

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE ESTUDIOS AMBIENTALES Y RURALES
MAESTRÍA DE DESARROLLO RURAL



Capital social y liderazgo en procesos de asociatividad orientada a la búsqueda de la competitividad
en dos Alianzas Productivas de pequeños productores campesinos de leche en el Eje Cafetero
(Colombia)

Marcia Isabel Rey Castro
Director: Martín Bermúdez Urdaneta

TRABAJO DE GRADO
Presentado como requisito parcial para optar al título de
MAGÍSTER EN DESARROLLO RURAL

Bogotá D.C., Colombia

2017

RESUMEN

La presente investigación es exploratoria y pretende realizar una aproximación a las percepciones de capital social y liderazgo en los procesos de asociatividad orientada a la búsqueda de la competitividad desde la perspectiva de los productores campesinos, a partir de la caracterización de dos experiencias de ganadería de leche en Quindío (Circasia y Filandia), ambas beneficiadas por el Programa Apoyo Alianzas Productivas pero con resultados diferentes en sus procesos para describir las similitudes y diferencias de las mismas, realizando una aproximación al capital social, liderazgo y competitividad, no solo en cuanto a su conceptualización sino en cuanto al proceso de desarrollo de estas categorías en el terreno.

Buscando una perspectiva comparativa a profundidad, se realizaron dos estudios de caso, en los municipios de Filandia y Circasia, departamento del Quindío. Por medio de la revisión de fuentes secundarias del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, y de obtención de información primaria a través de encuestas realizadas a algunos de los asociados de las Alianzas, entrevistas semiestructuradas a funcionarios del Ministerio y miembros de las alianzas, se logró realizar una aproximación a las percepciones de capital social, liderazgo y competitividad.

Además de discutir las interacciones entre capital social y liderazgo alrededor de procesos de búsqueda de competitividad de las Alianzas, se sugieren aspectos a través de los cuales se puede fortalecer el modelo de asociatividad propuesto por el Programa de Apoyo de Alianzas Productivas para el desarrollo de la competitividad en el medio rural.

Palabras clave:

Desarrollo rural, capital social, liderazgo, asociatividad

Contenido

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.2. JUSTIFICACIÓN	12
1.3. OBJETIVOS	15
Objetivo general	15
Objetivos específicos	15
CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA	16
2.1. Marco teórico y conceptual	16
2.2. Estado del arte	32
2.3. Hipótesis	37
2.4. Marco institucional y normativo	37
CAPÍTULO 3. DISEÑO METODOLÓGICO	53
CAPÍTULO 4. ASPECTOS REGIONALES Y LOCALES	64
Departamento del Quindío	64
Municipio de Filandia	65
Municipio de Circasia	66
CAPÍTULO 5. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS CASOS DE ESTUDIO Y RESULTADOS	68
5.1. Información del Programa Alianzas Productivas en el departamento del Quindío	68
5.2. Información de las Alianzas seleccionadas de Filandia y Circasia	68
5.3. Resultados y análisis por categoría	77
5.3.1. Capital social	79
5.3.2. Liderazgo	93
5.3.3. Competitividad	100
5.3.4. Asociatividad	107
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
REFERENCIAS	114

Lista de Tablas

Tabla 1. Demostración al invertir los resultados.....	61
Tabla 2. Nivel de escolaridad.....	70
Tabla 3. Componentes y temáticas del plan social.....	73
Tabla 4. Programa de formación en empresarización.....	76
Tabla 5. Resultados por enunciado del total de las encuestas en FILANDIA de confianza, reciprocidad y cooperación.....	82
Tabla 6. Resultados por enunciado del total de las encuestas en CIRCASIA de confianza, reciprocidad y cooperación.....	83
Tabla 7. Comparación de los promedios por enunciado y por categoría (confianza, reciprocidad y cooperación).....	84
Tabla 8. Resultado del promedio de capital social.....	92
Tabla 9. Resultados por enunciado del total de las encuestas en FILANDIA de liderazgo.....	95
Tabla 10. Resultados por enunciado del total de las encuestas en CIRCASIA de liderazgo.....	95
Tabla 11. Comparación de los promedios por enunciado y por categoría en liderazgo entre FILANDIA y CIRCASIA.....	98
Tabla 12. Resultados por enunciado del total de las encuestas en FILANDIA en competitividad.....	103
Tabla 13. Resultados por enunciado del total de las encuestas en CIRCASIA en Competitividad.....	103
Tabla 14. Comparación de los promedios por enunciado y por categoría de competitividad entre FILANDIA y CIRCASIA.....	104

Lista de figuras

Figura 1. Proceso Programa Apoyo Alianzas Productivas.....	48
Figura 2. Mapa de Colombia con ubicación del departamento del Quindío.....	65
Figura 3. Comparativo de resultados de percepción en los promedios de los enunciados de confianza entre FILANDIA y CIRCASIA.....	85
Figura 4. Comparativo de resultados de percepción en los promedios de los enunciados de reciprocidad entre FILANDIA y CIRCASIA.....	88
Figura 5. Comparativo de los resultados de percepción en los promedios de los enunciados de cooperación entre FILANDIA y CIRCASIA.....	90
Figura 6. Fotografía: de izquierda a derecha, representante legal de CIRCASIA, Investigadora.....	94
Figura 7. Comparativo de resultados de percepción en los promedios de los enunciados de liderazgo entre FILANDIA y CIRCASIA.....	98
Figura 8. Fotografía: de izquierda a derecha, representante legal de FILANDIA, asociada, investigadora.....	99
Figura 9. Comparativo de resultados de percepción en los promedios de los enunciados de competitividad entre FILANDIA y CIRCASIA.....	104

Lista de siglas

ASOLEFI	Asociación de Lecheros de Filandia
ASOPROAGRO	Asociación de Productores Agroindustriales
APROLACIR	Asociación de Productores y Comercializadores de Lácteos de Circasia
CDA	Comité Directivo de Alianza
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
COODESARROLLO	Cooperación para el Desarrollo
CODESPA	Organización no Gubernamental de Cooperación para el Desarrollo
CRQ	Corporación Autónoma Regional del Quindío
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DNP	Departamento Nacional de Planeación
EIP	Equipo Implementador del Proyecto
FNG	Fondo Nacional del Ganado
ICA	Instituto Colombiano Agropecuario
MADR	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
OGA	Organización Gestora Acompañante
OGR	Organización Gestora Regional
PAAP	Proyecto Apoyo Alianzas Productivas
PND	Plan Nacional de Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SOCYA	Fundación Social y Ambiental
UAF	Unidades Agrícolas Familiares
UMATA	Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria
UPA	Unidad Productiva Agrícola

INTRODUCCIÓN

Uno de los principales retos para los países de América Latina es disminuir sus índices de pobreza rural. Es esta una de las razones por las que en los últimos treinta años estos países han generado políticas para impulsar el desarrollo rural o agrícola en donde se incluye con diferente nivel de importancia a los pequeños productores o productores campesinos (Camacho, Marlín, & Zambrano, 2006).

En el caso particular de Colombia, se han implementado programas y proyectos para apoyar pequeños productores rurales como por ejemplo el Programa de Oportunidades Rurales, el Proyecto Construyendo Capacidades Empresariales Rurales, Confianza y Oportunidad y el Proyecto Apoyo Alianzas Productivas, los cuales tienen en común que estimulan la asociatividad de pequeños productores como mecanismo de sostenibilidad socio-económica. Sin embargo, los índices de pobreza y de pobreza extrema monetaria en las zonas rurales en el 2016 fueron de 38,6% y 18,1% respectivamente (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2017), los cuales mostraron una tendencia decreciente significativa entre el 2009 y el 2013, pero en los últimos tres años esta tendencia se ha desacelerado llegando casi a estancarse. Por ende, la brecha entre los índices rural y urbano en este mismo lapso se ha mantenido, mostrando en 2016 una diferencia de 13,7 puntos porcentuales en pobreza monetaria y 12,5 puntos en pobreza monetaria extrema. Todo lo anterior evidencia que es necesario analizar, fortalecer, complementar y cambiar las estrategias propuestas para el desarrollo rural.

Como se presenta en el marco de referencia de este trabajo, se han realizado diferentes abordajes sobre las condiciones requeridas para que los pequeños productores campesinos accedan al desarrollo de manera competitiva y sostenible, y dentro de ellos algunos autores se han concentrado en identificar los aspectos fundamentales para que esta integración se realice de manera exitosa por medio de investigaciones teóricas y en algunos casos prácticas. Dentro de los elementos interesantes que se han identificado en la literatura están el capital social y el liderazgo.

Para esta investigación, se asume que la competitividad no se da en lo abstracto sino en un contexto social y cultural en particular, por lo que resulta interesante estudiar la influencia del capital social y del liderazgo en emprendimientos de pequeños productores campesinos por medio de dos estudios de caso.

Adicionalmente, es de interés para el presente trabajo rescatar las experiencias no exitosas como oportunidades de aprendizaje, permitiendo entender mejor las razones de éxitos y fracasos, posibilitando la generación de nuevas rutas de aprendizaje que tengan en cuenta las particularidades que implica incentivar desarrollo rural en poblaciones tan diversas, y en condiciones tan diferentes y desafiantes como las de nuestro país.

Considerando los anteriores elementos, surge la pregunta de ¿cómo influencia el capital social y el liderazgo de los integrantes de los emprendimientos en casos exitosos frente a los no exitosos? Para responder esta pregunta se seleccionaron dos emprendimientos asociativos de pequeños productores campesinos de leche en el Eje Cafetero, en los municipios de Circasia y Filandia (Quindío), ya que ambos emprendimientos hicieron parte de un mismo programa de acompañamiento (Proyecto Apoyo Alianza Productivas), tienen el mismo producto y son cercanos geográficamente, pero uno de ellos es considerado por el programa del Ministerio como una Alianza no exitosa.

Para abordar el análisis de estas dos experiencias, la presente investigación plantea tres ejes conceptuales. El primero es el capital social de las Alianzas, por medio del cual se puede analizar cómo cooperan y participan los integrantes de estos emprendimientos asociativos de pequeños productores campesinos en la búsqueda de sus objetivos comunes. El segundo es el liderazgo, que permitirá analizar qué tan determinante es la individualidad del líder frente a la asociatividad del colectivo que se quiere estudiar para hacer de una Alianza una experiencia exitosa. Finalmente, la competitividad a partir de los tres indicadores globales definidos por el Programa Apoyo Alianzas Productivas que comprenden gestión en ventas, empresarización y sostenibilidad, desde donde se podrá identificar la influencia del liderazgo y el capital social de las Alianzas en el indicador global de competitividad propuesto por el MADR que hace referencia al cumplimiento de metas en ventas.

En este orden de ideas, en el presente documento se describirá el contexto de esta investigación en el capítulo 1, desde donde se situará, explicará y justificará el interés respecto a cómo pueden influir el capital social y el liderazgo en la asociatividad orientada a la búsqueda de competitividad, puntualizando la pregunta de investigación y planteando los objetivos para lograr dicho análisis. Luego, en el capítulo 2, se realizará la revisión teórica y conceptual respecto a capital social, liderazgo, competitividad y asociatividad, al igual que una revisión del estado del arte, desde donde se plantean dos hipótesis sobre la influencia positiva del capital social y el liderazgo en la competitividad y una sobre acumulación del capital social por medio de la asociatividad: a) El capital

social se puede acumular por medio de la asociatividad, b) El capital social influye positivamente en los procesos de asociatividad orientada a la búsqueda de la competitividad de pequeños productores campesinos, y c) El liderazgo influye positivamente en los procesos de asociatividad orientada a la búsqueda de la competitividad de pequeños productores campesinos. Este capítulo finaliza con la información de contexto sobre el Programa Alianzas Productivas, en el cual participaron las asociaciones que son estudio de caso.

En el capítulo 3, se realizará la descripción de la metodología en donde se propone el uso de un método mixto combinando elementos cuantitativos y cualitativos, y una propuesta de valoración de las encuestas realizada por la investigadora. Después, se realizará un breve contexto regional y local en el capítulo 4, para proseguir con la descripción de los resultados y análisis de los mismos en el capítulo 5. Los resultados evidencian que el capital social se puede acumular, la importancia del liderazgo en la asociatividad orientada a la búsqueda de competitividad, con los respectivos matices en la realidad rural en poblaciones de pequeños productores campesinos en el Quindío.

CAPÍTULO 1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Estado colombiano ha implementado diversos programas y proyectos para apoyar a pequeños productores en las últimas tres décadas, siendo el Proyecto Apoyo Alianzas Productivas la estrategia de intervención del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) que ha mostrado los mejores resultados en los último cinco años. Este proyecto ha sido fomentado y acompañado por el Banco Mundial, para impulsar la competitividad en la producción agrícola y pecuaria, a través de la asociatividad, la empresarización formalizada y el acceso a mercados formales de los emprendimientos acompañados.

De las múltiples dimensiones del desarrollo rural que se pueden estudiar en este tipo de intervención, y teniendo en cuenta que el fin último del desarrollo es la mejora del bienestar de un grupo humano (Ceña, 1993, citado por Castillo 2008), resulta interesante abordar el análisis desde el capital social, no solo en cuanto a su conceptualización desde la política pública frente a la heterogeneidad de actividades productivas, economías regionales, territorios y comunidades locales, y ecosistemas colombianos, sino también con respecto al proceso de desarrollo del capital social en el terreno caso a caso, tal y como sugiere Moyano (2006). Ya que la literatura consultada indica que las organizaciones campesinas agrarias son las que presentan las formas de capital social más idóneas en cuanto a efectos de desarrollo local, y que el asociacionismo permite la creación de capital social entre personas de escasos recursos, pero no concluye de manera directa una influencia o relación entre el capital social y la competitividad de estas organizaciones o asociaciones campesinas.

En cuanto a la conceptualización estatal, el capital social está relacionado con «la confianza, las normas, las redes de contactos y, con mayor generalidad, las relaciones de largo plazo que pueden mejorar la eficiencia colectiva de una comunidad» (Desagrupta, 1997, citado por Plan Nacional de Desarrollo [PND], 1998-2002, p.26) el cual se manifiesta en las relaciones de reciprocidad y cooperación de los integrantes, elementos a su vez de la asociatividad y de la empresarización de cada Alianza Productiva que gana en competitividad. Sin embargo, la complejidad de interacciones entre los elementos productivos, organizacionales y tecnológicos propios de las Alianzas Productivas, así como la que agregan dinámicas económicas de mercado, institucionales, o medioambientales externas a las mismas, hace difícil dilucidar el papel del capital social en el cumplimiento satisfactorio de los

indicadores globales del programa definidos por el MADR respecto a competitividad, empresarización y sostenibilidad, los cuales según el Gerente del programa, son los indicadores que pueden determinar si al finalizar la intervención del proyecto una Alianza Productiva fue exitosa o no.

De otro lado, resulta interesante estudiar el papel del liderazgo en el proceso de aparición y desarrollo de una Alianza Productiva por dos razones: la primera, que el liderazgo es considerado un elemento transversal al capital social en la medida en que «un adecuado liderazgo potencia la asociatividad, condición del capital social» (CNCA, 2012, p.45) y la segunda, la importancia que tiene para el Programa Apoyo Alianzas Productivas la permanencia de un Gerente que haga parte de la asociación como indicador positivo para su sostenibilidad en el tiempo.

Por lo anterior, se estudian a profundidad dos casos de Alianzas Productivas que habían finalizado la ejecución del Programa Apoyo Alianzas Productivas, en un mismo departamento, en similares condiciones geográficas y ecosistémicas, bajo una historia económica compartida y un enfoque productivo en la misma actividad lechera, aunque en diferentes municipios, con una estructura de asociatividad caracterizada por un mayor número de miembros en Circasia y disímiles resultados según los indicadores globales de competitividad, empresarización y sostenibilidad del MADR. Se indaga por el proceso de las Alianzas Productivas, especialmente en cuanto al rol del liderazgo y el capital social, por medio de entrevistas a profundidad y encuestas para contrastar con ellas la información presente en documentos, informes y balances de los emprendimientos.

Se trata en primer lugar de la Alianza Productiva constituida en Filandia (Quindío), cuyo objetivo principal era mejorar su productividad y competitividad mediante el establecimiento de sistemas de semiestabulamiento¹, que involucraba tecnologías en el mejoramiento de producción bovina, manejo de pastos y forrajes, y optimización de los procesos de comercialización de leche. Y en segundo lugar, de la Alianza Productiva constituida en Circasia (Quindío) que tenía como objetivo principal mejorar las condiciones técnico–ambiental, socioempresarial y comercial de la asociación, mediante el

¹ Es un sistema que consiste en tener confinados los animales durante ciertas horas. Se les brinda parte de la alimentación que se obtiene de los forrajes de corte y el ganado sale por un tiempo a pastorear en potreros de pasto mejorado. Este sistema reduce el cansancio de los animales, los mantiene hidratados, mejorando la producción de leche. (Martínez, 2007)

mejoramiento en la disponibilidad de nutrientes, mejoramiento genético, bienestar animal y optimización de los procesos de comercialización de leche.

Para estas dos Alianzas los informes del MADR evidencian que pasaron por el mismo proceso de calificación, cumplieron con los requisitos para pertenecer al Programa Apoyo Alianzas Productivas, fueron evaluadas como viables teniendo en cuenta el mercado, los aspectos técnicos y sociales, adoptaron adecuadamente el paquete tecnológico diseñado para cada proyecto, recibieron el mismo programa de formación y tuvieron un informe de liquidación con excelentes resultados. A pesar de esto, sus resultados respecto a los indicadores globales del programa que se miden semestralmente luego de terminar la ejecución, son significativamente diferentes. Por una parte, el caso de Filandia obtuvo 53² puntos, principalmente por no cumplir con las metas en ventas plateadas para el primer y segundo año de finalizado el acompañamiento del MADR y perdió el 56% de sus integrantes antes de terminar el proyecto³, lo cual hace parte de las variables por las cuales el equipo de implementación del Programa Apoyo Alianzas Productivas la califica como un experiencia no exitosa. Al contrario, la Alianza de Circasia obtuvo 74 puntos, principalmente por cumplir con las metas en ventas plateadas para los dos primeros años luego de finalizado el acompañamiento del MADR, manteniendo el número de integrantes que participaron de la Alianza, por lo que es calificada como experiencia exitosa. Y aunque en los informes se evidencian diferencias como por ejemplo el número de integrantes, metas comerciales, soluciones técnicas y experiencia asociativa previa de sus integrantes, no es claro cuáles son los factores que aportan al éxito o fracaso de las mismas. Por esta razón, esta investigación busca responder ¿Cómo influyen el capital social y el liderazgo en la asociatividad orientada a la búsqueda de competitividad a través de Alianzas Productivas de pequeños productores campesinos de leche en los municipios de Circasia y Filandia beneficiados por el Programa Apoyo Alianzas Productivas?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Para los países de Latinoamérica los problemas de desarrollo son un tema prioritario, para el cual se buscan soluciones que permitan mejorar la calidad de vida de habitantes de ciudades y campos. En este sentido, en un país como Colombia donde el modelo de desarrollo neoliberal ha permeado estas

² Todas las Alianzas deben tener puntajes por encima de 70, para ser evaluadas como exitosas

³ Estos integrantes fueron reemplazados por nuevos asociados, pero para el programa esto afecta la sostenibilidad de la Alianza ya que no recibieron la capacitación ni el fortalecimiento técnico.

estrategias, se planea e implementa un desarrollo rural enfocado a la productividad, la competitividad y la eficiencia, buscando la empresarización de pequeños productores campesinos como lo evidencian los programas y proyectos que ha implementado el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, mencionados anteriormente.

Adicionalmente, el concepto de desarrollo rural que el Estado propone incorporar, ha tenido una visión más integral del mismo desde la propuesta del modelo desarrollo sostenible incluyendo las dimensiones económicas, sociales y ambientales, desde donde se permita el progreso de pequeñas, medianas y grandes empresas, incluyendo cooperativas y otras formas de asociación de productores (DNP, 2015). Desde esta perspectiva, es importante el fortalecimiento del tejido social en las comunidades, donde asociaciones, cooperativas y cadenas de valor, son algunas formas de organización empresarial en donde los liderazgos, la cooperación, la confianza y la reciprocidad entre los integrantes hacen posible mejorar sus condiciones económicas, sociales y ambientales (Gómez, Vera y Garrido, 2013).

De otro lado, algunos autores han realizado abordajes teóricos y aplicados al sector rural, con el objetivo de analizar nexos entre competitividad, asociatividad y liderazgo, y entre asociatividad con capital social y liderazgo, enriqueciendo el debate sobre las diferentes interacciones entre los conceptos y sus formas de medición. Sin embargo, se consideran necesarias más evidencias a nivel de casos de estudio que permitan entender mejor y más integralmente las relaciones entre estas categorías, ya que no se encontraron abordajes sobre la influencia del capital social y el liderazgo en la competitividad de asociaciones de pequeños productores campesinos, y adicionalmente, los trabajos que se centran en la acumulación de capital social y sus diferentes componentes a nivel de agricultor son hasta ahora escasos (Uphoff y Wijayaratna, 2000; Monge, Hartwich, y Halgin, 2008; Gómez, Vera y Garrido, 2013), lo que permitiría entender mejor el papel del capital social en el desarrollo rural.

Dentro de este contexto, se evidencia que en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2014-2018 «Todos Por un Nuevo País», en su estrategia transversal III «Transformación del campo» menciona dentro de sus objetivos la reducción de la pobreza, la ampliación de la clase media rural y el fomento a la competitividad rural, por medio de estrategias regionales como «Caribe: próspero y sin pobreza extrema» y «El sur de Colombia: desarrollo del campo y conservación ambiental», las cuales (entre otras metas) buscan fomentar una inclusión productiva de los pobladores rurales con un enfoque

regional. Dentro de los programas y proyectos que buscan fomentar la inclusión productiva de los pobladores rurales, con enfoque asociativo y de empresarización se encuentra el Programa Apoyo a Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural que impulsa, entre otras, iniciativas agrícolas de los pequeños productores orientadas a la generación de ingresos y desarrollo sostenible, fomentando el encadenamiento productivo y fortaleciendo a productores y organizaciones en aspectos sociales, empresariales y técnicos para mejorar su productividad y responder a las condiciones exigidas por los mercados (DNP, 2008).

Por su parte el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, destaca este programa por sus buenos resultados (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR], 2016) debido a que la mayoría de las Alianzas cumplen los indicadores globales del Ministerio, principalmente sus metas en ventas y sostenibilidad, es decir, son Alianzas exitosas. Resulta entonces interesante para la presente investigación seleccionar dos casos de estudio de las Alianzas de este programa que tengan similitudes en su ubicación geográfica y producto, pero con resultados diferentes respecto a los indicadores globales (exitosa y no exitosa), para examinar las relaciones entre la competitividad que busca el programa por medio de la asociatividad y empresarización, las posibles influencias que puedan tener el capital social de estas organizaciones, y el liderazgo de sus integrantes, teniendo en cuenta que puede necesitar de un líder que le permita a la Alianza «evaluar la capacidad de gestión del grupo, y empujarlos a aceptar retos alcanzables y establecer las alianzas necesarias para asumir otras tareas (de la cadena) difícilmente alcanzables» (Camacho *et al.*, 2006, p.49), así como de alguien que se comprometa con la sostenibilidad a mediano y largo plazo de la misma.

En este orden de ideas, mediante la caracterización y el análisis de estos dos casos de estudio se busca entender e integrar las percepciones de sus integrantes respecto a competitividad, confianza, reciprocidad, cooperación y liderazgo en sus emprendimientos asociativos. Adicionalmente, a partir de entrevistas a profundidad y encuestas, se presentan elementos sobre capital social y liderazgo, para ser analizados integralmente sobre sus posibles interacciones, ofreciendo un nuevo enfoque comparativo entre Alianzas categorizadas como exitosas o no. Con ello se pretende además, rescatar el caso de la Alianza denominada «NO-exitosa» como experiencia válida de aprendizaje para la política pública y los estudios de desarrollo rural, aportando así al necesario debate sobre estas categorías de estudio, evaluación e intervención.

1.3. OBJETIVOS

Objetivo general

Describir las similitudes y diferencias de las percepciones de capital social y liderazgo en los procesos de asociatividad orientada a la búsqueda de la competitividad desde la perspectiva de los productores campesinos, a partir de la caracterización de dos experiencias de ganadería de leche en Quindío (Circasia y Filandia), ambas beneficiadas por el Programa Apoyo Alianzas Productivas pero con resultados diferentes en sus procesos.

Objetivos específicos

- Caracterizar la perspectiva de los miembros de ambos emprendimientos asociativos sobre capital social y liderazgo, conociendo sus percepciones sobre elementos como confianza, reciprocidad, cooperación, competitividad y asociatividad, a partir de sus experiencias recientes en el Programa de Apoyo de Alianzas Productivas.
- Identificar similitudes y diferencias en las percepciones que tienen los productores campesinos de leche sobre capital social, liderazgo, competitividad y asociatividad en los emprendimientos de Circasia y Filandia.

CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Marco teórico y conceptual

Como se comentó anteriormente, para impulsar el desarrollo rural en Colombia se han implementado programas y proyectos para apoyar pequeños productores rurales, como por ejemplo el Programa Apoyo Alianzas Productivas, cuyo fin último se trata de la inclusión exitosa de los pequeños productores campesinos a mercados más grandes a través de acuerdos de comercialización con empresas ya posicionadas en dichos mercados haciéndolos más competitivos. Como para la presente investigación el interés es describir las similitudes y diferencias de las percepciones del capital social y del liderazgo en los procesos de asociatividad orientada a la búsqueda de la competitividad desde la perspectiva de los productores campesinos, se revisan los abordajes que han realizado algunos autores sobre la competitividad de asociaciones de pequeños productores y la influencia que puede tener el liderazgo y el capital social en la misma. Adicionalmente, se plantean algunos parámetros que sirvieran de ejes conceptuales para orientar la investigación propuesta y la manera como dichas categorías se relacionan.

Es por esto que en el presente capítulo iniciamos con una discusión sobre las propuestas de desarrollo y desarrollo rural que enmarcan la presente investigación, continuando con los análisis sobre competitividad, en donde Porter (1990) la relaciona con el hecho de tener los mejores resultados de un producto en un mercado, señalando algunas variables que permiten dar alcance a la misma e indicando que la competitividad se puede medir a nivel micro, meso y macroeconómico. Pasando por los abordajes de asociatividad, capital social y liderazgo, y finalizando con las relaciones propuestas de las diferentes categorías desde la revisión conceptual.

