15332/rl.v0i1.662>
- Baldovino, R. 2011. *Caracterización de tres modelos asociativos del cultivo de palma de aceite en el municipio de Sabana de Torres, departamento de Santander*. Tesis de Maestría. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia. 112 p. <http://hdl.handle.net/10554/1553>
- Bártola, D. 2018. *Más allá de la supervivencia: La participación de pequeños productores del Cordón Hortícola del Gran La Plata en asociaciones y cooperativas como estrategias para la reproducción social en el periodo 2010-2017*. Tesis de pregrado. Universidad Nacional de La Plata. Argentina. 137 p. <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.1485/te.1485.pdf>
- Carvalho, F.; Muzzio, H. 2015. Economía criativa e liderança criativa: uma associação (im) possível?. *Revista Eletrônica de Administração*

- (Porto Alegre), 82(3), 659–688. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0032015.54929>
- Congreso de la República de Colombia. 2012. Diario Oficial No. 43.357 de agosto 6 de 1998. Ley 472 de 1998. Nivel Nacional. Secretaría Jurídica Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. Bogotá. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=188>
- Denzin, N. K. 1994. *The Art and Politics of Interpretation*. In: Denzin, N.K.; Lincoln, Y.S., Eds., *Handbook of Qualitative Research*. Sage, Thousand Oaks. London. Pp.500-515.
- Denzin, N.; Lincoln, Y. 2005. *The Sage Handbook of Qualitative Research*. 3rd. Ed. Sage, Thousand Oaks. London. London. 728 p.
- Di Franco, M. 2006. Reseña de “Evaluación comprensiva y evaluación basada en estándares” de Robert E. Stake. *Praxis Educativa*. 10 (10), 102-103. <https://cerac.unlpam.edu.ar/index.php/praxis/article/view/483/417>
- Dias, C.; Franco, M. 2018. Cooperation in tradition or tradition in cooperation? Networks of agricultural entrepreneurs. *Land Use Policy*, 71, 36–48. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2017.11.041>
- Euler, J; Heldt, S. 2018. From information to participation and self-organization: Visions for European river basin management. *Science of The Total Environment*, 621, 905–914. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2017.11.072>
- Durán S. E.; García-Guiliani J. E.; Parra-Fernández M. 2017. Diversidad cultural y fomento de valores en la convivencia ciudadana. *Búsqueda*, 4(19), 116-130. <https://doi.org/10.21892/01239813.366>
- Gall, M.; Borg, W.; Gall, J. 1996. *Educational research: an introduction*. 6th Edition. Longman Publishing. London. 788 p.
- Gutiérrez, R. E.; Almanza, C. A. 2016. Una aproximación a la caracterización competitiva de los sectores productivos industrial y floricultor del municipio de Madrid Cundinamarca, Colombia. *Suma de Negocios*, 7(16), 82–93. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.006>
- Hansen, M. H.; Morrow, J. L.; Batista, J. C. 2002. The impact of trust on cooperative membership retention, performance, and satisfaction: An exploratory study. *International Food and Agribusiness Management Review*, 5(1), 41–59. [https://doi.org/10.1016/S1096-7508\(02\)00069-1](https://doi.org/10.1016/S1096-7508(02)00069-1)
- Hashemi, N.; Ghaffary, G. 2017. A Proposed Sustainable Rural Development Index (SRDI): Lessons from Hajij village, Iran. *Tourism Management*, 59, 130–138. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.07.021>
- Haydee, B. 2011. Metodologías e indicadores de evaluación de sistemas agrícolas hacia el desarrollo sostenible. *CICAG: Revista Del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 8(1), 1–18. <https://www.redalyc.org/pdf/2746/274619739001.pdf>
- Hodder, I. 2012. *The interpretation of documents and material culture*. In Goodwin, J. Ed. *Sage Library of Research Methods: SAGE biographical research*. Sage Publications Ltd. London. pp. 171-188. <https://dx.doi.org/10.4135/9781446268537>
- Keller, P. 2012. Opciones Estratégicas De Desarrollo Organizacional Hacia La Sostenibilidad. *Visión de Futuro*, 16(1), 193-209. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935479006.pdf>
- Lamnek, S.; Krell, C. 2016. *Qualitative Sozialforschung*. Beltz Verlag, Ed. Eichstätt. Weinheim ; Basel. Germany. 771p. <https://katalog.ub.uni-heidelberg.de/cgi-bin/titel.cgi?katkey=68020096>
- Lemus-Aguilar, I.; Hidalgo, A. 2016. *The Design of a Sustainable Organization: a solid path through Innovation*. INGENIO Days 2016. Eu-SPRI Forum Early Career Researcher Conference (ECC). Science, Innovation and the University: Keys to Social Impact. Universitat Politècnica de València. España. 1–15. https://www2.ingenio.upv.es/es/system/files/adjuntos-grupos-organicos/session_9_03_isaac_lemus_the_design_of_a_sustainable_organization.pdf
- Lozano, M. A. 2010. Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (68), 175–178. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/505>
- Machín, O.; Alemán, J.; Rodríguez, C. 2017. Enfoques sobre la economía social y solidaria. Cooperativismo y Desarrollo: *COODES*, 5(2), 137–146. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/182>
- Manriquez, N. 2018. *Racionalidad y prácticas económicas alternativas: aproximaciones desde la economía solidaria*. Tesis de doctorado. Universidad Autónoma de Coahuila. México. 288p. https://www.cise.uadec.mx/downloads/tesis/Doctorado2014-2018_MGJN.PDF
- Martínez-Salgado, C. 2012. El muestreo en investigación cualitativa: principios básicos y algunas controversias. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 613–619. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232012000300006>