Desarrollo Rural

Según lo propuesto anteriormente, se iniciará con los análisis del concepto de desarrollo rural para lo cual es importante mencionar, como señala Castillo (2008), que el «desarrollo» es un tema de alta relevancia a nivel global ya que las diferentes sociedades en su búsqueda constante por mejorar los niveles de desarrollo han diseñado y ejecutado diversos modelos, planes, programas, proyectos, actividades, entre otros, los cuales en términos generales no han demostrado buenos resultados para todos los ciudadanos, sobre todo en los países en vía de desarrollo. En el caso particular de Colombia, aún prevalecen en la sociedad actual los diferentes modelos que se han acogido en los últimos 40 años, sobre todo en las áreas rurales, ya que estos no fueron implementados de manera definitiva o

exitosa; sin embargo, el modelo de desarrollo predominante en la actualidad es el influenciado por el neoliberalismo, el cual nació a mediados de los ochenta con la intención de buscar mejores niveles de desarrollo que permitieran estabilizar o disminuir la deuda externa de los países subdesarrollados (Castillo, 2008). La concepción de desarrollo desde este modelo tiene un énfasis en lo económico y la acumulación de capital. Propone entonces la

[...] aplicación de medidas para reducir la intervención estatal y cederle el campo a lo que los economistas llaman «las fuerzas del mercado», las que bajo ciertos supuestos teóricos, que incluyen elementos como la competencia, la calidad, el precio, la oferta y la demanda, también generan un «supuesto equilibrio» entre la producción y comercialización de bienes y servicios y las necesidades y demanda de los mismos (Castillo, 2008, p.26).

Pero han surgido diversas propuestas para complementar los vacíos o contradicciones que ha generado la implementación de este modelo, como por ejemplo la desigualdad acompañada del incremento de la pobreza y el desempleo, y un elevado nivel de consumo que hace insostenible un equilibrio con los recursos naturales finitos y la sostenibilidad ambiental. Una de ellas es la propuesta de Desarrollo Sostenible definido como « [...] una situación deseable para un grupo humano, caracterizada por el logro de un sistema de interacciones con el sistema biofísico mediante el cual se logre maximizar su potencial productivo y reproductivo inmanente...» (González, 1999, p.72), aproximación que vincula la cultura y el ambiente, con el propósito de lograr un sistema integrado y autorregulado en un territorio específico que logre la conservación de los ecosistemas y se satisfagan las necesidades humanas.

Como se mencionó anteriormente, uno de las principales consecuencias del modelo neoliberal es el incremento de la pobreza, sobre todo en las áreas rurales. Desde esta perspectiva se han construido propuestas como la de Desarrollo Rural, que busca hacer énfasis en diferentes elementos, como por ejemplo el bienestar común y no particular o los recursos naturales concebidos de manera finita. En este sentido, Ceña en 1993, (citado por Castillo 2008) menciona que el Desarrollo Rural

[...]es un proceso de mejora de nivel de bienestar de la población rural y de la contribución que el medio rural hace de forma más general al bienestar de la población en su conjunto, ya sea urbana o rural, con su base de recursos naturales[...] (p. 41).

Pero este concepto también se encuentra en continuo debate. Como ejemplo de ello Cabello 1991 (citado por Herrera, 2013) señala un nuevo adjetivo al mismo nombrándolo desarrollo rural integral, el cual es definido como «[...]una estrategia global en el sentido de abarcar los aspectos socioeconómicos, técnicos, productivos, culturales, formativos y de organización[...]» (p.145).

Adicionalmente, Castillo (2008) hace referencia a varios conceptos de desarrollo rural de manera ordenada y a diferentes acepciones como por ejemplo, «Desarrollo Rural Integral o Integrado, Desarrollo Rural Municipal, Desarrollo Rural Regional, Desarrollo Rural Sostenible (ya incluido en la propuesta del Banco Mundial) y Desarrollo Rural Territorial, entre otras» (p.43). De las cuales se referenciarán dos a continuación.

La primera es la definición que asume el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el 2006 (citada por Castillo 2008) en donde especifica que

El desarrollo rural definido en un sentido amplio, territorial y multisectorial, abarca diversas actividades complementarias, entre otras: el aumento de la competitividad agroalimentaria, el desarrollo social rural, el manejo sostenible de los recursos naturales, la modernización institucional, y la integración económica subregional y regional (p.1).

Y la segunda es la de Desarrollo Rural Territorial, que según la Unión Europea en el 2006 (citado por Castillo, 2008) define que

la futura política de desarrollo rural se centra en tres ámbitos fundamentales: la economía agroalimentaria, el medio ambiente y la economía y la población rurales, en sentido amplio. La nueva generación de estrategias y programas de desarrollo rural se articulará en torno a cuatro ejes: eje 1, aumento de la competitividad del sector agrícola y forestal; eje 2, mejora del medio ambiente y del entorno rural; eje 3, calidad de vida en las zonas rurales y diversificación de la economía rural; eje 4, el Leader+[...], iniciativa centrada principalmente en la asociación y en las redes de intercambio de experiencias, fomenta la puesta en práctica de estrategias de desarrollo sostenible integradas[...] (p.45).

Finalmente, retomaremos el concepto de Desarrollo Rural que el Estado propone incorporar, donde se menciona que el fin último que define este concepto es que

los habitantes del campo tengan una vida digna, que garantice tanto sus derechos económicos, sociales, culturales y ambientales, como sus derechos civiles y políticos; y entre estos últimos, muy especialmente su seguridad personal y su libertad para asociarse y participar sin miedo en las decisiones de su comunidad y de la vida nacional (DNP, 2015).

Para la presente investigación se adopta el concepto de Desarrollo Rural propuesto por Ceña (1993, citado por Castillo 2008) que define el fin último del desarrollo como la mejora del bienestar de un grupo humano, ya que desde esta perspectiva es importante el fortalecimiento del tejido social en las comunidades y las diferentes formas de organización que estas presentan, lo cual comparte con la propuesta de Desarrollo Rural del Estado, desde donde se puede abordar el análisis del capital social en donde los liderazgos, la cooperación, la confianza y la reciprocidad entre los integrantes hacen posible mejorar sus condiciones económicas, sociales y ambientales (Gómez, Vera y Garrido, 2013).

Competitividad

De otro lado y continuando con los referentes anteriormente mencionados, se encuentran los análisis sobre competitividad, en donde uno de sus principales exponentes es Michael Porter, quien en 1990 afirma que el concepto de competitividad más relevante para una nación es la productividad con la que se emplean sus recursos y donde la principal meta de la nación es la de producir un alto nivel de vida para sus ciudadanos.

Teniendo en cuenta que la productividad es el valor que genera un producto por unidad de trabajo o de capital, esta se convierte en el principal indicador del nivel de vida de una nación, ya que es la causa del ingreso nacional per cápita. Adicionalmente, Porter (1990) señala que el comercio internacional y las inversiones extranjeras pueden ser tanto una oportunidad como una amenaza para elevar el nivel de productividad nacional. La razón que expresa el autor es que al eliminar la necesidad de producir localmente todos los bienes y servicios que requiere la nación, se puede concentrar en producir solo en aquellos sectores y segmentos en los que sus empresas sean más productivas respecto a sus competidores extranjeros, e importar aquellos en los que sus empresas sean menos productivas, elevando de esta manera su productividad.

Igualmente, Porter (1990) señala cuatro atributos que hacen parte de la ventaja competitiva de una nación: a) Condiciones de los factores: hace referencia a los factores diferenciales de producción como mano de obra especializada, infraestructura de la industria, entre otros; b) condiciones de

demanda: específicamente el tipo de demanda nacional sobre los diferentes productos y servicios; c) sectores conexos y de apoyo: se trata de la presencia o ausencia de proveedores y empresas de servicios que sean competitivos internacionalmente y d) estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: es decir, cómo son creadas las empresas, cómo se organizan a sí mismas y como compiten entre sí. Finalmente, este autor menciona que estos atributos interactúan constantemente con dos variables: la primera, la casualidad, sucesos fortuitos que no están bajo el control de la empresa como por ejemplo los desastres naturales, y la segunda que hace referencia al gobierno, el cual emite y regula las leyes, normas y políticas que influyen el desarrollo y desempeño de las empresas.

En esta última línea, el Banco Mundial (2007) plantea elementos para formular una estrategia de competitividad basada en aumentar la productividad local y el desarrollo económico. Este análisis se realizó revisando políticas regionales, estudios de impactos económicos y experiencias desde las regiones y presenta, entre sus principales conclusiones, la importancia de realizar ejercicios locales para adecuar estrategias internacionales o proponer nuevos pasos en la promoción de la competitividad, ya que no existen propuestas claras a nivel teórico, ni a nivel de experiencias en Colombia.

Por otro lado y con mayor énfasis en el tema agropecuario, se encuentra el escrito de Garay, Barberi y Cardona (2006), que revisa la negociación agropecuaria en el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos. En este estudio se plantea que el modelo de libre comercio posibilita la disponibilidad de insumos y bienes de capital más baratos, lo que aumenta la competitividad, pero aclara que

el logro de estándares competitivos a nivel internacional (en un espectro de productos) requiere trabajar de manera integrada y consistente en al menos cuatro ejes fundamentales, a saber: a) tecnología, b) costos y márgenes de producción, comercialización y distribución, c) empresarización e d) institucionalización de la tierra como factor de producción (p.186).

Lo que coincide en parte con el planteamiento de Forero, Ezpeleta, Galarza, Torres y Forero (2003), donde exponen que la mayor parte de los productores agropecuarios produce para varios mercados al mismo tiempo, lo que los hace más competitivos. Pero profundizan aún más en que los productores campesinos familiares son competitivos en productos de exportación que involucran un costo alto en mano de obra por la relación entre ahorro y generación de divisas. Finalmente resaltan que la concentración de tierra afecta la competitividad por el alto costo de pago de arrendamientos y

que es importante fortalecer los controles para los recursos de los fondos fiscales, con el fin de que estos lleguen a los pequeños productores.

De otro lado, y respecto a las definiciones de competitividad, Bejarano (1998) expresa que « [...] es posible encontrar definiciones en varios niveles: las basadas en la firma, las basadas en el sector y las que tienen como referencia la economía nacional como un todo» (citado por Rojas & Sepúlveda, 1999, p.15).

En este orden de ideas, Rojas y Sepúlveda (1999) desde su revisión bibliográfica proponen organizar las definiciones por delimitación del espacio en país, sector agroalimentario y empresa. Propuesta que se acoge en el presente documento para describir algunas definiciones encontradas, las cuales se exponen a continuación:

- Competitividad de un país

Capacidad de un país (o grupo de países) de enfrentar la competencia a nivel mundial. Incluye tanto la capacidad de un país de exportar y vender en los mercados externos como su capacidad de defender su propio mercado doméstico respecto a una excesiva penetración de importaciones (Chesnais, 1981, citado por Bejarano, p. 64).

- Competitividad del sector agroalimentario

«La competitividad del sector agroalimentario es su capacidad para colocar los bienes que produce en los mercados, bajo condiciones leales de competencia, de tal manera que se traduzca en bienestar en la población» (García, 1995, citado por Rojas y Sepúlveda, 1999, p. 16).

Por otro lado, se encuentra la definición de Rojas y Sepúlveda (1999) en donde proponen que la

[...] competitividad es un concepto comparativo fundamentado en la capacidad dinámica que tiene una cadena agroalimentaria localizada espacialmente, para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida su participación en el mercado, tanto doméstico como extranjero, a través de la producción, distribución y venta de bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma solicitados, buscando como fin último el beneficio de la sociedad. Tal capacidad depende de una serie de elementos a nivel macro, meso y micro, tanto económicos como no económicos. A nivel macro intervienen aspectos referidos al país y a sus relaciones con el resto del mundo. A nivel

meso se destacan factores espaciales: distancia, infraestructura de apoyo a la producción, base de recursos naturales e infraestructura social. En el nivel micro, se destacan los factores relevantes para la empresa, referidos a precio y calidad, así como factores espaciales que condicionan directamente a la empresa [...] (p. 18).

- Competitividad de una empresa

La capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y de mantener –o aumentar- su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar las utilidades. Para que realmente sea competitiva una empresa, el mercado en el que mantiene o fortalece su posición tiene que ser abierto y razonablemente competido (Kate, 1995, citado por Hernández, 2000, p. 1).

Para Bueno (1996, citado por Santiago y Cruz, 2013) la competitividad «es la capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos» (p. 9).

De manera complementaria, retomaremos a Porter (1990) para describir los elementos que componen la competitividad, desde la descripción que el autor realiza de los atributos genéricos que afectan la creación de la ventaja competitiva⁴ de un país o un sector.

- a) Condiciones de los factores: hace referencia a recursos humanos (respecto a cantidad, capacidad, costo de mano de obra), recursos físicos (materiales y naturales, respecto a su cantidad, calidad, costos y accesibilidad), recursos de conocimiento (científicos, técnicos y de mercado), recursos de capital.
- b) Condiciones de la demanda: se refiere a la demanda interior de los productos, bienes o servicios del sector; tamaño y ritmo de la demanda interior y los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas de una nación o sector.

⁴ Según Santiago y Cruz (2013), “[...] la ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales [...] ha de ser única. En el momento en que los competidores la posean deja de ser una ventaja [...] Además, la característica que constituya la base de la ventaja competitiva debe ser apreciada por los consumidores o clientes de la empresa. [...]” (p.5).

- c) Sectores conexos y auxiliares: hace referencia a la disponibilidad de proveedores o sectores conexos con altos estándares de calidad internacional para obtener acceso más eficiente, rápido y preferencial a insumos de bajo costo. También, al uso eficiente de esas maquinarias e insumos. Los sectores conexos, son aquellos en que las empresas pueden compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos que son complementarios.
- d) Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: se refiere al contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas. Algunos aspectos de ese contexto son las actitudes de los trabajadores, las normas de conducta individual o colectiva, la educación, historia social y religiosa entre otros.

Continuando con autores que proponen factores que afectan la competitividad, se encuentran Rojas & Sepúlveda (2000), los cuales indican que existen diferentes metodologías para medir los elementos que conforman la competitividad y organizan los factores que afectan a la misma dentro de tres grupos, «según quien los controle: la empresa, el gobierno o aquellos difícilmente controlables» (p. 11). Asimismo, identifican que los factores de análisis utilizados en las diferentes metodologías son «el país, el mercado agroalimentario y las cadenas agroindustriales, las regiones, las empresas y los productos» (p. 45). Para los autores, los factores o elementos que conforman la competitividad son a) Internos de la empresa: por los que la empresa procura distinguirse, como por ejemplo capacidad tecnológica y productiva, calidad de los recursos humanos, conocimiento del mercado y la capacidad de adecuarse a sus especificidades, relaciones privilegiadas con los clientes y con los abastecedores de insumos, materias primas y bienes de capital; b) Sectoriales: hacen parte del contexto y por ende de las decisiones estratégicas de la empresa, como por ejemplo la cooperación vertical para optimizar capacidades tecnológicas y organizacionales, la promoción de la competencia, fortalecimiento de las redes cooperativas horizontales, entre otros; c) Sistémicos: afectan el entorno donde se desarrolla la empresa, como por ejemplo el acceso al financiamiento y a la infraestructura tecnológica e institucional y d) Desarrollo microeconómico: como por ejemplo la capacitación y gestión tecnológica de las empresas, los nuevos esquemas organizacionales, las estrategias de ventas y de relaciones con abastecedores, y los recursos humanos (Rojas & Sepúlveda 2000).

De otro lado, Hernández (2000) (citado por Santiago & Cruz 2013), propone que los factores que inciden en la competitividad a nivel empresas se pueden clasificar en tres grandes categorías: «a) factores que inciden en los costos de los insumos; b) factores que determinan la eficiencia

(productividad) en la utilización de los mismos y, c) otros factores relacionados con los precios, la calidad y la diferenciación de los productos generados por las empresas» (p.3).

Desde una perspectiva local, la Organización no Gubernamental de Cooperación para el Desarrollo CODESPA (2012), define que para mejorar la competitividad en empresas asociativas rurales y cooperativas en contextos de pobreza, se deben dinamizar las cadenas de valor. Realiza entonces un análisis donde plantea que los principales factores para la competitividad son el grupo asociativo y la competitividad de la cadena. En relación al primero, menciona que las variables son: a) acceder a servicios de desarrollo empresarial como formación o asistencias técnicas; b) fortalecer la gestión administrativa y comercial; c) realizar innovaciones en técnicas y productos y d) contar con acceso a información del mercado. Sobre el segundo punto de vista, señala que las variables son: a) gestión y participación de los actores buscando alianzas públicas y privadas y b) facilidades de financiación. Finalmente hace referencia al análisis del entorno en tres niveles: macro (condiciones de mercado y contexto del comercio internacional); meso (condiciones sectoriales, regionales y/o nacionales) y micro (condiciones del territorio y gobierno local), los cuales influyen directa o indirectamente en las empresas asociativas, y donde el sistema de información y comunicación es importante.

En esta misma perspectiva local, Camacho et al. (2006) analizan los factores de competitividad de asociaciones rurales en su informe «Estudio regional sobre factores de éxito de empresas asociativas rurales», donde mencionan que existen dos elementos importantes para mejorar la competitividad: la acumulación para poder crecer y la modernización, haciendo énfasis especial en la innovación de procesos productivos y de calidad que le permitan a las empresas mantenerse en el mercado con productos diferenciados que den respuesta a las necesidades de los clientes y a las nuevas demandas.

Finalmente y para fines de esta investigación que tiene que ver con las asociaciones de pequeños productores, se adopta la definición propuesta por Rojas y Sepúlveda (1999) en donde

[...] se entiende la competitividad como un concepto comparativo fundamentado en la capacidad dinámica que tiene una cadena agroalimentaria localizada espacialmente, para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida su participación en el mercado, tanto doméstico como extranjero, a través de la producción, distribución y venta de bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma solicitados, buscando como fin último el beneficio de la sociedad [...] (p. 18). Tal capacidad depende de una serie de elementos a nivel macro, meso y micro, tanto económicos como no económicos. A nivel macro intervienen aspectos referidos

al país y a sus relaciones con el resto del mundo. A nivel meso se destacan factores espaciales: distancia, infraestructura de apoyo a la producción, base de recursos naturales e infraestructura social. En el nivel micro, se destacan los factores relevantes para la empresa, referidos a precio y calidad, así como factores espaciales que condicionan directamente a la empresa [...] (p. 18).

En este orden de ideas para la presente investigación la competitividad «es un concepto comparativo fundamentado en la capacidad dinámica que tiene una cadena agroalimentaria localizada espacialmente, para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida su participación en el mercado, tanto doméstico como extranjero, a través de la producción, distribución y venta de bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma solicitados, buscando como fin último el beneficio de la sociedad» (Rojas & Sepúlveda, 1999, p.18), donde el análisis de la competitividad o su valoración (ser competitivo o no) se realizará desde los criterios de evaluación del MADR descritos en el presente documento, y se comparará con las percepción de competitividad de los pequeños productores de las dos alianzas que se pueden identificar en la definición de Rojas y Sepúlveda a nivel meso y micro.

Respecto a los elementos o factores que conforman, mejoran, afectan e influyen en la competitividad adoptados para la presente investigación, se desarrollan más adelante al discutir los conceptos de asociatividad, liderazgo y capital social.

Asociatividad

De manera complementaria, resulta interesante como Santiago y Cruz (2013) a partir de una metodología descriptiva, identifican a la asociatividad en la agroindustria en Oaxaca, México como estratégica para alcanzar la competitividad, ya que promueve la vinculación entre el sistema productivo y la participación e interrelación de los diversos actores productivos. Afirman que la asociatividad permite generar ventajas competitivas al incrementar la participación en el mercado, la rentabilidad, la productividad y facilita enfrentar los permanentes cambios económicos y del mercado.

Para entender cómo la asociatividad permite generar ventajas competitivas, se tiene que definir el concepto. En ese sentido, la Real Academia de la Lengua Española (2012) presenta los siguientes significados: a) unir una persona a otra que colabore en el desempeño de algún cargo, comisión o trabajo, b) juntar una cosa con otra para concurrir a un mismo fin, c) relacionar (establecer relación entre personas o cosas), o d) juntarse, reunirse para algún fin.

Ahora, en términos empresariales se encuentra Rosales, quien en 1997, (citado por Santiago y Cruz, 2013) define la asociatividad como

Un mecanismo de cooperación empresarial, en donde cada una de las empresas que participan mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, decidiendo voluntariamente su integración en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para el logro de objetivos comunes, algunos de los cuales pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de materia prima; estar orientados hacia la generación de una relación más estable en el tiempo, como la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común; o dirigidos al acceso de financiamiento con garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes (p.8).

Adicionalmente, Dini en el 1996 (citado por Santiago y Cruz, 2013), propuso al respecto que

El concepto de asociatividad recoge la forma más sofisticada y avanzada del llamado proceso de integración empresarial, que en un sentido más amplio se define como el proceso de cooperación entre empresas independientes, basado en la complementación de recursos entre diferentes firmas relacionadas y orientadas al logro de ventajas competitivas que no podrían ser alcanzadas en forma individual (p. 8).

Igualmente, Santiago y Cruz (2013) citan a Morán (2010), quien establece que la asociatividad se trata de una estrategia para el desarrollo del capital social de un grupo «la cual determina acciones orientadas a expandir o fortalecer las redes en las que participan los miembros del grupo. Los recursos asociativos con que cuenta un grupo son las relaciones de confianza, reciprocidad y cooperación» (p. 9).

En el marco de la presente investigación el concepto de asociatividad que se adopta se basa en la propuesta de Dini (1996, citado por Santiago y Cruz, 2013), modificándolo de la siguiente manera: la asociatividad es el mecanismo de cooperación entre actores y/o empresas que tienen una necesidad u objetivo en común basado en la complementación de recursos entre ellos y orientado al logro de ventajas competitivas que no podrían ser alcanzadas en forma individual por los miembros que participan. Dentro de los recursos asociativos con los que cuentan los miembros que participan se encuentran las relaciones de confianza, reciprocidad y cooperación, que son a su vez componentes por definición del concepto de capital social.

En este sentido, la asociatividad puede ser una estrategia para alcanzar la competitividad para micro, pequeñas y medianas empresas, ya que es un mecanismo que facilita que los actores unan esfuerzos y recursos en una organización más grande para crear ventajas competitivas en su producto, aumenten y sostengan su participación en el mercado, y sean eficientes en su rentabilidad y productividad. Porque de manera individual no cuentan con los recursos, relaciones y capacidad suficiente para alcanzar solos esas ventajas competitivas, y aumento de productividad y eficiencia. Es importante especificar que la asociatividad puede ser a su vez una estrategia para el desarrollo del capital social al fortalecer las relaciones con las que cuentan los miembros de la organización.

Capital social

En línea con lo anterior, se hará una revisión de algunas definiciones del concepto como por ejemplo el propuesto por Márquez (2006), quién menciona el capital social ha surgido como una aproximación para poder analizar las fuerzas sociales que interactúan con los procesos de desarrollo. En este sentido el autor referencia diferentes investigaciones, entre ellas las de Bourdieu (1980), Coleman (1990) y Putnam (1993) comentando que coinciden en que el capital social son «aquellos rasgos de la organización social como la confianza, normas y redes que puedan mejorar la eficacia de la sociedad facilitando acciones coordinadas» (Márquez, 2006, p.72). Luego de una revisión más exhaustiva, concluye que en términos generales los diferentes enfoques de capital social hacen énfasis en «la capacidad de movilizar recursos; la pertenencia a redes; las fuentes que lo originan; las acciones individuales o colectivas que posibilita la infraestructura del capital social y las consecuencias positivas y negativas que puede generar» (Márquez, 2006, p.73).

En este sentido, Atria (2002, citado por Márquez, 2006) añade que el concepto de capital social está fundamentado en dos ejes, el primero es la capacidad de movilizar recursos por parte de un grupo, en donde convergen el liderazgo y el empoderamiento, y por otro lado el segundo eje que hace referencia a la disponibilidad de redes de relaciones sociales. Finalmente Márquez (2006), menciona que el capital social puede tener diferentes dimensiones: individual, sectorial y colectiva, en donde la noción de red juega un papel primordial.

Respecto a la conceptualización estatal, el capital social está relacionado con «la confianza, las normas, las redes de contactos y, con mayor generalidad, las relaciones de largo plazo que pueden mejorar la eficiencia colectiva de una comunidad» (Desagrupa, 1997, citado por Plan Nacional de Desarrollo [PND], 1998-2002, p.26).

De otro lado, algunas publicaciones vinculan el capital social al desarrollo agrícola y rural actual, como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL - (2003) en su capítulo «El capital social en el mundo rural», en donde se define al capital social como

la habilidad de la persona o del grupo para obtener recursos y emprender acciones mancomunadas con el fin de reducir costos de transacción por la vía de la asociación, la administración conjunta, la compra o venta en común, el uso compartido de bienes, la obtención y difusión de información, la reivindicación, y otras, mediante sus lazos o redes sociales (p. 401).

La definición de Durston (2001, citado por CEPAL, 2003) es complementaria, ya que define al capital social como «las actitudes de confianza y las conductas de reciprocidad y cooperación dentro de una comunidad específica» (p. 401). Adicionalmente, en este capítulo se identifican cuatro formas de capital social de la siguiente manera: individual, grupal, comunitario y externo.

En este orden de ideas se especificarán a continuación las definiciones de confianza, reciprocidad y cooperación, como componentes del capital social. Para la primera de ellas, en la publicación de la CEPAL (2002) se define la confianza individual como

Una actitud que se basa en el comportamiento que se espera de la otra persona que participa en la relación que se establece entre ambas[...]. Tal actitud se expresa en conductas reiteradas y reforzadas con expresiones que comunican esa confianza en discursos y en acciones de entrega del control sobre determinados bienes (p.16).

La segunda, es la definición de reciprocidad en donde Mauss (1990, citado por la CEPAL, 2002), la define como

una lógica de intercambio basada en los obsequios (objetos, ayuda, favores), lógica que es distinta de la mercantil, aunque opera también en el ámbito del mercado «[...] la compensación por un favor, un préstamo o un regalo no es inmediata ni con una equivalencia precisa, lo que sin duda la distingue de las transacciones mercantiles (p.18).

Y en tercer lugar, la cooperación definida como «una acción complementaria orientada al logro de los objetivos compartidos de un emprendimiento común « [...]. No debe confundirse con la colaboración, que es el intercambio de aportes entre aliados que tienen emprendimientos y objetivos diferentes aunque compatibles» (p. 19).

De otro lado Lugo-Morin (2013) en el estudio «El capital social en los sistemas territoriales rurales: avance para su identificación y medición», define el capital social como «redes sociales que se ubican en distintos niveles de análisis, cuya emergencia y permanencia requiere un marco institucional (formal e informal) que a su vez genera distintas expresiones organizativas» (p.181).

Finalmente, se encuentra la definición que proponen los autores Gómez *et al.*, (2013), quienes definen que el capital social es el conjunto de «normas, valores, actitudes y creencias compartidas que promueve la cooperación entre individuos de una comunidad» (p.1) y adoptan un enfoque multidimensional del concepto señalando tres dimensiones a saber, la primera estructural, entendida como «la formación de los vínculos interpersonales entre individuos o grupos» (p.5); la segunda cognitiva

que incluye características tales como un código común o un paradigma compartido que facilita una comprensión común de los objetivos colectivos y las formas adecuadas de actuar en un sistema social, incluso en la ausencia de vínculos y relaciones específicas entre los miembros individuales del grupo (Gómez *et al.*, 2013, p.5).

Y la tercera y última dimensión, la relacional, la cual se compone de interacciones sociales, lo cual explica que «las personas pueden obtener ciertas ventajas mediante el uso de contactos personales dentro de la estructura de interacciones sociales (Gómez *et al.*, 2013, p.5).

Para la presente investigación se adopta la definición de capital social como el conjunto de «normas, valores, actitudes y creencias compartidas que promueve la cooperación entre individuos de una comunidad» (Gómez *et al.*, 2013, p.1). La aproximación a este concepto se realizará desde las categorías de confianza, reciprocidad y cooperación descritas anteriormente en la publicación de la CEPAL (2002), en donde según Gómez *et al.*, 2013, la cooperación se circunscribe en la dimensión estructural y la confianza y reciprocidad en la dimensión relacional. Pero, la presente investigación no aborda el análisis multidimensional propuesto por los autores.

Según lo expuesto anteriormente, el concepto de capital social y asociatividad están relacionados, ya que las actitudes y conductas de cooperación, confianza y reciprocidad, hacen parte los recursos asociativos las cuales se pueden fortalecer al orientarlas bajo objetivos comunes como por ejemplo la creación de ventajas competitivas, aumento de la productividad, sostenibilidad en el tiempo y eficiencias, que son a su vez factores que inciden en que una organización sea competitiva.

Liderazgo

Adicionalmente y en términos de asociatividad, el informe de la organización CODESPA resalta que una característica importante para el logro de los objetivos propuestos por una organización es que los intereses particulares de los asociados estén alineados y que ante los retos organizacionales, la principal fortaleza se encuentra en la participación articulada que lleve a una rápida resolución del conflicto, concluyendo que un buen liderazgo permite superar los retos que tienen que ver con la cultura asociativa y las relaciones personales.

En este sentido, Forero, Ezpeleta, Galarza, Torres y Forero (2003), identifican que un buen liderazgo a nivel de gestión y dirección es un factor importante para la sustentabilidad de las experiencias asociativas ya que genera identidad, confiabilidad, fidelidad, compromiso y motivación, promoviendo la participación y facilitando la toma de decisiones, introduciendo así el liderazgo como concepto de análisis en su propuesta.

De otra parte, Muñoz (2008) aborda el tema desde una ruta de aprendizaje e intercambio de experiencias exitosas entre productores rurales organizados en formas asociativas, pero es interesante como propone a los «talentos locales» como formadores locales de los «rutereros» o visitantes de otras asociaciones. La descripción de ambos implica una formación de líderes, sin que el autor lo nombre de esta manera, ya que estos representantes deben tener la capacidad de reproducir de manera efectiva la información y de motivar a sus asociaciones a generar los cambios que se requieran para mejorar.

Pero aunque los autores anteriores abordan tangencialmente el concepto de liderazgo, no profundizan en el mismo. Es por esto que se acude a las aproximaciones que se dan desde una perspectiva empresarial y no ligada a pequeños productores rurales, como por ejemplo la que hacen Pérez, Bojórquez y Duarte (2012), quienes resaltan la evolución del concepto y la importancia del mismo para la competitividad de una empresa, profundizando en características particulares como la humildad y las funciones de un buen líder en la organización, como por ejemplo las que propone Adair (1990) (citado por Pérez et al., 2012): establecer los objetivos, planear, instruir, controlar, revisar y evaluar desempeño. Adicionalmente, estos autores resaltan que el líder debe saber tomar las decisiones, para lo cual deben conocer bien a los integrantes y empoderarlos en la toma de las mismas, ya que entre mayor sea la participación del equipo, mayor será la motivación para llevar la acción a la práctica, aunque sea menor el control directo que tenga el líder sobre el resultado.

Finalmente y en esta misma línea, Rodríguez (2014) expone que una de las estrategias para mantener una organización como pionera en el sector es el liderazgo de su equipo humano, introduciendo el concepto desde cuatro habilidades comunicativas: hablar en público, escucha empática, identificar canales de comunicación y acompañamiento, lo que ayuda a dimensionar las cualidades esperadas en un líder e incluye la posibilidad de tener varios líderes con objetivos comunes, lo que se asemeja a las características de las organizaciones asociativas.

Pero el concepto de liderazgo tiene varios abordajes y múltiples definiciones, una de estas aproximaciones la hace Doménech, quién en 2004 (citado por Reyes, 2013), afirma que

las formas y procesos del liderazgo se relacionan estrechamente con la posición, es decir, el lugar social que las personas ocupan en un grupo en función de las contribuciones que realizan y el grado de dominancia que mantienen en éste, el rol o conductas que son propias (apropiadas) de la posición que desempeñan y con los procesos de comunicación, cohesión grupal y toma de decisiones que derivan de las (inter)relaciones de influencia social (p.42).

En este mismo artículo, Reyes (2013) complementa la propuesta anteriormente citada y define el liderazgo como «un proceso de construcción sociohistórica en constante transformación» (p.43) que corresponden a «[...]creaciones históricas relativas a una época y territorios concretos, creaciones culturales y sociales que están insertas en relaciones de poder que permiten y limitan el campo de definiciones posibles» (p. 43).

Adicionalmente, Rost (1991, citado por Pérez *et al.*, 2012) define que «el liderazgo tiene que ver con una persona que logra que otras hagan algo» (p. 114), definición que se adopta para la presente investigación, complementándola desde las variables de liderazgo que identificaron Camacho *et al.* (2006): generar identidad, confiabilidad, fidelidad, compromiso, y motivación en un grupo, promoviendo la participación y facilitando la toma de decisiones.

A modo de cierre, se puede decir que «una de las principales variables para lograr el éxito en las empresas radica en un auténtico liderazgo» (Pérez *et al.*, 2012, p.123), lo que incluye a la asociatividad ya que puede generar identidad, confiabilidad, fidelidad, compromiso y motivación, entre los asociados, promoviendo la participación, facilitando la toma de decisiones y el logro de los objetivos comunes como por ejemplo la creación de ventajas competitivas, aumento de la productividad, sostenibilidad en el tiempo y eficiencias, que son a su vez (como se ha mencionado antes) factores

que inciden en que una organización sea competitiva. Sin embargo, aunque las actitudes y conductas de cooperación, confianza y reciprocidad, hacen parte los recursos asociativos, el liderazgo es un elemento que falta articular en muchas de las discusiones actuales en torno del capital social, respecto al papel como motivador del entusiasmo de una colectividad hacia una meta y acción mancomunada (CEPAL, 2003).

Finalmente y retomando los factores que afectan la competitividad, se adoptan los tres niveles y elementos propuesto por Rojas y Sepúlveda (1999), complementados con categorías relevantes para la presente investigación, en donde la competitividad depende «a nivel macro de aspectos referidos al país y a sus relaciones con el resto del mundo; a nivel meso se destacan factores espaciales: distancia, infraestructura de apoyo a la producción, base de recursos naturales e infraestructura social» (p. 18). Y a nivel micro, se destacan los factores relevantes para la asociación, referidos a productividad, precio, calidad, capital social, liderazgos internos, así como factores espaciales que condicionan directamente a la asociación.

2.2. Estado del arte

Camacho et al. (2006) en su publicación «Estudio regional sobre factores de éxitos de Empresas Asociativas Rurales», realizaron una investigación durante los años 2004 y 2005 en siete países de Latinoamérica, cuyo objetivo fue el identificar, con base en 35 estudios de casos de Empresas Asociativas Rurales, cuáles eran los factores que habían hecho exitosas estas experiencias. Dentro de los criterios de selección determinaron una experiencia como exitosa si presentaba:

- a) Resultados favorables para sus asociados, tanto en lo que se relaciona con sus ingresos (precios de sus productos, incremento de las producciones individuales, nuevas estructuras de producción más rentables, generación de excedentes sociales, etc.), como a través de los servicios brindados a sus miembros y a sus unidades productivas.
- b) Nivel de sustentabilidad de la empresa, en términos de haber logrado cierto grado de independencia o autonomía, en los siguientes aspectos:
 - Financiero: capacidad de pago de créditos o deudas con excedentes propios y capacidad de reproducción, mediante acumulación de capital propio.
 - Gestión: un liderazgo claro y eficiente de los niveles de gestión y dirección de la empresa

- Solidez organizativa: cohesión interna de sus asociados y normativas claras sobre participación, distribución de beneficios, obligaciones y sanciones; capacidad de resolución de crisis y conflictos; control de los asociados sobre las decisiones que inciden en la marcha de la empresa y sus resultados.
 - Sustentabilidad ambiental: realización de las actividades de la empresa y los procesos productivos en condiciones amistosas con el medio ambiente.
 - Independencia actual de subsidios externos que condicionen la supervivencia de la empresa o progresión en esta dirección.
- c) Permanencia o durabilidad, demostrada mediante un período prolongado de funcionamiento de al menos cinco años.

Entre los principales resultados y conclusiones, encontraron diez factores de éxito de estas asociaciones de pequeños productores rurales, lo cuales se describen a continuación:

- Tener un conexión con un mercado seguro por medio de un contrato, con parámetros de calidad y precio establecido, lo cual impulsa la asociatividad y los cambios tecnológicos requeridos para cumplir con las condiciones de la demanda.
- Aprovechamiento de ventajas comparativas provenientes de la ubicación, mano de obra o innovación.
- Innovación en productos y servicios.
- Proceso asociativo con liderazgo (legitimidad interna y externa, renovación generacional, confianza) en condiciones propicias y voluntad interna.
- Existencia de equipos profesionales con capacidades en los ámbitos de gestión de un negocio: técnico-productivo, administrativo, comercial.
- Funcionamiento transparente y democrático de la empresa, con políticas clara de rendición de cuentas y delegación de poder.
- Capacidad de desarrollar alianzas, y formas de asociación con diferentes agentes del mercado.
- Capacidades de captar subsidios externos iniciales (públicos o privados)
- Capacidad para establecer un equilibrio entre dos necesidades vitales: a) repartir beneficios a los socios en sus expectativas individuales como proveedores y co-dueños de la empresa, y b) asegurar la capitalización de la asociación (acumulación social de la empresa).

- La existencia de un entorno favorable (infraestructura, institucional, marco legal, normativo, instrumentos de fomento, etc.)

Finalmente y en términos generales, concluyen que la asociatividad para los pequeños productores campesinos es el paso fundamental para lograr su acceso al mercado porque genera ventajas de escala y poder de negociación frente a un mercado cada vez más competitivo. Enfatizando en que el liderazgo es vital en la asociatividad de estos pequeños productores para evaluar la capacidad de gestión del grupo, empujarlos a aceptar retos alcanzables y establecer las alianzas necesarias para asumir metas más grandes. Lo que indica que se está relacionando la asociatividad y el liderazgo como factor de éxito de para ser más competitivos.

Desde otra perspectiva, la CEPAL en su publicación del 2002 «El capital social campesino en la gestión: Díadas, equipos, puentes y escaleras», en el capítulo III, abordó desde lo teórico la posibilidad de crear y acumular capital social mediante el estudio del Programa de Desarrollo Rural para Pequeños Productores de Zacapa y Chiquimula (PROZACHI), el cual se implementó como estrategia para la superación de la pobreza rural en Guatemala. Desde la documentación del proyecto, se evidenció como Chiquimula parecía carecer de las instituciones del capital social como por ejemplo organizaciones comunitarias. Pero, a través del esfuerzo intencionado del proyecto en crear capital social campesino se tradujo en

[...]el logro de un objetivo limitado: la adquisición de poder de los campesinos de las zonas montañosas, como parte del intento por mitigar en forma sostenida la pobreza. En segundo lugar, esta adquisición de poder hizo surgir un nuevo actor social regional, dada la incorporación a las actividades cívicas de un sector hasta entonces excluido de la toma de decisiones públicas, lo que por sí solo reforzó la democracia local y regional en Guatemala. En tercer lugar, la consolidación de las organizaciones campesinas territoriales se tradujo en una rápida transición desde una estructura represiva y autoritaria a un sistema semiclientelista en estado de flujo, lo que representa un paso adelante en el establecimiento de una sólida sociedad civil regional y abre la posibilidad de nuevos avances en la misma dirección.[...] (p.68).

Dentro de las principales conclusiones del estudio se resaltan tres: a) La aplicación de métodos de capacitación en organización y la protección de los proyectos de desarrollo permitieron crear de modo intencional el capital social; b) Existen comunidades con redes de capital social individual pero sin

instituciones ni sistemas de capital social comunitario; aunque es improbable que ocurra a la inversa, y c) La experiencia de Chiquimula comenzó al tiempo con el restablecimiento de la confianza entre los individuos y de la coordinación intrafamiliar, y con la constitución de pequeños núcleos de vecinos y asociaciones comunitarias, para luego pasar a un aumento de la escala territorial y a la constitución de un actor social campesino en el escenario microrregional. Lo que indicó que se avanzó de manera simultánea en los primeros pasos en la creación y acumulación de capital social.

De otro lado, en el artículo de Gómez, *et al.* (2013) «La contribución de los agricultores al capital social: evidencias desde Andalucía», tuvo dos objetivos, el primero fue medir el capital social de agricultores por medio del diseño de un indicador compuesto⁵, que se implementó por medio de una encuesta, y el segundo identificar los factores que influyen en la producción de capital social a nivel de agricultor mediante el análisis de una serie de características individuales y regionales que son determinantes según la teoría del capital social.

La investigación en el caso de los agricultores de Andalucía, España concluye que: a) Existe una relación débil entre el sexo del agricultor (masculino) y su contribución al capital social agrícola, posiblemente por que las mujeres tienen menos tiempo al dedicarse también a las labores del hogar; b) La relación entre la edad y el capital social agrícola es primero creciente y luego decreciente, llegando a un pico máximo a la edad de 60 años; c) El estado civil parece afectar ligeramente a la producción de capital social, las personas casadas aparecen como socialmente más implicadas que el resto; d) Los ingresos de los agricultores y el nivel educativo, se correlacionan positivamente con la producción de capital social y de forma altamente significativa, con excepción de la enseñanza universitaria; e) El capital social agrícola se ve también determinado por la estructura social circundante; y f) Las comunidades con mayor dependencia de las actividades agrícolas tienen un mayor nivel de compromiso cívico que sus contrapartes menos rurales.

Por su parte Moyano, (2006), en su publicación «El asociacionismo en el sector agroalimentario y su contribución a la generación del capital social» se propuso realizar una ponencia donde analizó la realidad diversa y compleja de la agricultura y el sector agroalimentario en materia de vertebración social a través de asociaciones, y resaltó los distintos tipos de capital social que se generan y su

⁵ Por la multidimensionalidad del capital social propuesta por los autores y revisada en el marco teórico: dimensión estructural, cognitiva y relacional.

contribución al desarrollo rural, tomando como base empírica los resultados de su línea de investigación durante algunas décadas en el sector agroalimentario de España. Este ejercicio reflexivo generó algunas hipótesis a modo de conclusión entre las cuales se destacan: a) Para analizar el asociacionismo es necesario desagregarlo en las orientadas a la reivindicación, defensa y representación de intereses, en las orientadas a las actividades económicas, en los organismos corporativos, y en las orientadas al desarrollo; y b) las organizaciones profesionales agrarias y el cooperativismo son las que presentan las formas de capital social más idóneas en cuanto a efectos de desarrollo local.

De otro lado, CODESPA (2012), realizó una publicación de las «Lecciones aprendidas y orientaciones en el apoyo a empresas asociativas rurales y cooperativas en contextos de pobreza», en donde hace una revisión teórica de los diferentes modelos de intervención asociativa que existen y luego se centra en el modelo de empresa asociativa rural formada por productores de escasos recursos, profundizando en los retos y estrategias de este modelo para conseguir ser competente en el mercado y lograr rentabilidad financiera y social. Dentro de los principales aportes de la publicación se encuentran las siguientes conclusiones: a) El asociacionismo permite la creación de capital social entre personas de escasos recursos al contar con un espacio en el que relacionarse, intercambiar experiencias y técnicas productivas; b) El asociacionismo para el trabajo productivo de personas de escasos recursos, mejora el poder de negociación, ayuda en la reducción de costos, o acceso a servicios y asistencias técnicas, ventajas que difícilmente podrían obtener a nivel individual; c) Las empresas asociativas rurales se enfrentan a cuatro retos principales: conseguir una articulación eficaz con el mercado, contar internamente con un sistema de buen gobierno y lograr un capital social fuerte, tener una gestión empresarial eficaz y desarrollar alianzas estratégicas y crear valor social y medioambiental.

Finalmente, en la publicación «Asociatividad: estrategia de competitividad en la agroindustria de Oaxaca, México», Santiago y Cruz (2013) realizaron una investigación descriptiva sobre asociatividad y competitividad en la Agroindustria Alimentaria en Oaxaca, México, cuyo objeto fue diseñar un modelo para la Agroindustria Alimentaria; para lo cual caracterizaron los elementos que condicionan la asociatividad en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector agroindustrial alimentario, y su utilización como estrategia para ser competitivas. Dentro de sus principales resultados y conclusiones se encuentran: a) Para poner en práctica la asociatividad es necesario considerar los principios y valores requeridos para iniciar el proceso de asociatividad, como son: compromiso,

participación y consecución de objetivos comunes; y valores como cooperación, reciprocidad, transparencia, apertura y libertad; y b) para que asociatividad se refleje en la competitividad, es fundamental abordarla como estrategia que permita la creación de ventajas competitivas, que se reflejaran en la organización en la participación relativa que detenta la organización en relación con sus competidores, la productividad y la rentabilidad de la inversión

2.3. Hipótesis

Luego de la revisión del marco teórico y conceptual y del estado del arte, se proponen las siguientes hipótesis para la presente investigación:

- El capital social se puede acumular por medio de la asociatividad. Esto debido a que las actitudes y conductas de cooperación, confianza y reciprocidad, hacen parte los recursos asociativos las cuales se pueden fortalecer al orientarlas bajo objetivos comunes propuestos dentro de la asociación.
- El capital social influye en los procesos de asociatividad orientada a la búsqueda de la competitividad de pequeños productores campesinos, debido a que la asociatividad es una estrategia de cooperación entre actores para lograr ventajas competitivas que no podrían ser alcanzadas de manera individual, y dentro de los recursos asociativos con los que cuentan los miembros que participan se encuentran las relaciones de confianza, reciprocidad y cooperación
- El liderazgo influye en los procesos de asociatividad orientada a la búsqueda de la competitividad de pequeños productores campesinos, ya que se requiere una gestión del grupo para empujarlos a aceptar retos alcanzables y establecer las alianzas necesarias para asumir metas más grandes.

2.4. Marco institucional y normativo

Inicialmente el Programa Apoyo Alianzas Productivas se reglamentó en Colombia mediante el decreto 321 de 2002 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, y luego se fusionó en el decreto 1071 de mayo de 2015, decreto único reglamentario del sector administrativo, agropecuario y pesquero y de desarrollo rural, a partir del artículo 2.14.4.1, hasta el 2.14.4.15., el cual regula las condiciones de otorgamiento y alcances de los incentivos y apoyos directos e integrales, a inversiones orientadas a la protección de los recursos naturales y al mantenimiento de la paz social, según lo previsto en el artículo 7o de la Ley 101 de 1993 (Decreto 1071, 2015, p.289).

Antecedentes y descripción del proyecto

Este proyecto surge a finales del 2002 cuando se determinó desde el Departamento Nacional de Planeación –DNP- que el mismo correspondía a las competencias del MADR y debía operar desde allí, como uno de los instrumentos para articular a la pequeña producción agropecuaria con los mercados formales de consumo, a través de acuerdos de comercialización con empresas ya posicionadas en dichos mercados y de esta manera resolver la desarticulación que existe entre la pequeña producción agropecuaria y los mercados intermedios (MADR, 2015).

En el año 2002 a través de un empréstito⁶ externo con el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento del Banco Mundial por USD\$22 millones, y una contrapartida nacional de USD\$18.86 millones, se puso en marcha el Proyecto Apoyo Alianzas Productivas como un proyecto piloto. Durante los años 2002-2007 el proyecto promovió 136 alianzas, por un valor de \$202.648 millones de pesos, de los cuales el Gobierno Nacional aportó recursos por la suma de \$51.307 millones y obtuvo cofinanciación de los productores, comercializadores agropecuarios y de las entidades territoriales. A este piloto y financiación se le llama la primera fase del proyecto o Fase I. (A. Mesa, comunicación personal, 17 de septiembre de 2015)

A finales del 2007, el Gobierno Nacional decidió continuar con el proyecto, mediante la contratación de un nuevo empréstito externo de USD\$30 millones con la banca multilateral (documento CONPES 3467 de 2007), para ampliar la cobertura del proyecto. Esta nueva fase del proyecto se denominó Fase II (A. Mesa, comunicación personal, 17 de septiembre de 2015).

Desde el 2002 hasta el 30 de junio de 2015, el proyecto financió 881 iniciativas que vincularon 55.328 pequeños productores, 94.398 hectáreas y negocios por un valor de 954.105 millones, de los cuales el proyecto realizó aportes por valor de 221.398 millones (MADR, 2015). Adicionalmente, identificó que un porcentaje aproximado del 37.5% de Alianzas Productivas de la fase I desaparecieron después de terminar con el acompañamiento que se da desde el Equipo de Implementación y la Organización Gestora Acompañante (A. Mesa, comunicación personal, 17 de septiembre de 2015).

⁶ Préstamo que un particular concede al Estado

Con estos resultados y desde un análisis del MADR, se propusieron algunas modificaciones al proceso donde se incluía principalmente:

- Dejar recursos en la implementación para un acompañamiento logístico y de operación,
- Contratar un gerente aprendiz que permanezca en la Alianza,
- Diseñar una cartilla para formación socio-empresarial y
- Unificar las herramientas de perfiles y pre-inversiones.

Dichas modificaciones se pusieron en funcionamiento para la Fase II que inicio en enero del 2011, con el objetivo de disminuir el número de Alianzas Productivas que cierran al terminar la ejecución (A. Mesa, comunicación personal, 17 de septiembre de 2015).

Para las dos fases y según la descripción del MADR (2015), el Programa Apoyo Alianzas Productivas se define como un proyecto de cobertura nacional que contempla, en términos generales, los siguientes lineamientos estructurales:

- Impulsar iniciativas agrícolas, pecuarias, forestales, pesqueras y piscícolas de los pequeños productores orientadas a la generación de ingresos y desarrollo sostenible.
- Propiciar la sostenibilidad financiera al impulsar la reinversión de los recursos que invierte el proyecto en un fondo rotatorio⁷ de propiedad de la organización de productores, que permite darle sostenibilidad al ciclo productivo y a la organización.
- Fortalecer a los productores y sus organizaciones en aspectos sociales, empresariales y técnicos, a través del acompañamiento profesional y la aplicación de metodologías orientadas al desarrollo de competencias, a mejorar su productividad, a responder a las condiciones exigidas por los mercados y a atender los requerimientos definidos por el aliado comercial.

Para lo cual se propone la creación de Alianzas Productivas de pequeños productores campesinos, entendiendo una Alianza Productiva como un «modelo de proyecto asociativo rural cofinanciado por el MADR en el cual se impulsa el desarrollo de un acuerdo de comercialización formal entre una

⁷ El valor del recurso que aporta el Estado para cada proyecto es retornable por parte de cada una de las familias beneficiadas en las Alianzas Productivas; el monto del reintegro se definirá en el Estudio de Preinversión. El destino de los recursos reembolsables por los beneficiarios será el Fondo Rotatorio de la Organización de Productores. Su recuperación y reinversión es responsabilidad de la Asociación de Productores y está definida en el Reglamento del Fondo Rotatorio de la alianza respectiva.

asociación de pequeños productores rurales y un aliado comercial consolidado en un mercado» (L.F. Monroy, comunicación personal, 01 de diciembre de 2016). Cada proyecto asociativo rural cofinanciado por el MADR (Alianza Productiva conformada), busca desarrollar las capacidades técnicas, organizativas y comerciales de cada uno de los productores que hace parte de ella y de la asociación misma, con el fin de que puedan establecer una relación comercial sólida y duradera con el aliado comercial, mientras que se acompaña y facilita la negociación de los términos de dicha relación y se busca propiciar la participación activa del aliado comercial en el proceso de fortalecimiento de la asociación en aras del desarrollo de un agro negocio de mutuo beneficio.

Para crear estas Alianzas Productivas el MADR realiza convocatorias abiertas anuales y puntuales que publica con fechas límite de cierre. A estas convocatorias se presentan los pequeños productores campesinos diligenciando el formato de proyecto que dispone el Ministerio denominado «perfil de alianza» (L.F. Monroy, comunicación personal, 01 de diciembre de 2016), el cual orienta la formulación del proyecto, y el que debe ser entregado en las Secretarías de Agricultura de cada Gobernación. En este documento se describe la organización de productores, los productores involucrados, el producto, aliado comercial, las entidades con intención de cofinanciación, una descripción general del agro negocio propuesto y los requerimientos de financiación que brindaría el Ministerio a través del Programa Apoyo Alianzas Productivas. La propuesta o perfil de alianza, como lo dicen los últimos términos de referencia publicados por el MADR en el 2016,

[...]es una primera aproximación general de una iniciativa de agro negocio que describe condiciones sociales, comerciales, logísticas, técnicas y financieras con la cual un grupo de productores (que pueden estar organizados o no) va a desarrollar una iniciativa de Alianza Productiva con una o varias empresas agroindustriales o comerciales. Mediante el perfil se busca seleccionar aquellas iniciativas con mayores posibilidades de convertirse en Alianzas, que sean susceptibles a ser formuladas mediante una preinversión y de ser incluidas en el Registro de Alianzas y por lo tanto de ser cofinanciadas y pasar a la fase de inversión[...] (p.5).

Antes de lanzar la convocatoria, el MADR determina unos «cupos de perfiles» de manera equitativa a las 32 Gobernaciones, esto quiere decir, el número de proyectos que pueden ser priorizados o seleccionados por cada Gobernación para ser evaluados. Para determinar estos cupos, el MADR tiene en cuenta el recurso designado en el presupuesto general de la nación para el Programa

Apoyo Alianzas Productivas, el histórico del porcentaje de perfiles que son priorizados por las Gobernaciones pero no aceptados por el Ministerio en la revisión de cumplimiento de requisitos y el histórico del porcentaje de estudios de preinversión de los proyectos que no pueden ser financiados por inviabilidades técnicas. De esta manera pueden promediar cuántos perfiles pueden recibir en total (que es mayor al ejecutado) y que luego del proceso de selección quede un número de proyectos que efectivamente ejecuten los recursos destinados.