- Mora, S. B. 2012. *La configuración del factor gestión en las organizaciones empresariales de economía solidaria*. Tesis de maestría. Universidad EAFIT. Medellín. Colombia. 155p. https://repository.efaifit.edu.co/bitstream/handle/10784/104/SolBibiana_MoraRendon_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Muñoz, R.; Santoyo C. V.; Flores, V. 2010. Pilares de las organizaciones rurales que perduran. *Serie Reportes de Investigación*, 90, 1-43. <https://ciestaam.edu.mx/publicacion/pilares-las-organizaciones-rurales-perduran/>
- Neumann, E. N.; Petersen, T. 2000. Alle, nicht jeder. Einführung in die Methoden der Demoskopie. S. Velag, Ed. Springer, Berlin, Heidelberg. 660p. <https://doi.org/10.1007/b138102>
- Ordosgoitia, E.; Ochoa, L. 2006. *Caracterización de la asociatividad en las pymes del sector turístico de Cartagena*. Tesis de pregrado. Universidad de

- Cartagena. Cartagena, Colombia. 127 p. <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/708/167-%20TTG%20-%20CARACTERIZACION%20DE%20LA%20ASOCIATIVIDAD%20EN%20LAS%20PYMES%20DEL%20SECTOR%20TUR%20C3%8DSTICO%20DE%20CARTAGENA..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Parra, M.; Cárdenas, S.; Velásquez, M. 2018. Gestión de economía solidaria y calidad de vida en las comunidades campesinas. *Desarrollo Gerencial*, 10(1), 83–104. <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/3046>
- Pertile, V. 2013. Las cooperativas en el contexto de las organizaciones de la economía social: breve reseña histórica. Características generales. *Revista Geográfica Digital*, 10(20), 1–18. <https://hum.unne.edu.ar/revistas/geoweb/Geo20/archivos/pertile2013.pdf>
- Pineda, S.; Jaramillo, M. 2018. *El emprendimiento social como factor de sostenibilidad de la responsabilidad social*. p. 281. In: *Educación, Desarrollo e Innovación Social: claves para una mejor sociedad*. Hernández-Sánchez, B; Sánchez-García, J.C. Editores. Ed. Andavira. 553 p.
- Ricaurte, B.; García, C.; Pérez, F. 2018. Modelo de comercialización asociativa para la Quinoa orgánica caso: Guamate- Chimborazo. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 16. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/06/comercializacion-quinoa-organica.html>
- Rodríguez, H.; Ramírez, C. 2016. Análisis de la sostenibilidad de los procesos de fortalecimiento de la asociatividad: El caso de Asomora. *Revista de Ciencias Agrícolas*, 33(1), 9–21. <http://www.scielo.org.co/pdf/rcia/v33n1/v33n1a02.pdf>
- Rodríguez, H.; Ramírez, C.; Restrepo, L. F. 2018. Factores Determinantes de la Sostenibilidad de las Agroempresas Asociativas Rurales. *Revista de Economía e Sociología Rural*, 56(1), 107–122. <https://doi.org/10.1590/1234-56781806-94790560107>
- Rodríguez, L. C.; Ríos, L. 2016. Evaluación de sostenibilidad con metodología GRI. *Dimensión Empresarial*, 14(2), 73–90. <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v14i2.659>
- Ruiz, J.; Rosales, R.; Vergara, D. 2017. Indicadores de sustentabilidad para lechería especializada: Una revisión. *Livestock Research for Rural Development*, 29(1), art9. <http://www.lrrd.org/lrrd29/1/ruiz29009.html>
- Salazar, K. 2016. Percepción, vulnerabilidad socioeconómica y adaptación al cambio climático del ganadero lechero del valle del Mantaro, Junín. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Agraria La Molina. Lima, Perú. 191 p. <http://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/UNALM/2748>
- Sayago, S. 2014. El análisis del discurso como técnica de investigación cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales. *Cinta de Moebio*, (49), 1–10. <https://doi.org/10.4067/s0717-554x2014000100001>
- Singh, R. K.; Murty, H. R.; Gupta, S. K.; Dikshit, A. K. 2012. An overview of sustainability assessment methodologies. *Ecological Indicators*, 15(1), 281–299. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2011.01.007>
- Sorroche, D.; Llorente, C.; Genovese, F.; Romani, R. 2013. Análisis de las potencialidades de asociatividad de los productores de ciruela de Mendoza. VI Congreso de Ingeniería Industrial COINI 2013. Mendoza, Argentina. 11p. http://www.edutecne.utn.edu.ar/coini_2013/trabajos/COB04_TC.pdf
- Smith, J.; Deemer, D. 2000. *The problem of criteria in the age of relativism*. In: Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. Eds. *The SAGE Handbook of qualitative research*. 2nd Ed. pp. 877-896. Thousand Oaks, Sage. London. 992p. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/the-sage-handbook-of-qualitative-research/book242504>
- Szmulewicz, P.; Gutiérrez, C.; Winkler, K. 2012. Asociatividad y agroturismo: Evaluación de las habilidades asociativas en redes de Agroturismo del sur de Chile. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21, 1013–1034. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180724056012>
- Tolón, A.; Lastra, X.; Ramírez, M. 2008. *Construcción de un subsistema de indicadores para el seguimiento de la sostenibilidad de los procesos de desarrollo en espacios rurales*. Aplicación al área temática de espacios naturales protegidos. II Seminario de cooperación y desarrollo en espacios rurales iberoamericanos. Sostenibilidad e indicadores. 11p. <http://www.indirural.ual.es/descargas/docdescargas/ii6-3.pdf>
- Vélez, A.; Campos, A. 2007. Hacia la modernización y la consolidación de la asociatividad agropecuaria empresarial en Colombia. *Revista Nacional de Agricultura*, 950, 7–14. <https://sac.org.co/revista-nacional-de-agricultura/>