Es por esta razón que las Secretarías de Agricultura de cada Gobernación priorizan un número limitado de perfiles, para lo cual deben tener en cuenta en primer lugar que cumplan los requisitos listados en la convocatoria y que se especifican más adelante en este documento, y en segundo lugar asignan los cupos que tienen disponibles entre los perfiles que cumplan los requisitos.

Los perfiles priorizados pasan a evaluación, la cual realiza un profesional contratado por el Ministerio, quién por medio de una visita de campo determina un puntaje según la matriz de criterios diseñada por el MADR. Los perfiles evaluados con mayor puntaje y aprobados por la Comisión Intersectorial Regional⁸ pasan a fase de formulación de la preinversión que realizan profesionales pagados por el MADR, quienes deben utilizar un formato llamado plantilla de pre-inversión, la cual es la herramienta desarrollada por el equipo de implementación del proyecto para formular de una manera uniforme los diferentes planes de negocios y de esta manera poder evaluar la viabilidad de cada alianza y definir el plan a seguir para su implementación. La plantilla contiene los siguientes capítulos, los cuales siempre se elaboran, independientemente de la línea productiva y de la región:

- Introducción
- Componente de mercado
- Estudio socioempresarial
- Componente técnico
- Estudio logístico de comercialización
- Componente ambiental

⁸ Es una comisión compuesta por un representante de cada una de las siguientes instituciones: MADR, SENA a nivel regional, Corporación Autónoma Regionales, PROEXPORT a nivel regional, Unidad Administrativa Especial de Consolidación Territorial del Departamento para la Prosperidad Social – DPS, INCODER a nivel regional, Secretaría de Agricultura Departamental. Como invitados permanentes, un representante de cada una de las siguientes instituciones: sector financiero, Consejos de Cadena, productores y comercializadores que participan en alianzas en la región.

- Componente financiero
- Acompañamiento y análisis de riesgos
- Listado de beneficiarios

Las preinversiones que obtengan viabilidad técnica, social, ambiental, financiera y comercial, y que sean aprobadas por la Comisión Intersectorial Regional, pueden pasar a ser legalizadas y financiadas. Una vez se cumple este trámite de legalización y giro de recursos, inicia la ejecución del proyecto de la Alianza Productiva, con lo cual se considera que está conformada.

Pero, ¿quiénes conforman una Alianza Productiva y qué requisitos tienen? Los actores principales de una Alianza Productiva son la asociación de productores formalmente constituida y el aliado comercial. El acercamiento entre la organización de productores y el aliado comercial se debe dar de manera espontánea entre estos dos actores y el MADR no se encarga de establecer estos enlaces previos a las convocatorias, sino que busca fortalecerlos una vez se han producido. Adicionalmente, las alianzas las acompañan otros actores mediante aportes de cofinanciación con el interés de apoyar el desarrollo rural o gremial, como alcaldías, gobernaciones, fondos parafiscales como por ejemplo el Fondo Nacional Hortofrutícola, agencias de cooperación internacional, entidades como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), otras agencias o programas del gobierno como lo fueron la Unidad de Consolidación Territorial y el Fondo Adaptación, entre muchos otros.

Los requisitos listados en los últimos términos de referencia publicados por el MADR en el 2016 para participar del proyecto son los siguientes y están dirigidos a los pequeños productores campesinos:

- Cartas de compromiso o de intención de todos los posibles participantes en la Alianza Productiva. La carta de intención del comercializador o aliado comercial explicando el origen y alcance de su apoyo es requisito indispensable. No es requisito para la presentación del perfil contar con una asociación de productores legalmente constituida; en los casos que el perfil cuente con una asociación, es requisito indispensable que se incluya la correspondiente carta de compromiso firmada por su representante legal. En los demás casos, basta con la lista de beneficiarios potenciales con nombre completo, número de cédula, afirmación sobre el conocimiento de la iniciativa y teléfono de contacto (que podrá ser usado en caso de requerir verificación). A pesar de que no es requisito que haya una organización de productores legalmente constituida en el momento de la presentación del perfil, en caso de completar con

éxito el proceso de evaluación y formulación de la preinversión, para la conformación de la alianza se debe haber conformado legalmente la organización de productores, de lo contrario esta no podrá legalizarse.

- Mínimo 30 beneficiarios.
- Lista de beneficiarios potenciales con nombre completo, número de cédula, género, teléfono de contacto e indicar en los casos en que el beneficiario se reconozca como indígena, afrodescendiente o víctima.
- Monto solicitado de aporte del Ministerio que no supere el 40% del valor total de la propuesta.
- Monto solicitado de aporte del Ministerio como Incentivo Modular⁹ no podrá superar \$7 millones por beneficiario propuesto.
- Participación con recursos propios de los miembros de la Alianza (productores y/o comercializadores), que sumados representen al menos el 20% del valor total del Proyecto, recursos representados en activos, servicios o efectivo.
- Con el fin de cubrir costos de administración fiduciarios, en los aportes de contrapartida de los productores, se deberá incluir en efectivo, un valor equivalente al 1% del Incentivo Modular solicitado.
- Aunque en el perfil no se exige prueba de ello, el MADR verifica en esta etapa, que los beneficiarios propuestos cumplan con los requisitos de pequeño productor establecidos para el Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas:
 - Mayor de edad.
 - Que sea alfabeto y, si no lo es, que al menos algún miembro del grupo familiar lo sea.
 - Vínculo con sector agropecuario como mínimo de 3 años.
 - Activos familiares no superiores a 284 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
 - Tamaño de explotación agropecuaria no superior a 2 Unidades Agrícolas Familiares¹⁰ (UAF).

⁹ De acuerdo con los últimos términos de referencia publicados por el MADR en el 2016 el incentivo modular es «el complemento de los recursos que aportan todos los interesados en la Alianza Productiva y su función es permitir el cierre financiero del negocio; si bien es cierto el monto asignado del Incentivo Modular por alianza está limitado por unos topes de financiación por productor beneficiario (7 millones de pesos) o por iniciativa (hasta 40% del total de la inversión requerida), esta (iniciativa) podrá recibir valores inferiores a los montos topes (por productor) si ya ha logrado el cierre financiero. » En últimas el incentivo modular son los recursos que aporta el MADR a cada alianza.

¹⁰ Ley 160 de 1994, artículo 38: «Se entiende por Unidad Agrícola Familiar (UAF), la empresa básica de producción agrícola, pecuaria, acuícola o forestal cuya extensión, conforme a las condiciones agroecológicas de la zona y con

- Mínimo el 75% de los ingresos familiares deben originarse en el desempeño de actividades agropecuarias.
- Ingresos netos familiares que tengan este origen no deben superar los dos (2) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Lista de Chequeo Ambiental diligenciada y conclusión responsable sobre la favorabilidad ambiental del perfil. Esta lista de chequeo de cumplimiento de requisitos ambientales es una declaración que se hace en la presentación del perfil, la cual se ratifica posteriormente en la formulación de la preinversión en caso de pasar a esta etapa.
- Es necesario que el proyecto cumpla con la obligación de no utilizar productos e insumos que causen perjuicios al medio ambiente y a la población, especialmente los de categorías I (Ia y Ib) y II de la Organización Mundial de la Salud, o los que estén prohibidos en Colombia.

De otro lado, no se evidencian requisitos explícitos para los aliados comerciales en los términos de referencia de las convocatorias, ni en los criterios de evaluación de los perfiles y tampoco en la plantilla de preinversión, pero según Monroy (comunicación personal, 01 de diciembre de 2016) se verifica en la etapa de preinversión por el equipo de profesionales pagados por el MADR que el aliado comercial:

- Esté legalmente constituido y cumpla con las normas tributarias, comerciales y contables colombianas.
- Tenga experiencia y participación verificable en el mercado en el cual se desarrolla la alianza.
- Tenga voluntad real en participar activamente de la alianza productiva, no sólo en el compromiso de compra, sino en el desarrollo de una relación comercial a largo plazo con la organización de productores.

tecnología adecuada, permite a la familia remunerar su trabajo y disponer de un excedente capitalizable que coadyuve a la formación de su patrimonio. La UAF no requerirá normalmente para ser explotada sino del trabajo del propietario y su familia, sin perjuicio del empleo de mano de obra extraña, si la naturaleza de la explotación así lo requiere».

- Tenga solvencia económica demostrable que garantice su capacidad de compra y permanencia en el mercado.

Recogiendo lo anteriormente mencionado, el proceso para conformar las Alianzas Productivas es:

- Convocatoria de perfiles: esta fase inicia con la publicación de la convocatoria por parte del MADR que tiene un periodo que dura entre 1 y 3 meses hasta la fecha de cierre. Durante esta fase se hace divulgación del programa, sus beneficios, condiciones, requisitos y formatos para la presentación de los perfiles. Los perfiles se reciben en las Secretarías de Agricultura Departamentales el día del cierre previsto en la convocatoria. Desde allí se verifica el cumplimiento de requisitos mínimos de acuerdo a lo previsto en los términos de referencia y posteriormente, los perfiles que cumplen dichos requisitos se priorizan según la matriz de criterios diseñada por el MADR. Según el número de cupos de perfiles que se han previsto con anterioridad por el MADR para cada departamento por igual, se cuenta dentro de los primeros priorizados los que pasan a evaluación según la cantidad de cupos otorgados; en caso de no haber suficientes perfiles para llenar los cupos del departamento, los cupos sobrantes se distribuyen entre los departamentos con mayor cantidad de perfiles presentados. Este proceso de cierre en las gobernaciones es acompañado por delegados del programa que designa el MADR quienes hacen veeduría del mismo.
- Evaluación y selección de perfiles: los perfiles que fueron priorizados y obtuvieron cupos en cada departamento son evaluados por profesionales contratados por el Ministerio, quienes de manera independiente y siguiendo los criterios de evaluación previstos que son publicados en la misma convocatoria, visitan a las posibles alianzas y otorgan puntajes de acuerdo con lineamientos objetivos de la evaluación. De acuerdo con los puntajes obtenidos por los perfiles de Alianzas, se ordenan de mayor a menor para seleccionar entre el 40% y 50% mejor calificados de cada una de las nueve regiones en las que se ha dividido el país, lo cual es avalado por una Comisión Intersectorial Regional en la que participan las gobernaciones de la región, Procolombia, Corporaciones Autónomas, SENA, DPS, entre otros. Este proceso dura entre 1 y 2 meses.
- Formulación y aprobación de preinversiones: para aquellos perfiles seleccionados el MADR, a través del Programa Apoyo Alianzas Productivas, contrata consultores

especializados quienes se encargan de formular el proyecto en un formato de preinversión estandarizado. Los consultores deben hacer la recolección de información en terreno incluyendo a todos los actores previstos en el perfil y deben plasmar un plan de negocios para la alianza, siguiendo los lineamientos de la plantilla de preinversión. Utilizando los criterios previamente definidos, se evalúa la factibilidad técnica, social, ambiental, financiera y comercial, y se aprueban aquellos que tengan viabilidad integral en la misma Comisión Intersectorial Regional que validó los perfiles seleccionados. La formulación y aprobación de las preinversiones toma entre 3 y 6 meses.

- Legalización de alianzas: las preinversiones aprobadas pasan a legalización dependiendo de la disponibilidad presupuestal del Ministerio, para poder ser legalizada todos los actores de la Alianza, incluidos los cofinanciadores, deben ratificar sus compromisos. La organización de productores debe estar formalmente constituida y debe presentar todos los papeles que así lo acrediten y que faculten a su representante legal para firmar un convenio de alianza que se va a ejecutar a través de un patrimonio autónomo administrado por una fiducia con quien la organización debe firmar un contrato fiduciario. Una vez se firme el convenio de alianza entre la asociación de productores, el aliado comercial y el Ministerio, la asociación debe firmar también el contrato fiduciario directamente con la fiducia y hecho esto el Ministerio procederá a girar los recursos al encargo fiduciario. La duración de esta fase depende de la agilidad con la que se hagan los trámites que pueden tomar un mínimo de 20 días.
- Ejecución de la Alianza Productiva: la fase de ejecución es en la que se implementa el plan previsto en la preinversión, para lo cual se constituye un Comité Directivo de Alianza (CDA) conformado por la asociación de productores, el aliado comercial, la Secretaría de Agricultura del departamento y todos los demás cofinanciadores del proyecto; este comité cuenta con la secretaría técnica de una Organización Gestora Acompañante (OGA), que es contratada con recursos de la Alianza de acuerdo a la selección de la asociación de productores. Esta OGA nombra un gerente de la alianza, quien se encarga de coordinar la ejecución de la misma. La ejecución consiste en la financiación de las inversiones que son aprobadas por el CDA y en el acompañamiento técnico productivo y sociempresarial por sendos profesionales durante 12 meses,

quienes son contratados también con recursos de la Alianza después de un proceso de selección del CDA, para que siguiendo las metodologías socioempresariales y de extensión rural del Programa Apoyo Alianzas Productivas, orienten el desarrollo de capacidades de los productores y de la organización para cumplir con las metas previstas del proyecto. Esta fase dura entre 12 y 20 meses y culmina con la verificación del cumplimiento de las metas y la inversión total de los recursos.

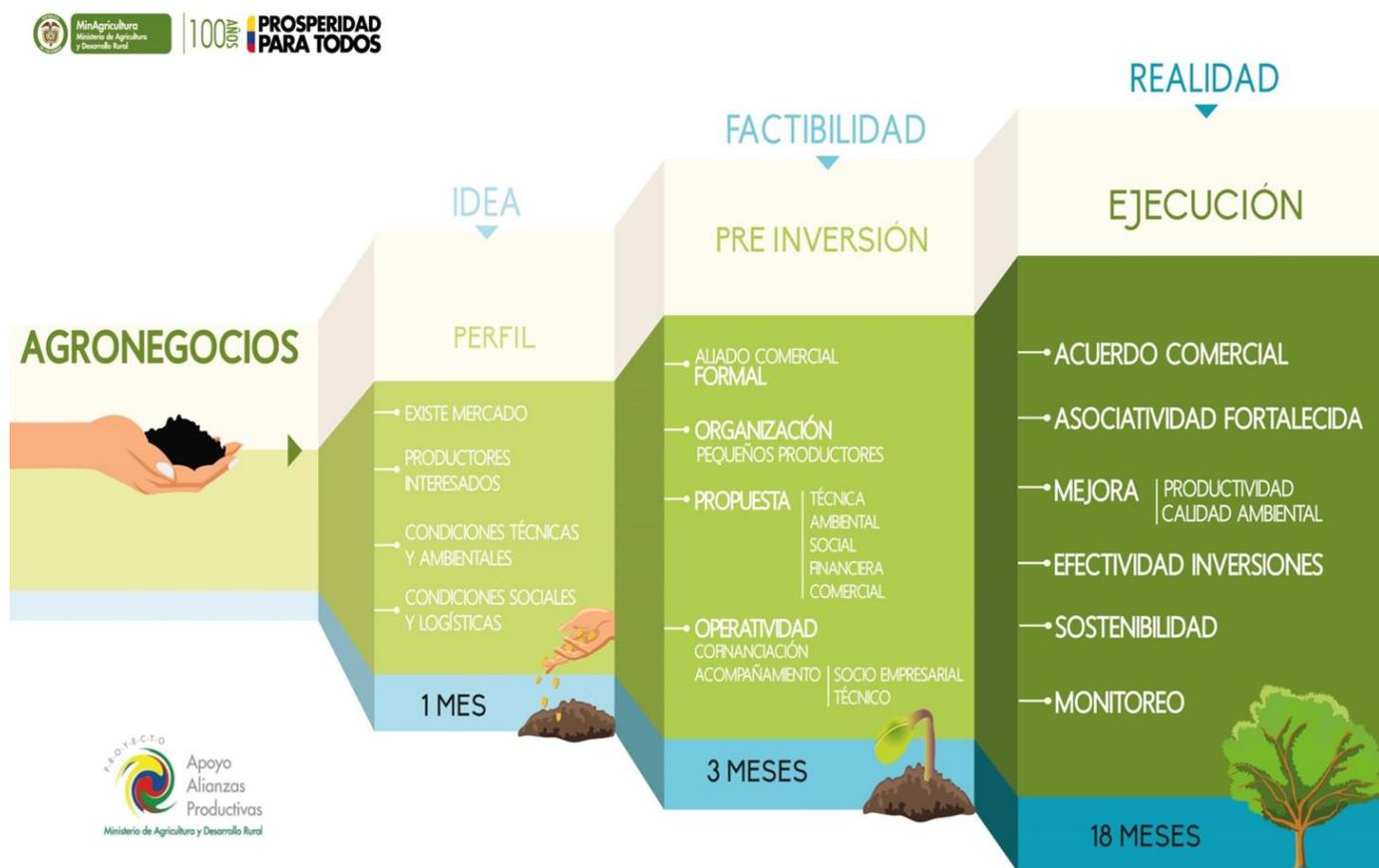


Figura 1. Proceso Programa Apoyo Alianzas Productivas. Realizado por el equipo de implementación del proyecto 2014

Durante este proceso los beneficiarios (pequeños productores campesinos que hacen parte de la Alianza Productiva) reciben:

- Formulación y estructuración de los proyectos

- Recursos de inversión en sus predios y a nivel colectivo hasta por un monto de siete millones por productor, a lo cual se suma los recursos adicionales que se gestionen con otros cofinanciadores.
- Acompañamiento técnico y socioempresarial durante mínimo 12 meses, para el desarrollo de capacidades en cada uno de sus predios y a nivel colectivo con la organización de productores.
- Acceso a mercados a través del desarrollo de un acuerdo y una relación comercial.

Ahora, durante el periodo de ejecución, el seguimiento de las alianzas se hace a través de un proceso de monitoreo que se soporta sobre una plataforma informática, que cuenta con tres niveles de reporte:

- Organización Gestora Acompañante (OGA), que se encarga de la gerencia de la Alianza y se convierte en el primer nivel de reporte de desempeño en la ejecución de la misma. Según el Manual Operativo del Programa Apoyo Alianzas Productivas del 2013

Las OGA son los organismos encargados temporalmente de prestar el acompañamiento, asesoría y transferencia del conocimiento a las Organizaciones de Productores, para que gerencien, ejecuten y alcancen las metas establecidas en los subproyectos de sus alianzas productivas. Pueden ser personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, que hagan parte del Registro Regional de OGA. Dichas entidades deben contar con conocimiento sobre la realidad económica y social de la zona específica de influencia, deben tener presencia en la zona y experiencia en la implementación y acompañamiento de proyectos productivos agropecuarios. Adicionalmente, se requiere que posean experiencia en el trabajo con pequeños productores agropecuarios y tengan la capacidad y experiencia para aplicar y transferirles conocimientos empresariales (administrativos, contables, comerciales). La OGA debe ser aceptada por los miembros de la alianza y debe tener aceptación en la zona (p34).

- Organización Gestora Regional (OGR), que se encarga directamente de supervisar el desarrollo de las alianzas en la región que le corresponda, de las nueve regiones¹¹ definidas

¹¹ Suroccidente: Valle del Cauca, Cauca y Nariño; Eje Cafetero: Caldas, Risaralda y Quindío; Occidente: Antioquia, Chocó y Córdoba; Costa Atlántica: Sucre, Bolívar, Atlántico, Magdalena y Guajira; Nororiente: Norte de Santander, Santander y Cesar; Centro: Cundinamarca, Boyacá y Arauca; Suroriente: Huila, Tolima, Caquetá y Putumayo; Llanos

por el programa. Esta supervisión arranca desde la presentación de los perfiles, pasa por la formulación de las alianzas y se completa con el seguimiento detallado de su ejecución. Para la fase de ejecución del proyecto la OGR nombra un monitor para el seguimiento puntual de cada alianza y cada monitor se encarga de máximo siete alianzas. Según el Manual Operativo del Programa Apoyo Alianzas Productivas del 2013

Las OGR son los organismos que implementan el Proyecto a nivel regional. Debe haber una OGR por región. Participan en todas las etapas del ciclo de las alianzas y representan el Proyecto a nivel regional. Las OGR podrán ser personas naturales o jurídicas, públicas o privadas. Dichas entidades deben contar con conocimiento sobre la realidad económica y social de la región de influencia, deben tener presencia en la región y experiencia en formulación, gestión y evaluación de proyectos productivos agropecuarios. Adicionalmente, se requiere que posean capacidad administrativa y técnica para realizar labores de seguimiento e interventoría y tengan infraestructura logística para su funcionamiento en la región donde trabajen. Es su obligación mantener y custodiar los documentos, registros y soportes debidamente archivados por el tiempo que dure el proyecto. Las OGR no podrán participar directamente en la elaboración de los perfiles de alianza, ni presentar perfiles a las invitaciones a presentar propuestas en desarrollo del Proyecto, pero si podrán dar asesoría y acompañamiento general para la formulación a potenciales proponentes (p.30)

- Equipo Implementador del Proyecto (EIP), que a nivel central (desde el MADR) se encarga de dar los lineamientos, orientaciones, estrategias y herramientas para la perfilación, formulación y ejecución de las alianzas. Este equipo hace seguimiento directo al desempeño de las OGR.

Respecto al proceso de monitoreo, arranca desde el inicio de la ejecución, momento en el cual la primera actividad es el desarrollo del Plan Operativo Anual (POA) en el cual se plasma de manera concreta y precisa las actividades y tiempos requeridos para el cumplimiento de la metas previstas en la preinversión, así como los indicadores que permitan medir dicho cumplimiento. El POA lo construye la OGA con la organización de productores, lo valida el monitor de la OGR y debe ser

aprobado por el CDA. El POA aprobado se carga en la plataforma informática y puede ser consultado por todos los actores de la alianza.

Mensualmente la OGA debe reportar sus avances en un informe que debe ser aprobado por el CDA y que es monitoreado por la OGR. Este informe alimenta sus avances contra el POA y de esta manera se lleva el control de ejecución por parte de la OGA y la OGR. El monitor de la OGR visita trimestralmente cada proyecto a su cargo para verificar en campo los avances reportados y a su vez debe elaborar un informe de estas visitas que también se carga en la plataforma de monitoreo¹².

Por su parte el EIP tiene un encargado de hacer seguimiento a cada OGR quien lleva un control a través de la plataforma con las alianzas de su región, mediante comités mensuales con la participación de todos los monitores de la región. Adicionalmente, cuando se haya ejecutado el 60% de los recursos de la alianza, realiza una visita de seguimiento para verificar la ejecución presentada y autorizar la ejecución del 40% final, con lo cual se asegura que cada alianza este siguiendo los lineamientos dados por el EIP.

Una vez terminada la ejecución de la alianza se hace un balance de la ejecución por parte de la OGA, la OGR y el CDA y a partir de este se define un plan de acción para el agronegocio de allí en adelante. Posteriormente y con periodicidad de seis meses o un año la OGR se encarga de hacer una visita de seguimiento al desempeño de la alianza después de su finalización, aplicando una herramienta de indicadores de desempeño del agronegocio.

En relación a los resultados de la ejecución, se miden a partir de los indicadores que se programan en el POA, estos indicadores se tipifican en los siguientes grupos:

- Indicadores socioempresariales: miden los avances en el desarrollo de capacidades individuales y colectivas con respecto al manejo de su predio y la organización con visión empresarial.
- Indicadores técnico – productivos: miden la adopción del paquete tecnológico propuesto y la adopción de prácticas productivas.

¹² Se trata de una plataforma digital, donde se realizan los reportes, ingresando con una clave. También se le llama el sistema de seguimiento y plataforma informática de seguimiento.

- Indicadores ambientales: miden la implementación del Plan de Manejo Ambiental que debe tener cada alianza para el adecuado uso de los recursos naturales.
- Indicadores del agronegocio: miden el avance en la consolidación de la relación comercial con el aliado y el cumplimiento de las metas de ventas.
- Indicadores financieros: miden la ejecución oportuna y adecuada de los recursos de la alianza, tanto de los aportes del MADR como de los demás cofinanciadores, incluidos los aportes de los beneficiarios y la organización de productores.

Adicionalmente, se manejan indicadores globales que se establecieron respecto a las metas del programa y sus objetivos de desarrollo que miden el desempeño de las alianzas luego de terminar el proceso de ejecución y acompañamiento del ministerio, es decir que tan competitivos son. Estos indicadores que se describen a continuación, son los que para el equipo de implementación del programa determinan si una alianza es exitosa o no:

- Gestión en ventas: tiene un solo indicador y hace referencia a las ventas realizadas por las alianzas en operación (\$ millardos).
- Emprezarización: tiene tres indicadores principales que son a) Alianzas que son gerenciadas por la Asociación de Productores y cuya calificación promedio del componente de Gerencia sea mayor o igual a 7, b) Alianzas que llevan contabilidad aceptable, c) Alianzas que han recuperado al menos el 70% del Incentivo Modular programado del Fondo Rotatorio.
- Sostenibilidad: tienen dos indicadores que son a) Alianzas de más de dos años de implementadas con acuerdos comerciales con sus aliados, vigentes y en operación y b) Alianzas con montos de cofinanciación de fuentes gubernamentales locales.

Para la presente investigación el interés es realizar dos casos de estudio en Alianzas Productivas que hayan pertenecido a la misma fase de implementación, que tengan el mismo producto, cercanía geográfica y que hayan terminado su periodo de implementación, pero que en sus indicadores globales una de ellas este calificada en los informes del equipo de implementación como no exitosa y la otra como exitosa. Por esta razón, las dos Alianzas seleccionadas son del Quindío, una en Filandia (ASOPROAGRO) y la otra en Circasia (APROLACIR), que iniciaron ejecución en el 2011 y 2015 respectivamente y que fueron ejecutadas en la Fase II del Proyecto Apoyo Alianzas Productivas. Debe anotarse que para ASOPROAGRO no se alcanzó a utilizar la plantilla de pre inversión de la Fase II, pero en su ejecución sí se pusieron en práctica todas las

demás modificaciones efectuadas para esta fase, sin embargo APROLACIR las recibió cuatro años después lo cual puede implicar haber recibido un proceso con una mayor maduración metodológica. (L.F. Monroy, comunicación personal, 01 de diciembre de 2016).

CAPÍTULO 3. DISEÑO METODOLÓGICO

Para el presente proceso investigativo y parafraseando a Bonilla y Rodríguez (2008), se considera que la realidad a investigar se construye socialmente, es histórica y cambiante, por lo que existen múltiples comprensiones sobre la construcción de la misma, las cuales aportan nociones e ideas que dan sentido al comportamiento social; explorando el contexto a estudiar para lograr descripciones más detalladas de la situación a investigar, con el fin de explicar la realidad subjetiva subyacente en la acción de los miembros de la sociedad; siendo los hallazgos interpretaciones de la realidad social estudiada en su contexto natural. Como lo menciona Stake (1998, citado por Bolseguí y Fuguet, 2006):

La comprensión de los fenómenos desde una visión holística requiere considerar contextos variados: temporales y espaciales, históricos, políticos, económicos, culturales, sociales y personales. La mayor parte de los datos que se recogen favorecen una visión personal de la experiencia, lo que facilita al investigador interpretar, reconocer contextos, indagar significados y transmitir un relato basado en la experiencia (p.209).

Por consiguiente, en estos contextos sociales estudiados, la investigadora se reconoce como miembro activo de la sociedad en donde su meta es trabajar con los individuos de manera comprometida, sistematizando la vivencia y el conocimiento que ellos tienen de su realidad; captando el conocimiento, el significado y las interpretaciones que comparten los individuos sobre la realidad social, la cual se define como un producto histórico que es validado y transformado por los mismos sujetos, desarrollando una comunicación directa y permanente con los sujetos investigados, porque el interés radica en comprender el conocimiento que ellos tienen de su situación y de sus condiciones de vida, logrando así reflexionar sistemáticamente con el sujeto investigado, sin negar el conocimiento y la identidad de la investigadora.

Es así, que para comprender el conocimiento que ellos tienen de sus situaciones y condiciones de vida, la investigadora debe acercarse suficientemente a la situación bajo estudio y a las personas involucradas en ella, ejerciendo continuamente sus habilidades reflexivas y evaluativas para el análisis de los datos y la toma de decisiones relacionadas con la investigación.

Por lo tanto, para poder lograr reflexiones sistemáticas con los sujetos investigados según sus realidades sociales, se decide considerar en la presente investigación el uso de un método mixto ya que dentro de los procesos investigativos, se generan nuevas opciones que posibilitan usar una

combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, para dar respuesta al problema y objetivos de la presente investigación, a través de la triangulación de la información primaria y secundaria recopilada y sistematizada.

Esta opción de hacer uso de métodos cualitativos y cuantitativos al mismo tiempo, se denomina enfoque mixto, el cual va más allá de recolectar información de diferente manera, debido a que conlleva integrar y ser mixto desde el planteamiento del problema, diseño de herramientas, pasando por la recolección de datos, hasta el análisis (Hernández, Fernández y Baptista, 2007).

En este sentido el enfoque mixto posibilita:

- Proponer múltiples observaciones por el uso de fuentes diversas de datos, análisis e información,
- Generar relaciones dinámicas, que permitan comprender y explicar mejor la complejidad de fenómenos y perspectivas del mundo adscritos en las observaciones y datos de la investigación. (Migers y Gill ,1997, citado por Hernández *et al.*, Fernández y Baptista 2007)
- Explorar mejor los datos (Todd, Neich y McKeown, 2004, citado por Hernández *et al.*, 2007),

Dado que el método mixto permite hacer usos de herramientas cualitativas y cuantitativas para la recolección y análisis de la información, se adoptó además, el estudio de casos como diseño investigativo, cuya definición fue propuesta por Robert Yin en 1984 (citado por Sandoval *et al.*, 2002) como una indagación empírica que «investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real de existencia, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes y en los cuales existen múltiples fuentes de evidencia que pueden usarse» (p.91).

En este sentido el estudio de casos ha sido usado en una variedad de disciplinas como un detallado examen de un fenómeno único (caso) dentro del contexto de la vida real y consiste en una investigación en profundidad de un caso usando diferentes perspectivas y métodos para investigar los fenómenos sociales. Su particularidad es que considera esencial dos cosas relevantes para entender el fenómeno: el contexto donde toma lugar y la inclusión de los diferentes elementos que podrían impugnarse en un caso particular, sea un individuo, una institución, o un grupo de casos (Urra, Núñez, Retamal y Jure, 2014, p.131).

Los estudios de casos permiten ser más comprensibles cuando se aborda el fenómeno de estudio en ambientes naturales planteándose una descripción de una situación real la cual se asocia con un

fenómeno. Cuando se aborda el fenómeno de estudio en condiciones naturales, la investigadora examina los datos en profundidad relacionándolos con antecedentes, situaciones comunes, características del ambiente e interacciones, posibilitando de esta manera una investigación profunda y única de un hecho social, donde se busca que la unidad de análisis permanezca en el objeto único, otorgando al investigador una perspectiva holística de una situación real en su propio contexto.

Teniendo en cuenta que el objetivo general de la presente investigación es describir las similitudes y diferencias de las percepciones de capital social y liderazgo en los procesos de asociatividad orientada a la búsqueda de la competitividad desde la perspectiva de los productores campesinos, a partir de la caracterización de dos experiencias, ambas beneficiadas por el Programa Apoyo Alianzas Productivas pero con resultados diferentes en sus procesos, se determinó hacer una revisión de fuentes secundarias (dos reportes generales internos del programa, 30 estudios de preinversión y revisión en la plataforma informática del monitoreo de las 881 Alianzas del programa), buscando información general sobre las características del programa e información específica respecto a sus resultados de las Alianzas para la selección de los casos. Con este primer ejercicio se definieron los dos casos de estudio comparativos de ganadería de leche en Quindío (Circasia y Filandia), que cumplieran con los requisitos de tener un mismo producto, ser apoyados en la misma Fase del Programa Alianzas Productivas, ser cercanos espacialmente, de fácil acceso para la investigadora y que tuvieran resultados diferentes en el indicador global de competitividad propuesto por el MADR.

En ese orden de ideas, y basándose en información recolectada y en el marco teórico y conceptual, se estableció que para describir las similitudes y diferencias de las percepciones de capital social y liderazgo en los procesos de asociatividad orientada a la búsqueda de la competitividad desde la perspectiva de los productores campesinos de estos dos casos de manera comparativa, era necesario caracterizar la perspectiva de los miembros de ambos emprendimientos asociativos sobre capital social y liderazgo, conociendo sus percepciones sobre elementos como confianza, reciprocidad y cooperación, para luego identificar las similitudes y diferencias de manera comparativa entre los dos casos y realizar el análisis comparativo de las posibles influencias basadas en la teoría. Pero se determinó que aunque el interés desde las categorías de análisis no era el de hacer un diagnóstico de la competitividad de estos casos o de las demás variables que pudieran afectar su competitividad, o si el proceso de asociatividad es eficiente para hacerlos más competitivos, si era interesante tener sus percepciones sobre competitividad y asociatividad, ya que son elementos esenciales de la estructura del Programa Apoyo Alianza Productivas, porque cada Alianza Productiva es un proceso de

asociatividad orientado a la búsqueda de la competitividad. Lo que concluyó en incluir en la investigación la indagación sobre las percepciones de los pequeños productores de las dos Alianzas seleccionada sobre asociatividad y competitividad.

En ese orden de ideas, para abordar el primer objetivo de caracterizar la perspectiva de los miembros de ambos emprendimientos asociativos sobre capital social y liderazgo, conociendo sus percepciones sobre elementos como confianza, reciprocidad, cooperación, competitividad y asociatividad, a partir de sus experiencias recientes en el Programa de Apoyo de Alianzas Productivas y buscando esa perspectiva holística anteriormente mencionada, se determinó para la presente investigación hacer uso de técnicas de recolección de información como la revisión de fuentes secundarias, encuestas y entrevistas semiestructuradas. La revisión de fuentes secundarias se dio mediante la revisión y análisis de informes institucionales generados por el Programa Apoyo Alianzas Productivas respecto a las dos Alianzas seleccionadas, como fueron los dos estudios de preinversión, reportes de monitoreo en la plataforma informática y soportes de capacitaciones producidos desde 2008, fecha en que inició la intervención de la primera Alianza. En la revisión de fuentes secundarias, se buscaba información sobre la caracterización del caso de estudio como información demográfica, técnica, socioeconómica, geográfica, entre otras, e información sobre las variables confianza, reciprocidad, cooperación, competitividad y asociatividad. Esto con el objeto de conocer el contexto de los asociados, saber si existía alguna información que permitiera entender o interpretar a futuro las percepciones de los asociados y para revisar qué información podía estar incompleta respecto al programa, el proceso, entre otras.

Como se mencionó anteriormente, se adoptó la entrevista semiestructurada porque permite que la investigadora tenga un grado de control por los temas que se van a conversar a nivel individual o grupal, describiendo y explicando la acción social a través de la interpretación que hacen los propios sujetos. Así como lo referencian Bolseguí y Fuguet (2006):

En la Entrevista Semiestructurada Individual (ESI) la investigadora tiene un grado de control por los temas que se van a conversar. De acuerdo a Sheele y Groeben (citados por Flick, 1998), la ESI supone que las construcciones se elaboran como conceptos relacionados entre sí y constituyen temas subjetivos que les permiten comportarse de cierta manera (p.216).

Por lo tanto, las preguntas sirven para facilitar la conversación y guiar los relatos, por esta razón es importante saber indagar, formular las preguntas correctas y evitar plantear de entrada preguntas directivas, para así poder profundizar en los significados y perspectivas del informante.

En ese sentido, primero se diseñó una entrevista para los funcionarios del MADR. El diseño de las preguntas las realizó la investigadora buscando: información socio-demográfica del entrevistados, introducir al entrevistado al tema, complementar los vacíos de información detectados en la revisión de información secundaria del programa, entender el tipo de contacto que tenían los funcionarios con los miembros de las Alianzas y obtener información sobre las percepciones de cooperación, confianza, reciprocidad, asociatividad, competitividad y liderazgo desde el Equipo de Implementación, con la intención de poderlas verificar con conceptos teóricos y descripción de las variables, lo cual podía ayudar a delimitar y construir tanto la entrevista como la encuesta a los miembros de las asociaciones. Para las preguntas de las variables, la investigadora las construyó según la descripción de las mismas desde el marco teórico.

Para la aplicación de las entrevistas, luego de tener la autorización del MADR, se contactó al Gerente del Programa Apoyo Alianzas Productivas que hacía parte del programa desde sus inicios y podía brindar acceso directo a los documentos a la investigadora. Adicionalmente, fue el Gerente quien designó al Consultor de Apoyo Integral para brindar la información solicitada, ya que tenía información específica sobre las Alianzas seleccionadas. Esto determinó que se realizaran dos entrevistas.

Con estos resultados, la investigadora terminó de formular las preguntas para las entrevistas a profundidad para los seis miembros de las dos Alianzas. En el diseño, se plantearon algunas preguntas socio-demográficas, otras con el objetivo de servir de introducción a la conversación y poner a la persona en contexto, otras referentes al Programa Apoyo Alianzas Productivas que sitúan a la persona y facilitan conseguir información adicional sobre el proceso que no esté en los informes o no sea clara y preguntas específicas sobre cooperación, reciprocidad, confianza, liderazgo, asociatividad y competitividad. Todas las preguntas fueron diseñadas por la investigadora apoyándose en la descripción conceptual de las variables, las cuales estaban determinadas tanto en la pregunta de investigación como en el primer objetivo de la presente investigación. El cuestionario fue revisado por el Consultor de Apoyo Integral y el director del trabajo de grado, como apoyo. Luego, se determinó que era importante entrevistar a los gerentes de las Alianzas ya que hicieron parte de todo

el proceso, tenían una visión global del mismo y podían facilitar la convocatoria y la consecución de información. Adicionalmente, se estableció que era importante entrevistar a los asociados que hicieron parte de la Alianza, teniendo en cuenta que el proceso de acompañamiento del MADR para los dos casos ya había terminado y que el objeto de estudio se basaba en los resultados de esa fase¹³. Respecto al número de entrevistas adicionales, la Alianza de Filandia registraba 34 productores y la de Circasia 39 en su fundación, pero se determinó que se podían hacer dos entrevistas adicionales para cada Alianza, teniendo en cuenta el tiempo de duración de la entrevista, el tiempo de la investigadora en zona (el cual estaba delimitado por los recursos económicos con los que disponía para desplazamiento, hospedaje y alimentación), por la disponibilidad de tiempo de la misma para hacer los viajes y la intencionalidad de hacer la entrevista presencial para tomar notas de campo. Para escoger a los entrevistados según los criterios anteriores, se llamó previamente a los integrantes que cumplieran las características, los cuales fueron seleccionados con el apoyo del Consultor de Apoyo Integral y se concertaron las dos citas. En total se realizaron tres entrevistas por cada Alianza, el gerente y dos asociados que estuvieron durante todo el proceso.

Para complementar la caracterización de la perspectiva de los miembros de ambos emprendimientos asociativos sobre capital social y liderazgo, conociendo sus percepciones sobre elementos como confianza, reciprocidad, cooperación, competitividad y asociatividad, a partir de sus experiencias recientes en el Programa de Apoyo de Alianzas Productivas, la investigadora propuso como herramienta encuestas como instrumento de investigación descriptiva, puesto que permite especificar unas respuestas mediante un cuestionario estructurado (diseñado previamente) con el objetivo de obtener información específica y posibilitar la precisión de datos. En este orden de ideas, para Hernández, Cantin, López y Rodríguez (2009) las encuestas:

- Son una de las escasas técnicas de que se dispone para el estudio de las actitudes, valores, creencias y motivos,
- Se adaptan a todo tipo de información y a cualquier población,
- Permiten recuperar información sobre sucesos acontecidos a los entrevistados,

¹³ Las dos Alianzas terminaron el proceso de acompañamiento del MADR. Luego de finalizar se midió el indicador global de ventas y se determinó que Filandia no era exitosa ya que no estaba cumpliendo sus metas en ventas y los integrantes de la asociación se habían retirado. (A. Mesa, comunicación personal, 17 de septiembre de 2015)

- También posibilita estandarizar los datos para un análisis posterior, de manera costo-eficiente en tiempo y costo.

Para el diseño de las encuestas se utilizó la escala tipo Likert, basada en la propuesta de Hernández *et al.*, (2007), donde se construyeron unos enunciados relacionados con los conceptos de cada una de las categorías los cuales se basaron en las descripciones teóricas de cada variable y los resultados de las entrevistas al Equipo Implementador¹⁴, sobre los cuales los encuestados podían seleccionar su nivel de acuerdo¹⁵. Adicionalmente, se construyeron los enunciados en positivo y en negativo, cómo mecanismo de control ya que se partió del supuesto que las personas tienden a estar de acuerdo con los enunciados positivos. Los enunciados propuestos no se anulaban entre sí, en otras palabras, no se escribió un enunciado que decía lo mismo en positivo y en negativo. Lo que sí se realizó es cambiar la perspectiva del enunciado enfatizando en lo que hace la persona y por otro lado su opinión sobre el comportamiento de los demás, para tener más información, como por ejemplo:

- a) En el último año ha hecho un favor a algún miembro de la asociación
- b) Los miembros de la asociación normalmente no intercambian obsequios o favores

Luego, se realizó una prueba de la herramienta con cuatro (4) productores campesinos para verificar si los enunciados eran claros y posteriormente se implementaron en campo a once (11) personas por asociación. Para las encuestas no se tomó una muestra representativa de la población total, ya que el objetivo era realizar una aproximación de las percepciones de la población objeto de estudio a los conceptos analizados. Respecto al número de entrevistas que se realizaron, se determinó por medio de fuentes secundarias que en Filandia tenía solamente 15 productores de los que participaron en el proyecto y en Circasia 39. Se decidió realizar 11 encuestas, el mismo tamaño de muestra en las dos Alianzas para poder nivelar la comparabilidad de los resultados.

En este sentido la presente investigación propone una escala de valoración de los resultados para exponerlos comparativamente, y de esta manera poder identificar similitudes y diferencias en las

¹⁴ Los resultados de las entrevistas ayudaron a definir el lenguaje, confirmar algunas preguntas e introducir otras de certificación.

¹⁵ Podían seleccionar uno de los cuatro niveles: totalmente de acuerdo, de acuerdo, totalmente desacuerdo, desacuerdo.

percepciones que tienen los productores campesinos de leche sobre capital social, liderazgo, competitividad y asociatividad, la cuál de detalla a continuación.

Los resultados de las encuestas realizadas a los productores se reportaron por asociación y para cada enunciado se puso el total de personas que tomaron cada opción de respuesta según su nivel de acuerdo o desacuerdo, dando un panorama detallado según los grados escogidos por los encuestados, tal y como se puede observar en el capítulo de resultados.

Adicionalmente, y con el fin de facilitar la comparación de resultados para un posterior análisis se propuso expresar los mismos de manera diferente sobre las apreciaciones de los encuestados en forma comparativa, sin pretender que esto constituya un análisis estadístico. Para ello se determinó una valoración del total de las respuestas, cuya fórmula se explica a continuación.

Tomando en cuenta el total de los encuestados que optaron por:

- a) A las respuestas neutras (ni de acuerdo, ni en desacuerdo), se asignó un valor de cero (0)
- b) Estar totalmente en desacuerdo: las respuestas se valoraron con un -2
- c) Estar en desacuerdo, se transformó en valores de -1
- d) Estar de acuerdo, se trabajó como respuestas equivalentes a 1
- e) Mientras que estar totalmente de acuerdo, se transformó multiplicándolas por 2

Para que los resultados no se distorsionen, antes de realizar los cálculos anteriormente mencionados, se invirtieron los enunciados negativos a positivos al igual que las respuestas de los mismos, como se muestra en el siguiente ejemplo de las encuestas de FILANDIA:

Tabla 1.

Demostración al invertir los resultados

#	OBSERVACIÓN	ENUNCIADO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
2	Original	Considera que no se hace un adecuado uso y empleo de los recursos económicos dentro de la asociación	3	2	4	2	0
3	Modificado para cálculo	Considera que se hace un adecuado uso y empleo de los recursos económicos dentro de la asociación	0	2	4	2	3

Fuente: Elaboración propia

Luego de realizar los cálculos, se puede determinar para cada enunciado un promedio al sumar el total de resultados por cada enunciado y dividiéndolo por el número de encuestas:

$$SUMA ((a) + (b) + (c) + (d) + (e)) / 11 = X^1$$

Paso seguido, se puede obtener el promedio de cada categoría. Para ellos se suman los promedios de los enunciados de cada categoría y se divide por el número de enunciados. Por ejemplo para el caso de la categoría confianza que tiene tres enunciados:

$$SUMA (X^1 + X^2 + X) / 3 = Y^1$$

Finalmente, y con el objetivo de comparar las dos asociaciones en general en términos de capital social, liderazgo y competitividad, se promediaron los resultados por categoría utilizando la siguiente fórmula y de acuerdo al ejemplo:

$$SUMA [(Promedio de confianza) + (Promedio de Reciprocidad) + (Promedio de cooperación)] / 3 = Promedio capital social$$

Esto quiere decir que las respuestas se encontraran en un rango de -2 a 2, indicando que entre los rangos -2 a -1.5 es muy bajo o inexistente en la variable (ya que la mayoría de la población está en desacuerdo¹⁶); un rango de -1,4 a -0,5 es bajo; un rango de -0,4 a 0,4 la variable existe; un rango de 0,5 a 1,4 es alto y entre 1,5 a 2 es muy alto (ya que la mayoría de la población estaría de acuerdo). Para el análisis comparativo se revisó la diferencia en la escala de cada uno de los promedios por conceptos para poder identificar similitudes y diferencias en los rangos.

Respecto al análisis e interpretación de la información se hicieron uso de procesos vinculados, con el propósito de analizar el contenido de los relatos, en otras palabras, la selección y organización de la información recolectada se revisó y clasificó desde el inicio de la investigación y se retomaron las grabaciones, notas, entrevistas, resultados de la encuesta, y marco de referencia, de manera reiterada durante el proceso para buscar nuevamente las conexiones, tomar notas sobre las mismas, y en algunas ocasiones clasificar nuevamente la información; considerando así que el análisis se desarrolla durante toda la investigación.

¹⁶ Es un criterio propuesto la investigadora, que lo soporta en que la mayoría de la población tiene una apreciación similar respecto al enunciado ya que representa el 53% de la población.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado Martínez (1991, citado por Bolseguí y Fuguet, 2006) señala que:

[...]la categorización, análisis e interpretación, no es un paso final, ni actividades separadas sino más bien conjuntas. La categorización o clasificación implica una revisión del material primario o protocolar (textos escritos, grabaciones), para revivir, reflexionar y comprender las situaciones vividas. En cada revisión se captan nuevos aspectos o realidades. Para ello recomienda que en el proceso de revisión se hagan anotaciones marginales, se subrayen expresiones significativas y con mayor poder descriptivo, se elaboren esquemas de interpretación, y en fin, se diseñen y rediseñen conceptos de manera constante (p. 218).

Las anotaciones marginales se realizaron por medio de memos, donde se relacionaron ideas, propósitos de la investigación, rutas de indagación, interrogantes, que permitieron los procesos de categorización, análisis e interpretación conjugados con el enfoque conceptual.

Para lograr estos procesos de categorización, análisis e interpretación, se consultaron diversas fuentes. En este proceso siempre se iniciaba con la revisión del marco teórico y conceptual, el estado del arte y los objetivos. Luego revisión de información secundaria que comprendía los informes de preinversión, cuatro informes internos de gestión de las OGA y reportes de la plataforma informática, y/o de las encuestas y entrevistas semiestructuradas a miembros de las Alianzas seleccionadas y entrevistas semiestructuradas a integrantes del equipo de implementación del MADR (esta revisión se revisaba desde las transcripciones y audios). Luego se registraron resultados, opiniones y notas de todas las fuentes por cada una de las categorías, para realizar una triangulación de los instrumentos y las diversas fuentes consultadas, aspecto que es impulsado por el método mixto.

La triangulación constituye una estrategia que obliga a la revisión constante y a la búsqueda de interpretaciones adicionales que superen la confirmación de un significado único. Supone un modo de someter a control recíproco relatos de diferentes informantes para ampliar la comprensión del objeto de estudio. (Borseguí y Fuguet, 2006, p.221).

Así la triangulación de información entre métodos mixtos es una alternativa para acercarse al conocimiento de diversos objetos de estudio como manifestaría Moscoloni (2005, citado por Pereira 2011).

El ejercicio de categorización anteriormente mencionado no se realizó una sola vez en el proceso de investigación, lo que implicó retomar los resultados, los conceptos, las hipótesis, la información secundaria, consultar al director, al Equipo de Implementación y demás fuentes anteriormente mencionadas para ordenar la información, por medio de la organización de los resultados según las categorías de investigación, haciendo triangulación de los resultados por los instrumentos de recolección de información. Este ejercicio constante, permitió hacer un análisis a mayor profundidad y con un mayor nivel de abstracción.

En este orden de ideas, al lograr las categorizaciones, se posibilitó realizar análisis de la información, mediante el trabajo de campo realizado, experiencias de la investigadora y postulados conceptuales, buscando el objetivo que proponen Strauss y Corbin (2012) de generar teoría, que posibilite la comprensión de cómo el liderazgo y el capital social están relacionados en la asociatividad orientada a los procesos de búsqueda de competitividad, a través de las Alianzas Productivas de pequeños productores campesinos de leche de los municipios de Circasia y Filandia beneficiados por el Programa de Apoyo de Alianzas Productivas para el desarrollo rural.

Para realizar el análisis se comparó la definición de los conceptos y variables, con el estado del arte y las hipótesis. Luego, se organizaron por categorías en tablas y gráficas los resultados cuantitativos y en tablas los resultados cualitativos, las notas de campo y las notas de las fuentes secundarias descritas anteriormente. Al terminar de organizar, se compararon los resultados por fuente (notas de campo, notas de información secundaria, entrevistas y encuestas), los cuales se describieron y analizaron en base a los abordajes teóricos adoptados para la presente investigación. Posteriormente, se organizaron por categoría de análisis comparando los dos casos, donde los datos cuantitativos los interpretó y comparó la investigadora con el apoyo de la información cualitativa de las entrevistas, la información secundaria de estudios de preinversión e indicadores de gestión y la teórica presentada en el marco teórico y conceptual, estado del arte y con las hipótesis. En ese orden de ideas, se organizó la presentación de la información en el presente documento, donde parte del contexto general de cada proyecto o Alianza, perfil de los encuestados y entrevistados, y resultado y análisis de los mismos por categoría.

Finalmente, se organizaron los resultados y el análisis de los mismos en tablas, según el objetivo e hipótesis que correspondían, como estrategia para la consolidación y argumentación de las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 4. ASPECTOS REGIONALES Y LOCALES

Departamento del Quindío

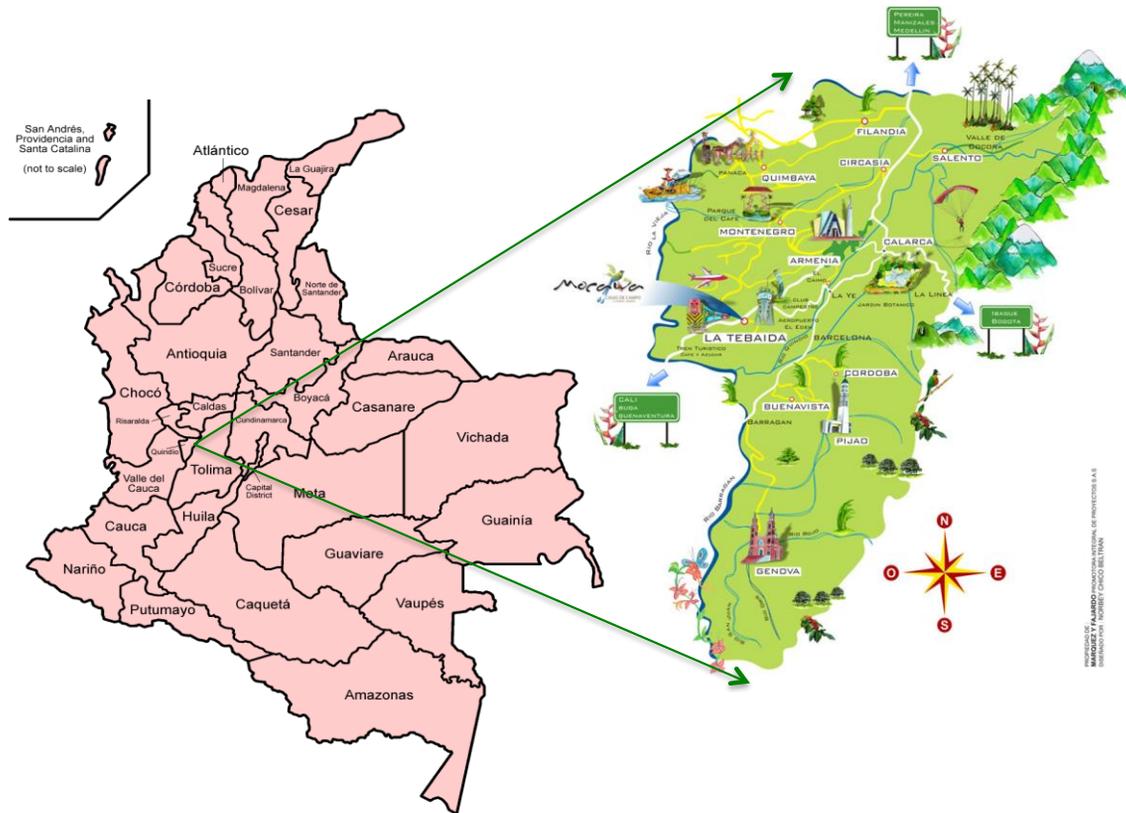


Figura 2, Mapa de Colombia con ubicación del departamento del Quindío.

El departamento del Quindío se encuentra ubicado en la parte centro - occidental de Colombia, con una superficie de 1.845 km². Limita al norte con los departamentos del Valle del Cauca y Risaralda; al este, con el departamento del Tolima; al sur con los departamentos del Tolima y del Valle del Cauca; y al oeste con el departamento del Valle del Cauca. Este departamento se divide en 12 municipios que son Armenia, Buenavista, Calarcá, Circasia, Córdoba, Filandia, Génova, La Tebaida, Montenegro, Pijao, Quimbaya y Salento (Gobernación del Quindío, 2016).

En el territorio quindiano se distinguen dos tipos de relieves: uno montañoso que está ubicado en el oriente y el segundo, ondulado, en el occidente; con alturas entre 900 y 4.750 metros sobre el nivel del mar, por lo que su clima es muy variado. La temperatura promedio oscila entre 18° y 21°C, y tiene pisos térmicos templados, fríos y bioclimáticos de páramo (Gobernación del Quindío, 2016).

Para 2015, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE- estimaba la población de Quindío en 565.310 habitantes, presentando entre 1985 y 2015 una tasa anual de crecimiento demográfico de 1,3%, que contrasta con la nacional de 1,9%. Para ese mismo año el 88% de la población del departamento vivía en las cabeceras urbanas y el 12% en zonas rurales, cuando para Colombia esa proporción era de 76% y 24% respectivamente. Quindío ha prevalecido como departamento urbano, ya que en 1985 las poblaciones urbana y rural eran de 82% y 18% respectivamente, mientras que en ese año en Colombia estas mismas se ubicaban en 67% y 33%. A los pobladores del Quindío se les denominan con el gentilicio de quindiano y a los habitantes de la capital se les conoce popularmente como cuyabros (DANE, 2010).

En el Departamento del Quindío, el 52% del suelo está dedicando a la agricultura, donde siete municipios tienen una vocación predominantemente agrícola: Filandia, Quimbaya, Montenegro, Circasia, Armenia, La Tebaida y Calarcá. Su economía gira en torno a la producción y comercialización del café, le siguen la prestación de servicios, las actividades agropecuarias y la industria. Respecto a la agricultura, además del café se destacan el plátano, la yuca, el sorgo, la soya, el frijol, el maíz y el cacao (Gobernación del Quindío, 2016).

En el departamento, la actividad ganadera se centra en la cría para levante y engorde de ganados vacuno, porcino, caprino y ovino, y ha sido una actividad económica que gradualmente ha ido remplazando los cultivos tradicionales como el café; sin embargo no se destaca por su alta productividad (Plan Nacional de Desarrollo, 2016).

La minería presente en el departamento es principalmente de oro, y en menor cantidad de plata, plomo y zinc, arcilla, caliza y dolomita. Respecto a la industria, las de mayor importancia son agroindustria de alimentos, confecciones, productos de aseo y turismo, que se ha convertido en una alternativa importante para el desarrollo del departamento.

Municipio de Filandia

El territorio que hoy constituye Filandia estuvo habitado antes de su fundación republicana por una parte de la tribu indígena Quimbaya. Este poblado nació el 20 de agosto de 1878 en la única vía para comunicar a Popayán con Ibagué, llamada Camino Real (Alcaldía de Filandia, 2016). Los índices de crecimiento demográfico proyectados según DANE (2010) han sido más bien bajos, con tasas además decrecientes. Por ejemplo, en los 30 años transcurridos entre 1985 y 2005, se estimó un crecimiento poblacional anual de 0,7%. Sin embargo, el área rural de este municipio muestra un

panorama diferente con índices negativos que revelan un abandono gradual del campo: mientras que en 1985, el 63% de su población era considerada como rural, en 2015 se estimaba que solo 47% lo era (DANE, 2010).

El municipio se encuentra ubicado al norte del Departamento del Quindío, al occidente de la cordillera central, a una altura aproximada de 1.910 metros sobre el nivel del mar, con temperatura promedio de 18 grados centígrados y con una precipitación media anual de 2.829 mm. Limita por el occidente con el municipio de Quimbaya y el Valle del Cauca, al norte con el departamento de Risaralda, al sur con el municipio de Circasia y por el oriente con los municipios de Salento y Circasia. Su extensión total es de 10.088 hectáreas, de las cuales el 99,6% son rurales y 0,36% son urbanas (Alcaldía de Filandia, 2016).

Su economía se basa principalmente en actividades comerciales, de servicios financieros, micro empresarial y agroindustriales. En la producción agrícola se destacan café, caña panelera, plátano, mora, yuca, granadilla, flores, y cultivos transitorios como habichuela, fríjol, maíz y otros bajo invernadero. En el sector pecuario se basa principalmente en la ganadería bovina productora de leche, y de doble propósito, seguido por las especies menores como aves y porcinos (Alcaldía de Filandia, 2016). Filandia ocupa el segundo puesto de producción de leche en Quindío, con una participación del 15,44% (Alcaldía de Filandia, 2016).

Municipio de Circasia

Circasia se fundó en 1884 por un grupo de colonos antioqueños y sus primeros habitantes fueron migrantes de Salento, Filandia, Pereira y pueblos del sur de Antioquia (Alcaldía de Circasia, 2016). Respecto a las estimaciones y proyecciones demográficas del DANE (2010), aunque el municipio de Circasia ha tenido índices de crecimiento significativos, las tasas tienden a disminuir. Entre 1985 y 2015 se estimó un aumento anual de 1,9% (mayor que la del departamento). En contraste con Filandia, la población de Circasia en 1985 era mayoritariamente urbana (63%), y su proceso de desruralización se ha mantenido, al punto que para 2015 se estimaba que solo 25% de sus 29.897 habitantes estaban en áreas rurales (DANE, 2010).

Está ubicado en la parte centro – norte del Departamento del Quindío, en la vertiente occidental de la Cordillera Central de Colombia, con alturas que van entre 1.350 y 2.000 metros sobre el nivel del mar. Presenta temperaturas desde los 12°C a los 28°C, con una temperatura media anual de 18,4°C y precipitaciones entre 2.000 y 4.000mm/año (Alcaldía de Circasia, 2016).

Limita al sureste con Armenia, al noroeste Filandia, al oriente con Salento y al suroccidente los municipios de Montenegro y Quimbaya. Su extensión total es de 91.37 km², de los cuales el 2% corresponde al área urbana y 98% al área rural (Alcaldía de Circasia, 2016).

Su economía se basa principalmente en actividades comerciales y en la agricultura, donde el café es el producto principal, seguido de plátano, banano, yuca, frijol y tomate. Adicionalmente, en el sector pecuario ocupa el primer puesto de producción de leche con una participación de 23,49% a nivel departamental, seguido en porcentajes incipientes por especies menores especialmente las aves y la porcicultura (Alcaldía de Circasia, 2016).

CAPÍTULO 5. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS CASOS DE ESTUDIO Y RESULTADOS

A continuación se presentarán los resultados de la presente investigación sobre estos dos casos de estudio, en tres fases de aproximación: primero en cuanto a la descripción de los casos de estudio usando información secundaria del MADR, segundo respecto a la medición del grado de confianza, reciprocidad y cooperación entre los miembros de los emprendimientos asociativos a partir de encuestas, y finalmente, los resultados de las entrevistas a profundidad según las categorías de análisis privilegiadas en este estudio.

5.1. Información del Programa Alianzas Productivas en el departamento del Quindío

Desde el 2003 hasta Julio de 2016 en el departamento de Quindío se habían legalizado 23 Alianzas Productivas, que habían beneficiado a 1.140 familias distribuidas en once de los doce municipios de este departamento, estando solamente por fuera el municipio de Salento.

El Ministerio había financiado estas alianzas a través del incentivo modular por \$4.546 millones, impactando 2.032 hectáreas en siete líneas productivas diferentes. Entre las Alianzas se encontraban en Fase I dos de plátano y una de mora. En Fase II, diez fueron de plátano, tres de ganadería de leche, tres de café especial, una de mora, una de tomate de árbol, una de ganadería de ceba y una de guadua. Del total de las Alianzas solamente una presenta indicadores globales negativos que es la Alianza en leche de Filandia.

5.2. Información de las Alianzas seleccionadas de Filandia y Circasia

La descripción que se presentará a continuación se basa en los informes de pre-inversión contratados por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, realizados por la Fundación para el Desarrollo –CODESARROLLO- para cada una de las Alianzas que hicieron parte del proceso de selección y aprobación de las mismas para ser beneficiados por el Programa Apoyo Alianzas Productivas. Adicionalmente, se complementará la información con resultados de las entrevistas a profundidad realizadas al Director del Programa Apoyo a Alianzas Productivas y al Consultor de Apoyo Integral del mismo proyecto.

Alianza productiva para mejorar la productividad y competitividad del sector lechero del municipio de Filandia

Como se mencionó anteriormente, dentro de la revisión de información secundaria se encontró el estudio de pre inversión que realizó la Fundación CODESARROLLO en 2009 (mismo año en que se

tomaron todos los datos que se presentan a continuación), donde se establece que esta Alianza, se conformó con la Asociación de Productores Agroindustriales del Quindío, reconocida con la sigla ASOPROAGRO, desde donde se vincularon 34 hogares para un total de 124 miembros (promedio de 3,6 personas por familia, con mayor concentración en grupos familiares de 3 miembros). De los representantes de cada hogar, 10 de ellos eran mujeres (29,4%) y 24 hombres (70,6%), reportando un promedio de edad de 41 años con un rango de experiencia en la actividad agropecuaria y concretamente en producción y comercialización, que oscilaba entre 3 y 45 años.

Respecto al nivel de escolaridad se identificó que era heterogéneo, y que la mitad de la población contaba con primaria incompleta. Adicionalmente, se evidenció que dos beneficiarios tenían estudios universitarios: una mujer que tenía grado de contadora pública y un hombre, profesional en administración de empresas, quien fue propuesto como gerente de la Alianza (ver Tabla 2).

Tabla 2.

Nivel de escolaridad de los asociados 2009.

SEXO	#	%	ESCOLARIDAD												TOTALES	
			ANALFABETA		PRIMARIA INCOMPLETA		PRIMARIA COMPLETA		BACHILLERATO INCOMPLETO		BACHILLERATO COMPLETO		UNIVERSITARIOS COMPLETOS			
			#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
F	10	29,4	0	0,0	4	40,0	3	30,0	0	0,0	2	20,0	1	10	10	100
M	24	70,6	2	8,3	13	54,2	3	12,5	3	12,5	2	8,3	1	4,2	24	100
TOTAL	34	100,0	2	5,9	17	50,0	6	17,6	3	8,8	4	11,8	2	5,9	34	100

Fuente: Encuesta socio económica (Fundación Codesarrollo, 2009).

En cuanto a las características socioeconómicas más importantes del informe se encuentran:

- 81 personas estaban en edad de trabajar, donde 41 eran económicamente activas: 36 lo hacían en la Unidad Producción Agrícola¹⁷ (UPA) y 5 fuera de ella.
- El 67,6% eran propietarios y 32,4% eran arrendatarios.

¹⁷ Unidad de Producción Agropecuaria (UPA): según Monroy, (comunicación personal, 17 de octubre de 2017), es una denominación que le daban los técnicos del Equipo de Implementación al predio donde la familia desarrollaba su actividad agropecuaria y el fin del estudio de pre-inversión era el de caracterizar estas UPAs por Alianza.

- La extensión total de los predios de los 34 asociados sumaba 165,1 ha y de ellas el 85,1% estaban cultivadas en pasto, donde el promedio por beneficiario en total de hectáreas era de 4,85 ha y de ellas un 4,13 ha en pasto.
- El total de ejemplares bovinos era de 320 y el promedio por beneficiario de 9 animales/UPA.
- 14,6 ha se dedicaban en orden de prioridad al cultivo de café y tomate.
- El total de los beneficiarios de la Alianza eran productores de leche.
- No se reportaron cultivos de autoconsumo.
- El producto que generaba el mayor porcentaje de ingresos a los beneficiarios era la leche.

El ingreso mensual ponderado de los hogares era de \$482.959 compuesto por: ventas pecuarias \$ 398.430, ventas agrícolas \$42.176 y los jornales \$42.353.

De otro lado, para la consolidación de la Alianza, la Fundación CODESARROLLO propuso que la segunda asociación de productores de leche de la zona, llamada Asociación de Productores de Leche de Filandia, identificada con la sigla ASOLEFI, que contaba con 6 asociados, se uniera a ASOPROAGRO que contaba en su momento con 28 asociados, para de esta manera cumplir con el número de beneficiarios y condiciones requeridas por el Programa Apoyo Alianzas Productivas. Los asociados aceptaron ya que consideraban que ASOPROAGRO podía representar a los beneficiarios dentro del proyecto y lograr los objetivos de empresarización propuestos.

En este sentido, en el informe de CODESARROLLO se establece que la Asociación ASOPROAGRO se encontraba constituida legalmente desde el 2002, con registro de la Cámara de Comercio, reporte de reuniones de Juntas Directiva mensuales, una asamblea semestral, y libros de contabilidad con ingresos y egresos. También se hace referencia en la evaluación del capital social de la asociación los siguientes términos:

[...]ha venido trabajando, desde su constitución, en el fortalecimiento de sus asociados y ha logrado, con el apoyo de la UMATA crear una conciencia en sus asociados de la necesidad de organizar su sistema productivo y de comercialización; así como de la importancia de fortalecerse y consolidarse para adquirir poder de negociación (CODESARROLLO, 2009).

Se determinó entonces, un paquete tecnológico que estaba compuesto principalmente por inseminación artificial, mejoramiento de las praderas y la organización para la comercialización. El aliado comercial que se presentó para la consolidación del proceso de comercialización fue

PARMALAT, quien era el segundo comprador de leche en la región y daba aplicación a las normas legales contenidas en el decreto 616 de 2006 y a la resolución 0012 de 2007. El acuerdo con el comprador consistió en que los beneficiarios garantizaban la entrega de 1.500 litros de leche diarios al aliado comercial. El precio por litro de leche era del orden de \$800, el cual podría ser ajustado de acuerdo con la oferta y demanda del producto, tomando como referencia la metodología para la determinación de precios establecida en la resolución 0012 de 2007 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (CODESARROLLO, 2009).

Adicionalmente, se ofreció dentro del plan social dispuesto para la Alianza una serie de conversatorios, talleres y grupos de estudio con diferentes temas orientados a fortalecer y consolidar la organización de productores y al Comité Directivo para potencializar su capacidad de gestión y de negociación de la leche (CODESARROLLO, 2009).

Los principales componentes de la formación propuesta fueron a) consolidación del capital social, b) emprendimiento y empresarización, c) planeación, control, evaluación y seguimiento de procesos, d) liderazgo y gestión administrativa y d) comunicación participativa. Los cuales se detallan en la Tabla 3.

Sin embargo, según las entrevistas a profundidad realizadas tanto al Gerente del Programa, como al Consultor de Apoyo Integral, se estableció que esta Alianza recibió el mismo programa de formación que la Alianza de Circasia, el cual se detalla más adelante en la Tabla 4., y no el establecido en el programa de pre inversión, ya que la Alianza inició en el 2011, año en que se implementaron los cambios que propuso el equipo de Coordinación del MADR para disminuir el número de Alianzas que fracasaban en el proceso de encadenamiento.

Tabla 3.

Componentes y temáticas del plan social.

Componente del plan social	Temáticas	Características
Consolidación Capital Social	Creación de lazos de confianza, reconocimiento del otro y transparencia en las relaciones. La Alianza productiva como una red y un entramado de relaciones. La dirección de la Alianza y su responsabilidad en la construcción de capital social. Definición y delimitación de normas, reglas de juego y procedimientos al interior de la organización y en el contexto social en el cual está inmersa. Propósitos comunes que engloben y resignifiquen las motivaciones e intereses individuales. La consolidación del capital social como meta y como proceso.	Tres talleres de 3 horas cada uno que abordan todos los temas
Emprenderismo y empresarización	Emprendimiento y proyecto de vida en el marco de la Alianza Productiva. Empoderamiento de los beneficiarios. La alianza productiva como una empresa. Políticas públicas sobre emprendimiento. Estructura del Plan de negocios. La ética del proceso de empresarización y el cumplimiento de los requisitos legales y comerciales. El mercado del producto y la cadena productiva que lo abastece. Riesgos del mercado: Cómo identificarlos, prevenirlos y / o mitigarlos. Contabilidad y rendición de cuentas al colectivo. Evaluación del negocio y definición de indicadores de gestión. Manejo del fondo rotatorio.	Cinco talleres de 3 horas cada uno que abordan todos los temas
Planeación, control, evaluación y seguimiento de procesos	La planeación como ejercicio de racionalidad. Fases y responsables de las planeación. Los procesos y las responsabilidades del Comité Directivo de la Alianza en planear, hacer, verificar y evaluar. El control y la evaluación como procesos sistemáticos de gestión. Indicadores de gestión: Definición y medición. La comunicación como ejercicio vehiculizador del seguimiento. Técnicas de análisis y estrategias para la toma de decisiones.	
Liderazgo y gestión administrativa	¿Quiénes y por qué son líderes? Objetivos del líder. Responsabilidades y consecuencias de ser líder. Tipos de liderazgo. El camino del liderazgo. El liderazgo situacional. Los líderes y el manejo del conflicto. La gestión gerencial del Comité Directivo como líderes de la alianza. Aprender a delegar tareas- Estrategias para tratar a personas “difíciles”. Cómo superar situaciones de crisis El trabajo en equipo	Tres talleres de 3 horas cada uno que abordan todos los temas
Comunicación organizacional y participativa	¿Qué es comunicación organizacional? Tipos de comunicación. Función de la comunicación al interior de la organización. ¿Cómo se gestiona la comunicación al interior de la organización? Desarrollo de confianza a través de la comunicación El Comité Directivo de la Alianza y la creación de espacios de información, participación y opinión. Instancias de participación y niveles de compromiso: Información, opinión y toma de decisiones. Las instancias de participación se distinguen en tres niveles que suponen grados distintos de compromisos: Contenido y forma de los mensajes. Medios de comunicación periódica entre la dirección de la alianza y los beneficiarios	

Fuente: Elaboración propia

Alianza productiva para el mejoramiento de la cadena láctea en el municipio de Circasia, Quindío

El estudio de pre inversión de esta Alianza también lo realizó la Fundación Codesarrollo en 2014 (quien para la época había cambiado su razón social a Fundación Social y Ambiental –Socya-), en el cual se reporta que esta Alianza se conformó con la Asociación de Productores, Procesadores y Comercializadores de Lácteos de Circasia, Quindío, reconocida con la sigla APROLACIR. En esta Alianza se vincularon 39 hogares para un total de 128 miembros (promedio por familia de 3,2 personas, con mayor concentración en los grupos familiares con 3 miembros) y todos los datos que se presentan a continuación son de 2014.

De los representantes de cada hogar, cuatro de ellos eran mujeres (10,3%) y 35 hombres (89,7%) reportando un promedio de edad de 46 años con experiencia en la actividad agropecuaria, pero no se especifica la antigüedad. Respecto al nivel de escolaridad, solo se hace referencia a que el total de los beneficiarios leen, escriben y hacen cuentas (Socya, 2014).

En cuanto a las características socioeconómicas más importantes del informe se encuentran:

- 96 personas eran económicamente activas: 52 lo hacían en la Unidad Productiva Agrícola (UPA), 42 en el hogar¹⁸ y 2 fuera de ella.
- El 100% eran propietarios.
- La extensión total de los predios de los 39 asociados sumaba 372,34 ha y de ellas el 86,2% estaba cultivada en pasto. El promedio de extensión total por beneficiario era de 9,55 ha y de ellas un 8,23 ha en pasto.
- El total de ejemplares bovinos era de 564 y el promedio por beneficiario de 14.4 animales/ UPA.
- Dos de los beneficiarios tenían cultivos de café, que corresponden a 7,5 ha.
- El total de los beneficiarios de la Alianza eran productores de leche.
- No se reportaron cultivos de autoconsumo.
- El 98% del ingreso de los hogares provenía de la explotación pecuaria.

¹⁸ Trabajos de cuidado del hogar: limpieza, preparación de alimentos, cuidado de ancianos y niños, entre otras actividades que requiera el mantenimiento y cuidado de una familia.

- El ingreso ponderado de los hogares era de \$815.219 compuesto por: ventas pecuarias \$795.005, ventas agrícolas \$8.419 y los jornales \$11.795.

Adicionalmente, se reporta que la Alianza fue conformada por una asociación de productores legalmente constituida, la cual tenía 51 asociados los cuales se presentaron como beneficiarios. Sin embargo, en el proceso de constitución de la Alianza, 17 renunciaron, y la asociación presentó nuevos candidatos de los que quedaron seleccionados catorce (14), que aunque no contaban con experiencia asociativa estaban dispuestos a participar, y la asociación por su parte aseguraba los mecanismos para integrarlos (Socya, 2014).

Respecto a APROLACIR, se menciona que surgió en el 2011, por la necesidad de mejorar la calidad de la leche de los asociados para hacerlos más competitivos en los mercados locales regionales y posteriormente nacionales, y que permanentemente los asociados se capacitaban en talleres de implementación de buenas prácticas de ordeño, nutrición, reproducción bovina, administración ganadera mayordomía, entre otros (Socya, 2014).

A esta Alianza se le brindó un paquete tecnológico que consistía principalmente en implementar planes de manejo sanitario, nutricional y reproductivo, y en la instauración del acopio de leche mediante un tanque de enfriamiento veredal de 6.000 litros. El aliado comercial que se presentó para la consolidación del proceso de comercialización fue COOLECHES S.A.S., quien aportó el tanque de enfriamiento. El acuerdo con el comprador consistió en que los beneficiarios garantizaban la entrega de 6.000 litros de leche diarios al aliado comercial, sin ninguna penalidad por incumplimiento en el volumen y con la posibilidad de compra a futuro del tanque. El precio por litro de leche era del orden de \$850, el cual podría ser ajustado de acuerdo con la oferta y demanda (Socya, 2014).

En este caso, se le recomendó a la Alianza adelantar acciones comerciales por la escasa experiencia en la comercialización asociativa, y planes de formación que incluían capacitación en temas de calidad (buenas prácticas, control y seguimiento), registros de leche entregada, intercambio de experiencias con otras asociaciones, temas administrativos y financieros, bases de datos de posibles clientes, encuentros entre junta directiva y cliente, entre otros (Socya, 2014).

Para el proceso de empresarización la Alianza recibió el programa de formación diseñados desde el MADR, en compañía con la Fundación Manuel Mejía, desde donde se propone una metodología

para la transferencia de competencias. Esta metodología estaba compuesta de 3 módulos con los contenidos que se ven en la Tabla 4.

Tabla 4.

Programa de formación en empresarización

Programa	Módulo	Componente	Temáticas
Empresarización para organizaciones de productores agropecuarios	Asociatividad y Mercadeo	Gestión y asociatividad empresarial	Participo en la gestión de mi empresa y asociación
			Participo en la mejora continua de mi empresa o asociación
			Planeo y controlo las actividades de mi empresa o asociación
			Fondo rotatorio
		Mercadeo y venta de productos	Proyecto mi asociación en el mercado
			Planifico y controlo la comercialización de mis productos
	Gestión contable y financiera	Costos y presupuesto agropecuario	Determino los costos de mi empresa y asociación
			Elaboro el presupuesto de mi empresa o asociación
		Fundamentos de contabilidad y análisis financiero	Anализo el estado financiero de mi empresa o asociación
			Financio las necesidades de dinero de mi empresa o asociación
			Fondo rotatorio, operación del fondo rotatorio
	Plan de transferencias de	Mi ruta de aprendizaje	Participo en el proceso de aprendizaje
			Elaboro el plan de transferencia de competencias
Manejo de la información			

Fuente: Elaboración propia

Evaluación de resultados desde el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

Desde el MADR se realizó en el 2017 un diagnóstico organizacional de las Alianzas de Filandia (ASOPROAGRO) y la de Circasia (APROLACIR). Los resultados de la evaluación, los obtuvo la investigadora por medio de una entrevista personal realizada al Consultor de Apoyo Integral del MADR el 17 de octubre del 2017, donde se explicó que para el MADR, ASOPROAGRO fue considerada una experiencia no exitosa según una escala de valoración interna del MADR que va de 1 a 100 y que sale del promedio de las tres variables de empresarización, gestión en ventas y sostenibilidad. Respecto a esta calificación, ASOPROAGRO obtuvo 53 y APROLACIR 74. Esta valoración la realizan bajo una tabla de puntajes según los indicadores globales. Las principales diferencias se dieron en los aspectos de mercadeo y venta de productos, así como en la prestación de servicios a los asociados; mientras que en los temas de contabilidad, gestión y asociatividad empresarial tuvieron resultados similares.

Se resaltan los siguientes resultados de la evaluación:

- Tanto ASOPROAGRO como APROLACIR han consolidado las prácticas de funcionamiento de sus juntas directivas, sin embargo APROLACIR muestra un mayor compromiso de sus asociados a través del recaudo de sus cuotas de sostenimiento y tienen mejores canales de comunicación de estos con su junta directiva.
- Respecto al manejo de la contabilidad de las organizaciones, aunque ambas asociaciones tienen un mecanismo para llevar esta información al día, APROLACIR ha mostrado mayor inclinación para dar uso a esta información en la toma de decisiones empresariales.
- En el manejo de las ventas, sobre todo en lo que concierne al manejo de información de producción de sus asociados, APROLACIR muestra mayor organización, lo que es necesario para el control y proyección de sus compromisos comerciales.
- APROLACIR ha cumplido sus metas en ventas en el año 1 y 2, luego de la intervención, manteniendo el número de asociados de que pertenecieron a la Alianza de manera constante. ASOPROAGRO, no cumplió sus metas en ventas en el año 1 y 2 y perdió desde antes de terminar la liquidación de la Alianza los asociados que hicieron parte de ella en un 56%.
- Ambas organizaciones han gestionado convenios de venta, pero los asociados de APROLACIR muestran mayor propensión a comercializar a través de la organización, mientras que los de ASOPROAGRO se inclinan más fácilmente a comercializar individualmente sin importar los compromisos de la asociación.
- Finalmente en donde se encuentran mayores diferencias es en el manejo de servicios a sus asociados, que le dan sostenibilidad a la organización hacia el futuro. A pesar de que ASOPROAGRO, por haber terminado la alianza dos años antes, ha logrado recuperar un fondo rotatorio más significativo, no se evidencia que hayan definido un mecanismo para operatividad y administración; así mismo los servicios que han prestado en este tiempo se han reducido a la gestión de talleres y capacitaciones. Por su parte, APROLACIR por haber terminado la Alianza más recientemente, mostró haber empezado a recuperar su fondo rotatorio pero sin llegar todavía a un nivel que le permita administrarlo en función del negocio de la asociación. No obstante, APROLACIR cuenta con un banco de herramientas¹⁹ al

¹⁹ Picapasto, motosierra, guadaña, motobomba, entre otros.

servicio de sus asociados a quienes se las alquila a bajo costo para el mejoramiento productivo de sus predios, así mismo cuenta con dos equipos de inseminación artificial que les permite implementar planes de mejoramiento genético a bajo costo para sus productores. De la misma manera, ha gestionado un convenio interinstitucional con la Corporación Autónoma Regional del Quindío CRQ, el SENA y el ICA para implementar un proyecto de sistemas silvopastoriles con sus asociados y también ha logrado gestionar asistencia técnica con instituciones como el Fondo Nacional del Ganado FNG, Comité de Ganaderos del Quindío, la UMATA y otros particulares.

Cabe anotar que para el MADR, es importante dentro de sus variables que los miembros de la Alianza se mantengan en la asociación. Para el caso de ASOPROAGRO, cuenta en este momento con 68 asociados, de los cuales solo 15 hicieron parte de la Alianza, y APROLACIR cuenta con 74 de los cuales 39 hicieron parte de la Alianza. En los dos casos las ventas que reportan en los años 1 y 2 son las totales de las ventas de toda la asociación.

5.3. Resultados y análisis por categoría

A continuación se presentan los resultados sobre la percepción de las variables de confianza, reciprocidad y cooperación, seguido de las percepciones sobre liderazgo y competitividad de cada una de las Alianzas. Para esta medición se diseñaron encuestas y entrevistas semiestructuradas, y se tomaron anotaciones en campo, con el objetivo de realizar una aproximación de cada uno de los conceptos y comparar los resultados de las dos Alianzas.

En el momento del trabajo de campo se evidenció que las asociaciones continuaban activas independientemente a que la Alianza²⁰ de Filandia se hubiese liquidado. Los representantes legales de ASOPROAGRO y APROLACIR fueron los Gerentes Aprendiz²¹ de cada Alianza en leche, lo que facilitó convocar a las personas que hacían parte de las mismas para desarrollar las encuestas y las entrevistas.

²⁰ Es importante recordar que la Alianza es diferente a la asociación. La Alianza es modelo de proyecto asociativo rural cofinanciado por el MADR en el cual se impulsa el desarrollo de un acuerdo de comercialización formal entre una asociación de pequeños productores rurales y un aliado comercial consolidado en un mercado y la ejecución de este proyecto (o Alianza) dura 2 años.

²¹ Son las personas seleccionadas y formadas durante la ejecución de la Alianza para administrar el proyecto y ser los líderes del mismo.

Se realizaron para cada una de las Alianzas once (11) encuestas (de manera individual), tres (3) entrevistas a profundidad y observación directa en ambos casos. La cantidad de encuestas se determinó por la disponibilidad de los asociados y por la intención de la investigadora de tener el mismo número de encuestados en las dos Alianzas. Respecto a las entrevistas a profundidad, se desarrollaron de manera independiente a tres asociados, entre los que se encontraban el Gerente Aprendiz de cada Alianza y dos Asociados Beneficiarios de cada una de las mismas.

Vale la pena anotar que durante el trabajo de campo en Filandia se desarrollaron cinco entrevistas a profundidad pero en dos de ellas el representante legal insistió en estar presente, por lo que se considera que pudo influenciar las respuestas de los asociados ya que regularmente buscaban su aprobación en cada intervención, por lo que se decidió no tenerlas en cuenta en este capítulo de resultados. Adicionalmente, en la entrevista realizada al representante legal asistió una señorita identificada como voluntaria de la asociación, quien grabó la entrevista sin previo aviso y solicitó los resultados de la herramienta, los cuales fueron facilitados por la investigadora.

De igual forma, se resalta que en el momento de realizar el trabajo de campo en Circasia, la demanda de leche estaba muy baja y los asociados decían que estaban «enlechados» ya que «estaba llegando leche y queso de Venezuela sin controles y a mitad de precio» (N. Restrepo, comunicación personal, 09 de junio de 2017). Por la situación se citó junta directiva, en la cual la investigadora pudo participar como observadora.

Finalmente, se obtiene el perfil de los encuestados y los resultados de la aproximación a las percepciones que tienen los miembros de la asociación por categoría, que se extraen de pregunta 9 de la herramienta diseñada (Anexo 1), donde se les plantearon a los encuestados unos enunciados y se les solicitó que expresaran su nivel de acuerdo o desacuerdo referente a las variables de confianza, reciprocidad, cooperación, liderazgo y competitividad

Perfil de los encuestados

Para el caso de Filandia, de los once encuestados, ocho son hombres con un promedio de edad de 47 años, y tres mujeres con un promedio de edad de 52 años. Los once fueron beneficiarios de la Alianza y han sido miembros de la asociación en un promedio de 8 a 10 años. De los encuestados, 18% tenía primaria completa, 36% secundaria, 9% era técnicos y 36% profesionales.

En el caso de Circasia, de los once encuestados de APROLACIR, ocho eran hombres con un promedio de edad de 52 años, y tres eran mujeres con un promedio de edad de 45 años. Los once fueron beneficiarios de la Alianza y han sido miembros de la asociación en un promedio de 3 a 4 años. De los encuestados 18% tenía secundaria completa, 27% era técnicos, 45% profesionales y 9% había realizado un posgrado.

Perfil de los entrevistados

Del grupo de implementación del Programa Apoyo Alianzas Productivas se entrevistaron dos (2) hombres, el primero era el Gerente del Proyecto, de 44 años, que estudió Zootecnia y es Especialista en Gerencia y Administración de Empresas Agropecuarias, con 9 años de permanencia en el Programa. El segundo era el Consultor de Apoyo Integral, que estudió Ingeniería Industrial y Magister en Administración de Empresas, con 4 años de experiencia en el programa. Los dos fueron seleccionados por medio del proceso del Banco Mundial para el cargo.

Para el caso de las asociaciones se entrevistaron en total a seis (6) hombres. En Filandia participó el Representante Legal de la Alianza, de 57 años, que estudió Administración de Empresas, con 7 años de experiencia en la Alianza; un asociado de 43 años, con bachillerato completo y con 7 años de experiencia en la Alianza; y finalmente, otro asociado de 33 años, que estudió publicidad, con 3 años de experiencia en la asociación.

En Circasia participó desde APROLACIR un asociado, de 49 años, de profesión Tecnólogo Agropecuario, con 4 años de experiencia en la Alianza; el Representante Legal, de 32 años, que estudió Administración de Empresas, con 4 años de experiencia en la Alianza; y finalmente, el Revisor Fiscal, de 53 años, con 2 años de experiencia en la alianza, que estudió Administración Financiera.

5.3.1. Capital social

Según el concepto adoptado por la presente investigación, el capital social es un conjunto de actitudes, normas y valores compartidos que promueven la cooperación (Gómez et al., 2013), bajo un enfoque multidimensional que comprende desde los vínculos interpersonales, pasando por códigos comunes compuestos por objetivos y pautas para interactuar en el sistema social, hasta las interacciones sociales donde las personas pueden obtener ventajas por los contactos o relaciones que tienen. A partir de la dimensión relacional propuesta por el autor, se adoptarán las definiciones de confianza, reciprocidad y cooperación descritas anteriormente en la publicación de la CEPAL (2002).

Como se mencionó anteriormente, los enunciados de la encuesta los construyó la investigadora basándose en las descripciones de las variables mencionadas.

En las Tablas 4 y 5 se muestran los resultados de las encuestas realizadas a los asociados de FILANDIA y de CIRCASIA respectivamente y como se puede observar, para cada enunciado se puso el total de personas que tomaron cada opción de respuesta según su nivel de acuerdo o desacuerdo, dando un panorama detallado según los grados escogidos por los encuestados.

Adicionalmente y con el fin de facilitar la comparación de resultados para un posterior análisis, se determinó una valoración del total de las respuestas, cuya fórmula se explicó en el capítulo de metodología. En la Tabla 5 y 6, se invirtieron los enunciados negativos a positivos al igual que las respuestas de los mismos para no distorsionar los resultados, tal como se describe en el diseño metodológico de la página 60.

Tabla 5.

Resultados por enunciado del total de las encuestas en FILANDIA de confianza, reciprocidad y cooperación

#	CATEGORÍA	ENUNCIADO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Confianza	De acuerdo con su experiencia, usted logra establecer relaciones de confianza con los demás miembros de la asociación	0	0	2	6	3
2		Considera que se hace un adecuado uso y empleo de los recursos económicos dentro de la asociación	0	2	4	2	3
3		Para usted, las labores y las ganancias están bien distribuidas para todos los asociados	1	1	5	3	1
4	Reciprocidad	En el último año ha hecho un favor a algún miembro de la asociación	0	1	0	2	8
5		Considera que la asociación beneficia a la sociedad	1	0	1	6	3
6		Los miembros de la asociación normalmente intercambian obsequios o favores	0	0	0	4	7
7	Cooperación	Todos los miembros de la asociación trabajan por un objetivo en común	0	3	2	2	4
8		Todos los días realizo acciones para alcanzar ese objetivo en común que tenemos los integrantes de la asociación	0	1	4	4	2
9		La Alianza Productiva estaba organizada según sus expectativas y objetivos personales, profesionales y laborales	0	0	4	4	3
10		En la asociación se logran obtener recursos y emprender acciones en conjunto, es decir con los demás compañeros de trabajo	0	2	2	5	2
11		En la asociación se evidencian normas, actitudes, valores y creencias compartidas que promueven la cooperación	1	1	2	6	1
12		Dentro de la asociación usted encuentra apoyo para cumplir los objetivos que acuerdan todos los asociados	1	1	2	3	4
13		En la asociación usted evidencia cooperación, complementación de recursos entre asociados y otras ventajas, que le permiten lograr metas que no podría alcanzar de manera individual	0	1	3	3	4

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.

Resultados por enunciado del total de las encuestas en CIRCASIA de confianza, reciprocidad y cooperación.

#	CATEGORÍA	ENUNCIADO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Confianza	De acuerdo con su experiencia, usted logra establecer relaciones de confianza con los demás miembros de la asociación	0	0	0	10	1
2		Considera que se hace un adecuado uso y empleo de los recursos económicos dentro de la asociación	0	0	1	6	4
3		Para usted, las labores y las ganancias están bien distribuidas para todos los asociados	1	5	3	2	0
4	Reciprocidad	En el último año ha hecho un favor a algún	3	2	0	4	2
5		Considera que la asociación beneficia a la sociedad	0	0	1	2	8
6		Los miembros de la asociación normalmente intercambian obsequios o favores	3	2	1	1	4
7	Cooperación	Todos los miembros de la asociación trabajan por un objetivo en común	0	0	4	6	1
8		Todos los días realizo acciones para alcanzar ese objetivo en común que tenemos los integrantes de la asociación	0	0	1	4	6
9		La Alianza Productiva estaba organizada según sus expectativas y objetivos personales, profesionales y laborales	0	3	0	8	0
10		En la asociación se logran obtener recursos y emprender acciones en conjunto, es decir con los demás compañeros de trabajo	0	2	0	9	0
11		En la asociación se evidencian normas, actitudes, valores y creencias compartidas que promueven la cooperación	1	2	0	8	0
12		Dentro de la asociación usted encuentra apoyo para cumplir los objetivos que acuerdan todos los asociados	0	3	4	4	0
13		En la asociación usted evidencia cooperación, complementación de recursos entre asociados y otras ventajas, que le permiten lograr metas que no podría alcanzar de manera individual	0	2	5	3	1

Fuente: Elaboración propia

A continuación se expondrán los resultados luego de realizar los cálculos de valoración descritos en el capítulo metodológico. Los resultados de estos cálculos los podemos observar a continuación en la Tabla 7.

Tabla. 7.

Comparación de los promedios por enunciado y por categoría (confianza, reciprocidad y cooperación)

Categoría	Enunciado	Promedio por enunciado		Promedio por categoría	
		Filandia	Circasia	Filandia	Circasia
Confianza	De acuerdo con su experiencia, usted logra establecer relaciones de confianza con los demás miembros de la asociación	1.09	1.09	0.61	0.64
	Considera que se hace un adecuado uso y empleo de los recursos económicos dentro de la asociación	0.55	1.27		
	Para usted, las labores y las ganancias están bien distribuidas para todos los asociados	0.18	-0.45		
Reciprocidad	En el último año ha hecho un favor a algún miembro de la asociación	1.55	0.00	1.36	0.58
	Considera que la asociación beneficia a la sociedad	0.91	1.64		
	Los miembros de la asociación normalmente intercambian obsequios o favores	1.64	0.09		
Cooperación	Todos los miembros de la asociación trabajan por un objetivo en común	0.64	0.73	0.70	0.57
	Todos los días realizo acciones para alcanzar ese objetivo en común que tenemos los integrantes de la asociación	0.64	1.45		
	La Alianza Productiva estaba organizada según sus expectativas y objetivos personales, profesionales y laborales	0.91	0.45		
	En la asociación se logran obtener recursos y emprender acciones en conjunto, es decir con los demás compañeros de trabajo	0.64	0.64		
	En la asociación se evidencian normas, actitudes, valores y creencias compartidas que promueven la cooperación	0.45	0.36		
	Dentro de la asociación usted encuentra apoyo para cumplir los objetivos que acuerdan todos los asociados	0.73	0.09		
	En la asociación usted evidencia cooperación, complementación de recursos entre asociados y otras ventajas, que le permiten lograr metas que no podría alcanzar de manera individual	0.91	0.27		

Fuente: Elaboración propia

En este orden de ideas, el gráfico 1 muestra de manera comparativa entre las dos asociaciones, la percepción de los encuestados respecto a la confianza.

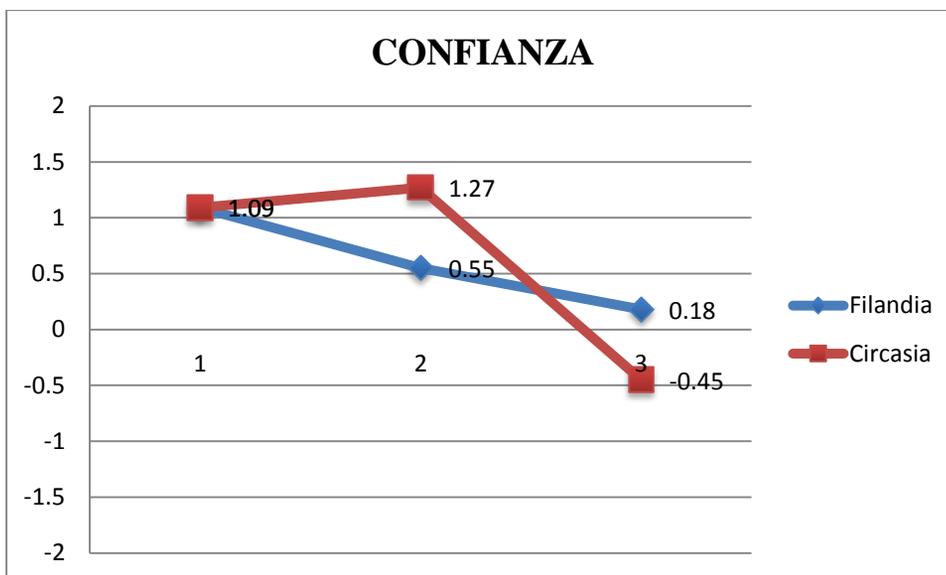


Figura 3. Comparativo de los resultados de percepción en los promedios de los enunciados de confianza entre FILANDIA y CIRCASIA

En los resultados por enunciado se evidencia que las dos asociaciones tienen el mismo promedio respecto a establecer relaciones de confianza con los demás miembros de la asociación (1,09), lo que coincide respecto a lo que mencionaron los asociados en las entrevistas ya que en FILANDIA y CIRCASIA concordaron en que existe un alto grado de confianza entre los asociados, donde expresaron que los mismos son personas «buenas, humildes y confiadas, entre ellos y con cualquiera en general» (N. Restrepo, comunicación personal, 09 de junio de 2017), y que las relaciones en términos generales son cordiales y respetuosas.

De otro lado, el promedio de los encuestados de FILANDIA que está de acuerdo respecto al uso y empleo de los recursos económicos dentro de la asociación es menor respecto a CIRCASIA (con una diferencia en la escala de 0,72). Lo que puede estar relacionado a que en FILANDIA no todos los entrevistados conocían desde el principio las condiciones y normas que establecía el Programa Apoyo Alianzas Productivas, lo que conllevó a que durante la ejecución no se cumplieran sus expectativas y se minara la confianza en el proceso. «[...]del proyecto nos llegaría un desembolso de 400 millones de pesos, pero nadie nos explicó que la mitad era trabajo de nosotros en contrapartida»,

«[...]siempre presentamos problemas en la ejecución, porque siempre nos quejamos de que eso era un gran robo[...]]» (A. Tamayo, comunicación personal, 02 de junio de 2017).

Pero los entrevistados de las dos asociaciones también expresaron que no confían en otros actores que están involucrados en los procesos de la asociación. Como por ejemplo, los entrevistados de FILANDIA manifestaron su desconfianza hacia el Aliado Comercial ya que consideran que los análisis fisicoquímicos y microbiológicos son manipulados por el mismo, para disminuir el precio de la leche como precisa Molina (comunicación personal, 03 de junio de 2017) «hacen lo que se les da la gana con el productor, ya que los mismos hacen los análisis y ponen el precio».

Adicionalmente, mencionaron que la confianza entre los asociados se puede ver afectada por la ineficiencia del Gobierno ya que las demoras presentadas por temas administrativos como los desembolsos o la entrega de equipos (como en el caso del Programa Apoyo a Alianzas Productivas) hizo que se realizaran varias reuniones donde no se presentaban avances y las personas dejaron de asistir ya que perdían su tiempo

La Alcaldía de Filandia nos dijo que iba a aportar tres tanques de leche[...] con un derecho de petición nos tocó reclamar los tanques y cuando nos los entregaron estaban obsoletos,[...] nos pusieron un aporte de 78 millones de esos tres tanques, pero cuando los mandamos a evaluar los tanques no llegaban ni a 15 millones de pesos por el estado de abandono[...] (H. Molina, comunicación personal, 03 de junio de 2017).

De otro lado, en las entrevistas de CIRCASIA se estableció que existe desconfianza en los controles y proyectos del Gobierno ya que como lo afirma Arboleda (comunicación personal, 11 de junio de 2017) «el Gobierno ayuda a que se importe la leche y el ganado, reduciendo el beneficio para nosotros, además están trayendo mucho queso de Venezuela a menor precio y en ese caso no hay competencia que valga y quedamos por fuera».

Finalmente, respecto a las variables se observa la diferencia de percepción que tienen los asociados sobre la distribución de ganancias y labores, ya que en el caso de FILANDIA el promedio de los asociados que está de acuerdo (0,18) es mayor respecto a CIRCASIA (-0,45) (con una diferencia en la escala de 0,63 comparativamente). Lo que coincide con lo encontrado en las entrevistas, ya que los entrevistados de CIRCASIA consideran que las labores no están bien distribuidas y concentradas

en el equipo de líderes, porque falta confianza desde la junta para delegar las actividades en personas diferentes.

A modo de cierre, se evidencia que el resultado del promedio en esta variable es menor en los encuestados FILANDIA, y aunque la diferencia en escala es pequeña se destaca que el promedio del enunciado más bajo es el relacionado con el uso y empleo de los recursos económicos dentro de la asociación, lo cual podría deberse a dos razones principalmente. La primera que los asociados entrevistados de FILANDIA no conocían las condiciones y normas que establecía el Programa Apoyo Alianzas Productivas, lo que generó que esperaran un desembolso de 400 millones para distribuir entre los asociados, pero luego el representante legal explicó que no era así y que ese monto incluía el trabajo de ellos como contrapartida, lo que representaba un aporte en especie. La segunda razón se establece por las observaciones de campo, ya que algunos integrantes mencionaron que desde el 2002 hasta el 2008 la asociación se llamaba Siete Cueros, pero tuvo problemas relacionados con el manejo de los recursos lo que conllevó a que se realizarán cambios desde lo administrativo y en el nombre de la misma. En este orden de ideas y teniendo en cuenta que la confianza es

[...]una actitud que se basa en el comportamiento que se espera de la otra persona que participa en la relación que se establece entre ambas[...]. Tal actitud se expresa en conductas reiteradas y reforzadas con expresiones que comunican esa confianza en discursos y en acciones de entrega del control sobre determinados bienes (CEPAL, 2002, p.16).

Se puede decir que por los eventos anteriormente mencionado en FILANDIA, la confianza se vio afectada, pero basado en el promedio de esta variable y en las encuestas, se puede decir que la misma se ha venido recuperando, a través de las acciones como el manejo de recursos y las promesas de nuevos proyectos que se están evidenciando en la asociación.

De otro lado, la confianza «tiene un soporte cultural en el principio de reciprocidad» (CEPAL, 2002, p.14) entendida como una «lógica de intercambio basada en los obsequios» (CEPAL, 2002, p.18), la cual se puede acumular en el tiempo generando confianza y esta a su vez puede promover el esfuerzo común o cooperación.

En este orden de ideas, podemos ver en la Figura 4. que para los enunciados en términos de reciprocidad, FILANDIA muestra una diferencia significativa en el promedio de asociados que están de acuerdo con que en el último año han hecho un favor a algún miembro de la asociación respecto a

CIRCASIA (con una diferencia en la escala de 1,55 comparativamente), al igual que con el promedio de asociados que están de acuerdo con que los miembros de la asociación normalmente intercambian obsequios o favores ya que CIRCASIA está por debajo de FILANDIA con una diferencia en la escala de 1,55, siendo un resultado coherente, ya que los enunciados abordan el mismo punto desde diferentes perspectivas. Lo que contrasta respecto a lo encontrado en las encuestas ya que en FILANDIA se dividieron las opiniones: uno de ellos considera que entre los asociados existe mucho apoyo y ayuda constante, y los otros dos entrevistados afirmaron que los asociados son muy individualistas y que al respecto falta mucho trabajo por parte de la asociación.

Finalmente, en CIRCASIA los entrevistados concordaron en que existe mucha ayuda e intercambio de favores entre los asociados, con otros productores y con otras asociaciones. Mencionaron que utilizan grupos por WhatsApp especialmente para esto, «[...]donde uno pide ayuda y los que puedan responden» (N. Restrepo, comunicación personal, 09 de junio de 2017). Hacen obsequios constantemente, valoran mucho el intercambio de conocimientos e información y hacen énfasis en que «siempre están en constante comunicación ayudándose con los problemas» (N. Restrepo, comunicación personal, 09 de junio de 2017).

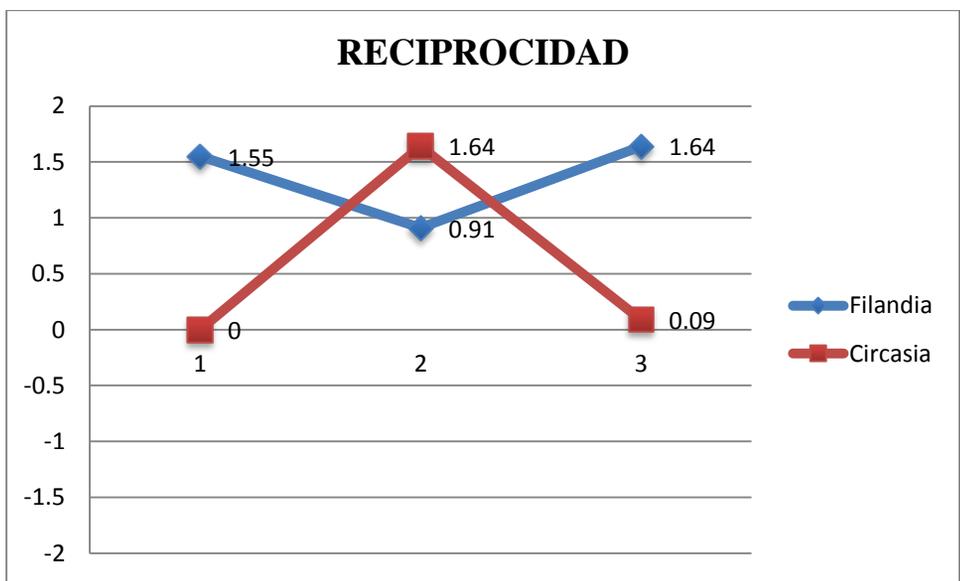


Figura 4. Comparativo de resultados de percepción en los promedios de los enunciados de reciprocidad entre FILANDIA y CIRCASIA

Pero los resultados de las encuestas en los enunciados coinciden con la teoría, ya que esta indica que la reciprocidad se puede acumular en el tiempo y por esta razón es mayor comparativamente en

FILANDIA que lleva más tiempo como asociación y aunque en CIRCASIA se evidencia desde las entrevistas que se está gestando una dinámica activa de reciprocidad no se ha acumulado por el suficiente tiempo. Resultados que coinciden con el promedio de la variable de reciprocidad, ya que la de CIRCASIA es significativamente menor con una diferencia en escala de 0,79, lo cual está directamente relacionado con las diferencias en los promedios de los enunciados sobre el intercambio de favores entre asociados.

Finalmente, y respecto a la reciprocidad de la asociación con el entorno, el promedio de asociados que está de acuerdo con que la asociación beneficia a la sociedad, es mayor en CIRCASIA, respecto a FILANDIA con una diferencia en la escala del 0,73. Lo que puede estar relacionado con que en las entrevistas a profundidad los tres asociados coinciden en el intercambio constante de favores con otros productores (fuera de la asociación) y con otras organizaciones, resaltando un sistema de relaciones más amplio y complejo. De otro lado, basándose en la observación directa de los integrantes de FILANDIA pareciera las relaciones con terceros está a cargo del líder y no de todos, y que la reciprocidad se concentrara más al interior de la asociación.

En cuanto a la cooperación, se formuló un número mayor de enunciados ya que desde la presente investigación se identifica como uno de los principales resultados del capital social, que a su vez estimula las actitudes de confianza y reciprocidad, permaneciendo así en constante interacción; la cual se entiende como «[...]una acción complementaria orientada al logro de los objetivos compartidos de un emprendimiento común» (CEPAL, 2002, p.16). En este orden de ideas, los resultados del promedio de la categoría de cooperación concuerdan con los resultados de las anteriores categorías, ya que en FILANDIA es mayor que CIRCASIA (ver Tabla 7.)

Del mismo modo se entiende que la cooperación en pequeños grupos organizados ha sido una tendencia natural en los seres humanos (CEPAL 2003) y que esta emerge o no, dependiendo de las interacciones de múltiples agentes y no exclusivamente de las categorías seleccionadas para la presente investigación. En la Figura 5 se pueden visualizar los resultados a nivel de cooperación entre los encuestados de cada una de las Alianzas.

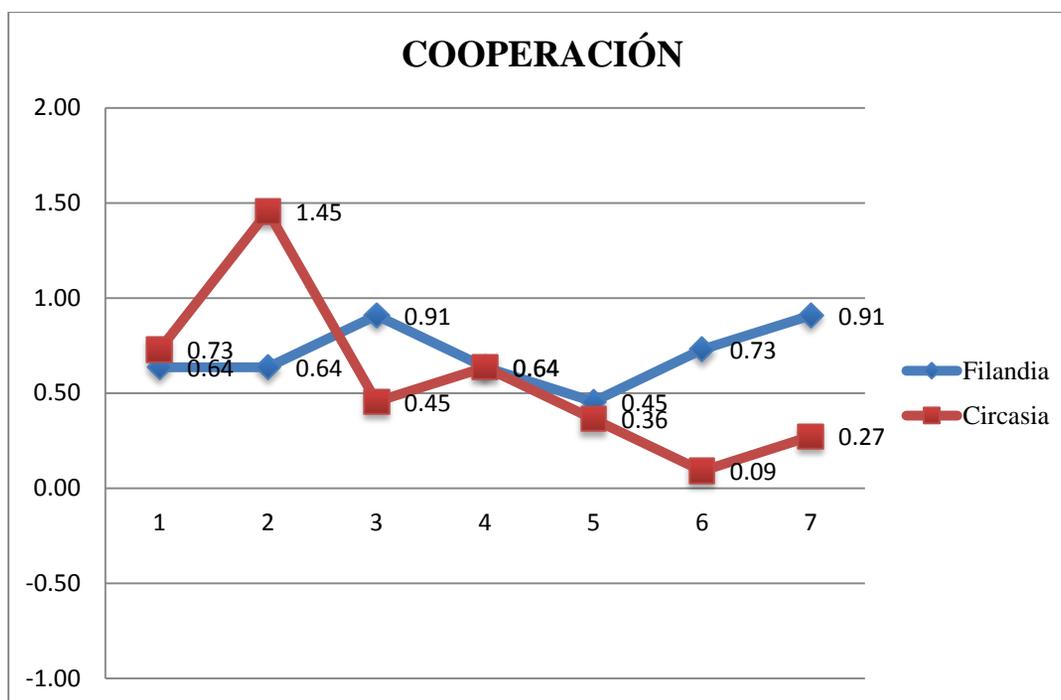


Figura 5. Comparativo de los resultados de percepción en los promedios de los enunciados de cooperación entre FILANDIA y CIRCASIA

En términos generales el promedio de cooperación de FILANDIA es mayor que CIRCASIA (ver Tabla 7.). Este resultado responde principalmente a que FILANDIA muestra un mayor promedio de asociados que están de acuerdo con dos enunciados que son: a) en la asociación usted evidencia cooperación, complementación de recursos entre asociados y otras ventajas, que le permiten lograr metas que no podría alcanzar de manera individual, b) dentro de la asociación usted encuentra apoyo para cumplir los objetivos que acuerdan todos los asociados y c) la Alianza Productiva estaba organizada según sus expectativas y objetivos personales, profesionales y laborales; con diferencia en la escala del promedio por categoría de 0,13. Donde se puede decir que los mismos se deben a la conciencia dada por la experiencia de los encuestados sobre los beneficios de pertenecer a una asociación, ya que los enunciados se diseñaron desde el concepto de asociatividad adoptado para la presente investigación, el cual se entiende como un mecanismo de cooperación entre actores que tienen una necesidad u objetivo en común, basado en la complementación de recursos entre ellos y orientado al logro de ventajas competitivas que no podrían ser alcanzadas en forma individual.

Adicionalmente, se resalta que CIRCASIA tiene un mayor promedio en el enunciado referente a si todos los días la persona realiza acciones para alcanzar ese objetivo en común que tienen los integrantes de la asociación, con un resultado de 1,45 y una diferencia en la escala de 0,82 respecto a

FILANDIA. Lo que puede estar relacionado con el hecho de que los entrevistados de las dos asociaciones estuvieron de acuerdo con que la cooperación depende de si la asociación tiene un proyecto con recursos. Esta situación incentiva a los asociados a trabajar bajo el mismo objetivo y de manera activa, pero ante los inconvenientes o retos que se presenten no se coopera, «[...]cuando tenemos plata están y cuando no se van, cuando tenemos la posibilidad de que entre un proyecto y que nos vayan a regalar algo en ese momento todos aparecen» (D. Rentería, comunicación personal, 03 de junio de 2017). De igual forma, concordaron en que los subsidios del gobierno han generado esta cultura de esperar recibir (normalmente recursos) y sus expectativas se concentran en eso a la hora de iniciar un proyecto con la asociación. Entonces, como CIRCASIA hace menos tiempo terminó el proyecto de Alianzas, puede ser que permanezca la motivación a cooperar de manera más evidente que en FILANDIA que lo terminó hace dos años. Adicionalmente, este resultado puede indicar que la mayoría de los entrevistados siente que hace grandes esfuerzos pero no de manera conjunta o que el líder no administra y gestiona los recursos humanos para el objetivo en común, hipótesis que se discutirá más adelante en el análisis del liderazgo.

En términos generales, los entrevistados de las dos asociaciones afirmaron que existe cooperación porque las personas se apropiaron de la asociación y sienten que es de todos. En CIRCASIA por ejemplo mencionaron que los asociados creen en la organización y siempre están dispuestos a colaborar. Adicionalmente, dijeron que existe un alto grado de pertenencia y que «en este momento en la asociación se ha trabajado fuertemente en esto y hemos logrado avanzar, logrando pertinencia, confianza y cooperación» (P. Arboleda, comunicación personal, 11 de junio de 2017). Cabe anotar, que en una de las visitas de campo se realizó una reunión de asociados ya que tenían leche represada y los compradores no querían más producto argumentando que estaban «enlechados». Para esta reunión la convocatoria fue menor al 60% y algunos asistentes expresaban que cada productor estaba más preocupado por su problema de manera individual que colectiva, lo que coincide con los resultados de la encuesta. Dentro de las soluciones que encontraron ese día, los participantes voluntariamente se ofrecieron para ayudar en las tareas que se acordaron, pero condicionándolas a que fueran ese mismo día. El resto de las actividades pendientes y a largo plazo las asumió el representante legal.

De otro lado, y en contradicción a lo anterior, los entrevistados de CIRCASIA estaban de acuerdo en que la cooperación no es constante y depende del momento ya que al enfrentar una crisis los asociados tienden a dejar de cooperar, como ejemplo de ello mencionaron que «Lo más difícil de una

Alianza es que la gente participe y venga a las reuniones y reconozca la importancia de la asociación porque todos esperan que nosotros trabajemos para ponerle un buen precio a ellos o solucionarles el problema» (P. Arboleda, comunicación personal, 11 de junio de 2017).

En ese sentido, lo que se evidencia para las dos asociaciones es que existen debilidades desde la asociatividad como estrategia, ya que falta fortalecer las relaciones con las que cuentan los miembros de la organización (reciprocidad, confianza y cooperación). Desde las entrevistas, los asociados de ambas organizaciones reconocen que la asociatividad permite ser más competitivos, «alcanzar metas que no podrían lograr solos y ser más rentables, pero también expresan que falta trabajo por parte de las asociaciones en resaltar los beneficios o dar beneficios intangibles para motivar a las personas a participar » (D. Rentería, comunicación personal, 03 de junio de 2017).

Finalmente, y con el objetivo de comparar las dos asociaciones en general en términos de capital social, se promediaron los resultados por categoría utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{SUMA [(Promedio de confianza) + (Promedio de Reciprocidad) + (Promedio de cooperación)]} / 3 = \text{Promedio capital social}$$

Los resultados se pueden observar en la Tabla 8.

Tabla 8.

Resultado del promedio de capital social.

Categoría	Promedio por categoría	
	Filandia	Circasia
Confianza	0.61	0.64
Reciprocidad	1.36	0.58
Cooperación	0.70	0.57
CAPITAL SOCIAL	0.89	0.59

Fuente: Elaboración propia

El capital social se abordó desde las relaciones mismas, por medio de una aproximación a las actitudes de confianza que se dan de manera combinada con las conductas de reciprocidad y cooperación, entendiendo estas relaciones como un capital en el sentido que proporciona beneficios a los que las establecen y a que el mismo puede ser acumulado en el tiempo. Y desde este análisis conductual de las interacciones humanas en la realidad, se pueden ver expresiones sociales más

intangibles como «normas, valores, actitudes y creencias compartidas que promueven la cooperación entre individuos de una comunidad» (Gómez *et al.*, 2013, p.1). Desde el concepto mismo se puede resaltar, como lo hemos mencionado anteriormente, que los resultados de FILANDIA respecto al promedio de capital social va a ser mayor que el de CIRCASIA, teniendo en cuenta que en los estudios de pre factibilidad hablan de la experiencia asociativa de los integrantes de la Alianza antes de iniciar de manera formal con la misma (capital social a nivel individual), sumado a que la Alianza inició en 2010 y la de CIRCASIA en el 2015, por lo cual la segunda tiene mucho menor tiempo de experiencia (capital social a nivel de la comunidad).

En ese sentido, los resultados confirman la hipótesis planteada en esta investigación respecto a que el capital social se puede acumular, ya que FILANDIA presenta un promedio de capital social de 0,89 con una diferencian en la escala de 0,30 respecto a CIRCASIA, lo que indica que tiene mayor capital social acumulado. Adicionalmente al ver los resultados por categoría y basándose en la teoría que menciona que la confianza «tiene un soporte cultural en el principio de reciprocidad» (CEPAL, 2002, p.14) entendida como una «lógica de intercambio basada en los obsequios» (CEPAL, 2002, p.18), la cual se puede acumular en el tiempo generando confianza y esta a su vez puede promover el esfuerzo común o cooperación, se puede decir que aunque en este momento el promedio de confianza es menor en FILANDIA su alto promedio en reciprocidad puede permitir que la confianza y la cooperación aumenten con el tiempo, ya que estas conductas reiteras, refuerzan las otras interacciones, aumento su capital social.

Respecto a CIRCASIA todos sus promedios por variable son muy cercanos, lo que puede indicar que está en su proceso de consolidación de capital social, pero resulta interesante que desde la CEPAL (2002) se menciona que en la sociedad rural, la reciprocidad interpersonal y la cooperación comunitaria son «dos recursos tradicionales de la cultura campesina» (p.10), por lo que se esperaría que los promedios para este caso fueran más altos o más cercanos a FILANDIA a nivel de las interacciones individuales al tratarse de pequeños productores campesinos rurales. Pero si se analizan las expresiones sociales más intangibles relacionadas en el enunciado referente a si en la asociación se evidencian normas, actitudes, valores y creencias compartidas que promueven la cooperación, aunque en FILANDIA es más alta, la diferencia en la escala respecto a CIRCASIA es menor indicando un 0,09, lo que evidencia expresiones de la reciprocidad y la cooperación de la cultura campesina propuestos por la CEPAL (2002) con mayor fuerza que el promedio por variable.

De otro lado, desde la teoría existe consenso en que el capital social es un factor importante para que las comunidades rurales puedan «[...]gestionar y responder a las presiones económicas, sociales y ambientales» (Garrido *et al.*, 2013, p.2) y que por lo tanto pueden ejecutar proyectos de desarrollo de forma más eficiente. Pero según los resultados del presente estudio y según los criterios de éxito del MADR anteriormente mencionados, esto no se cumple. Surgen entonces algunas preguntas en torno a estos resultados, pero en especial una que compete a la presente investigación sobre el papel del liderazgo en este proceso y el de poder realizar una aproximación a ¿Cómo influyen el capital social y el liderazgo en la asociatividad orientada a la búsqueda de competitividad a través de Alianzas Productivas de pequeños productores campesinos de leche en los municipios de Circasia y Filandia beneficiados por el Programa Apoyo Alianzas Productivas?

5.3.2. Liderazgo

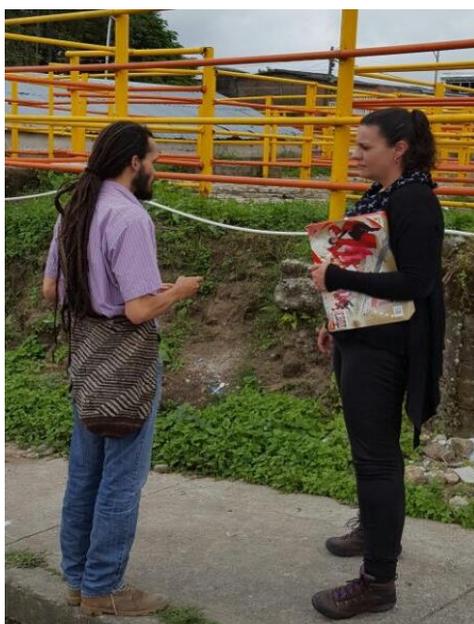


Figura 6. Fotografía: de izquierda a derecha, representante legal de CIRCASIA, investigadora

Para estos casos de estudio se adoptó el concepto de que el liderazgo es la capacidad de una persona de lograr que otras hagan algo como lo postula Rost (1991, citado por Pérez *et al.*, 2012), y que genere identidad, confiabilidad, fidelidad, compromiso, y motivación en un grupo, promoviendo la participación y facilitando la toma de decisiones (Camacho *et al.*, 2006). Desde esta noción se construyeron los enunciados para hacer una aproximación a las percepciones de los once encuestados de cada una de las Alianzas de Fiandia y Circasia, y los resultados se pueden ver en las Tablas 9 y 10

respectivamente. En estas tablas se invirtieron los enunciados negativos a positivos al igual que las respuestas de los mismos para no distorsionar los resultados, tal como se describe en el diseño metodológico de la página 60.

Tabla 9.

Resultados por enunciado del total de las encuestas en FILANDIA de liderazgo.

#	CATEGORÍA	ENUNCIADO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Liderazgo	Considera que la asociación cuenta con líderes que motivan a los asociados a cumplir los objetivos	0	0	3	5	3
2		Dentro de la asociación existe alguien que motive a que los asociados participen y hagan parte de la toma de decisiones	0	0	1	7	3
3		La asociación cuenta con personas que transmiten adecuadamente y a tiempo la información	0	1	2	5	3
4		La asociación cuenta con líderes que promuevan la productividad, la solidaridad, el trabajo en equipo y la confianza	1	1	3	3	3

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10.

Resultado por enunciado del total de las encuestas en CIRCASIA de liderazgo.

#	CATEGORÍA	ENUNCIADO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Liderazgo	Considera que la asociación cuenta con líderes que motivan a los asociados a cumplir los objetivos	0	2	0	8	1
2		Dentro de la asociación existe alguien que motive a que los asociados participen y hagan parte de la toma de decisiones	0	0	1	7	3
3		La asociación cuenta con personas que transmiten adecuadamente y a tiempo la información	0	0	4	5	2
4		La asociación cuenta con líderes que promuevan la productividad, la solidaridad, el trabajo en equipo y la confianza	0	0	2	5	4

Fuente: Elaboración propia

Los entrevistados de las dos asociaciones manifestaron que un líder es una persona con la habilidad de motivar a otras a conseguir un objetivo en común e hicieron referencia a la habilidad de una persona en lograr que el objetivo compartido de una comunidad este apropiado por cada integrante, así como lo expresó Restrepo (comunicación personal, 09 de junio de 2017) «[...]llevar a una comunidad a un objetivo en común, logrando que todos visualicen esa meta como propia[...]». Adicionalmente, dos de los entrevistados de CIRCASIA aportaron al concepto que es importante que el líder genere credibilidad y confianza. Dentro de este contexto, se evidencia en primer lugar que en términos generales lo que los entrevistados entienden por líder se aproxima a la definición teórica adoptada ya que manifiestan que es una persona con la habilidad de motivar a otras a conseguir un objetivo en común o a la habilidad de una persona en lograr que el objetivo en común de una comunidad este apropiado por cada integrante, y que genere credibilidad y confianza en los demás. Claro está que en la definición de los entrevistados se enfatiza más en la forma de liderazgo, ya que el líder motiva o persuade y no simplemente logra que los demás hagan algo. Lo que hace que sea más cercana a la definición utilizada para la presente investigación porque incluye las variables de liderazgo que utilizaron Camacho et al. (2006).

Desde otro punto de vista, en la Tabla 11 se presentan los resultados de las encuestas comparando las dos asociaciones, para lo cual se realizó el mismo tratamiento de datos y cálculos propuestos para los enunciados de capital social. En la cual se puede observar que el promedio de la categoría liderazgo es mayor para los encuestados de CIRCASIA, lo que se debe principalmente a que el promedio de las personas que estaban de acuerdo con que la asociación cuenta con líderes que promueven la productividad, la solidaridad, el trabajo en equipo y la confianza. FILANDIA es menor, con una diferencia en la escala de 0,64 respecto a CIRCASIA. Esto está relacionado con lo que manifestaron los entrevistados de CIRCASIA, afirmando que existen varios líderes en la asociación con las características anteriormente mencionadas y que son personas que siempre están dispuestas a colaborar, sin que esto implique una ganancia económica. También comparten la idea que el liderazgo requiere mucho tiempo y que esto puede poner en riesgo las actividades productivas individuales, lo cual es una coyuntura permanente para los involucrados, afirmación que comparte el representante legal de FILANDIA. Finalmente, este resultado también se puede relacionar con el hecho de que CIRCASIA alcanzó sus metas antes de tiempo y de manera sostenida hasta el presente, por lo que se puede insinuar que los enunciados están directamente relacionados con fomentar la competitividad,

ya que CIRCASIA cuenta con un menor promedio en la categoría de capital social, pero puede estar gestionado y administrado sus recursos mejor para cumplir los objetivos propuestos.

En el caso de FILANDIA, dos de los entrevistados mencionaron que han surgido varios líderes dentro de la asociación, unos más enfocados a la gestión y otros a la producción, pero el representante legal en su entrevista manifestó que él se siente solo en el proceso y que por lo tanto no considera que existan más líderes. Pero en general los entrevistados mencionaron que es necesario tener líderes que los representen, que gestionen proyectos y que motiven a las personas a cumplir los objetivos propuestos, enfatizando en que este tipo de organizaciones requiere « [...] varios líderes con la capacidad de generar una lluvia de ideas apuntándole a varias de estas para el fortalecimiento de la asociación, por tal motivo es necesario que los líderes se formen de acuerdo a su perfil» (L.A. Díaz, comunicación personal, 10 de junio de 2017). Esta última frase apareció frecuentemente en todas las entrevistas, haciendo alusión a que se requieren conocimientos especializados internos para tener más oportunidades, por lo que consideran que deben existir capacitaciones especiales para personas técnicas o con funciones gerenciales en las que no es necesario que participen todos los miembros de la asociación.

De otro lado, el promedio de los enunciados de FILANDIA referente a si las personas consideran que la asociación cuenta con líderes que motivan a los asociados a cumplir los objetivos y a si la asociación cuenta con personas que transmiten adecuadamente y a tiempo la información es mayor comparado con CIRCASIA con una diferencia en la escala de 0,27 y 0,09 respectivamente (ver Figura 7).

Tabla 11.

Comparación de los promedios por enunciado y por categoría en liderazgo.

Categoría	Enunciado	Promedio por pregunta		Promedio por categoría	
		Filandia	Circasia	Filandia	Circasia
Liderazgo	Considera que la asociación cuenta con líderes que motivan a los asociados a cumplir los objetivos	1.00	0.73	0.91	0.98
	Dentro de la asociación existe alguien que motive a que los asociados participen y hagan parte de la toma de decisiones	1.18	1.18		
	La asociación cuenta con personas que transmiten adecuadamente y a tiempo la información	0.91	0.82		
	La asociación cuenta con líderes que promuevan la productividad, la solidaridad, el trabajo en equipo y la confianza	0.55	1.18		

Fuente: Elaboración propia

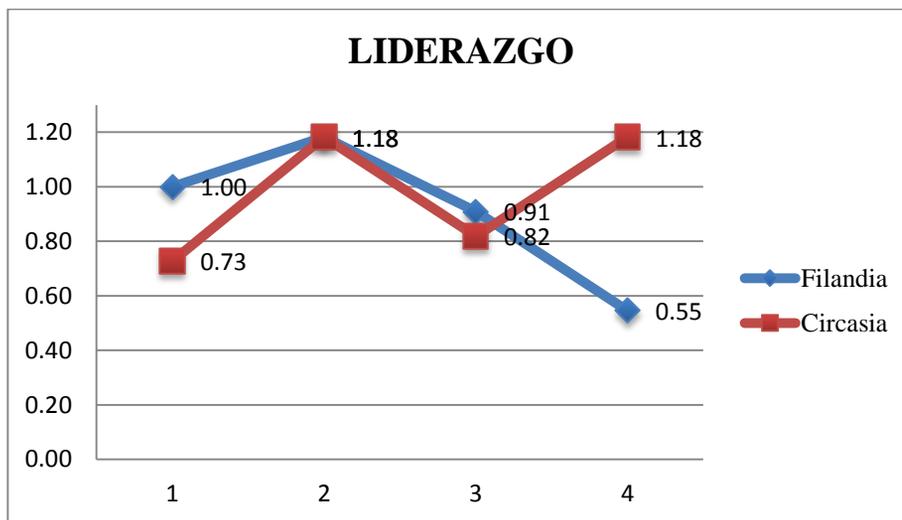


Figura 7. Comparativo de los resultados de percepción en los promedios de los enunciados de liderazgo entre FILANDIA y CIRCASIA

Es interesante contrastar estos resultados de los dos enunciados, con las notas de la observación directa y de las entrevistas que se tomaron durante en los encuentros con los representantes legales de las dos asociaciones, de donde se destaca que son personas reconocidas como líderes y que los asociados confían en ellas. Pero como resultado de la observación directa, se evidenció que son diferentes en sus formas de liderazgo. En el caso de ASPROAGRO se trata de un liderazgo basado en el respeto y en la acción del líder como influenciador para que se tomen las decisiones más eficientes según su experiencia. Se concentran varias de las actividades estratégicas y de gestión en el líder, lo que demanda mucho tiempo en el control de las mismas y en la administración al interior de la organización para las actividades delegadas. Adicionalmente, se observó que establece relaciones con sus seguidores como orientador y que es una persona elocuente que busca administrar de manera eficiente. Finalmente, utiliza una comunicación directa que transmite seguridad y autoridad.

En el caso de CIRCASIA se trata de un liderazgo basado en el respeto y en el aprecio hacia los demás, desde donde prima una actitud de escucha, promoviendo que se expresen abiertamente las emociones de los otros. Las actividades estratégicas y de gestión son orientadas por un grupo de líderes con diferentes funciones dentro de la organización y se distribuyen las actividades dependiendo del consenso. Los integrantes reconocen un líder principal (el representante legal) que concentra la mayoría de sus actividades en visitar a los asociados de manera frecuente para escuchar sus aportes desde lo técnico hasta lo personal, en la gestión comercial y en la planeación. La relación de este líder con sus seguidores es horizontal y humilde.



FIGURA 8. Fotografía: de izquierda a derecha, representante legal de FILANDIA, asociada, investigadora.

Entonces, hecho de que el promedio de los enunciados de FILANDIA referente a si las personas consideran que la asociación cuenta con líderes que motivan a los asociados a cumplir los objetivos y a si la asociación cuenta con personas que transmiten adecuadamente y a tiempo la información es mayor comparado con CIRCASIA, pueden estar relacionados a las diferentes formas de liderazgo encontradas en cada asociación, ya que el líder de CIRCASIA establece relaciones horizontales, priorizando escuchar y apoyar a los asociados, lo que genera tensiones que se evidencian en las tres entrevistas a profundidad cuando los asociados diferenciaron el liderazgo que debe existir en una asociación y en una empresa, comentando que para la primera es necesaria la participación de varios líderes, donde la prioridad de los mismos está concentrada en ayudar a los integrantes y mantener la cooperación de los asociados. Y respecto a la segunda consideraron que es más importante contar con un solo líder que tome las decisiones y que priorice lo económico a la cooperación.

La diferencia de manejarlo gerencia y en asociación es que asociativamente lo maneja con el pesar y el ¿qué hacemos?, porque prima la ayuda y siempre tenemos que ayudar así no tengamos recursos. Pero a nivel de gerencia debe funcionar económicamente, financieramente y en el tiempo (P. Arboleda, comunicación personal, 11 de junio de 2017).

Ahora, en FILANDIA, el líder prioriza la comunicación y la administración eficiente, y puede ser la razón por la que se comunica a tiempo y promueve más el fin último o las metas planteadas. Pero a pesar de estas diferencias en formas de liderazgo, puede tener ventaja CIRCASIA al contar con varios líderes, que mantienen las tensiones entre la empresarización concentrada en los recursos económicos y una asociatividad concentrada en la reciprocidad y cooperación. En este sentido valdría la pena investigar ¿Qué tipo de liderazgos son apropiados para las empresas asociativas rurales? o ¿Qué formas de liderazgo son eficientes para la búsqueda de competitividad para las asociaciones de pequeños productores rurales?

Esta última idea se refuerza con el hecho de que en las entrevistas a profundidad, se manifiesta que aunque reconocen un líder principal, una asociación requiere de varios líderes con diferentes especialidades técnicas o gerenciales, lo que puede indicar que el liderazgo puede ser colectivo, pero diferenciado en sus funciones y alcances para ser eficiente. Adicionalmente y como lo señala Camacho, Marlín y Zambrano (2007) «[...]se ha comprobado que el liderazgo que abarca demasiadas responsabilidades y está concentrado en una sola persona, constituye un gran riesgo para las empresas» (p.37). Adicionalmente puede influir que el grupo de líderes de CIRCASIA tiene un nivel

de escolaridad más alta que el de FILANDIA lo que le da mayores competencias técnicas y gerenciales.

Ahora, si se parte de la definición de asociatividad que se adoptó en la presente investigación, donde se comprende como un mecanismo de cooperación entre actores y/o empresas que tienen una necesidad u objetivo en común basado en la complementación de recursos entre ellos y orientado al logro de ventajas competitivas que no podrían ser alcanzadas en forma individual, el liderazgo cobra importancia basado en la necesidad de que se administren y gestionen esos recursos dispuestos para cumplir ese objetivo en común. Además, si se tiene en cuenta que dentro de los recursos con los que cuenta el grupo están las relaciones de confianza, reciprocidad y cooperación, el liderazgo haría parte de una estrategia de gestión y construcción de capital social desde la dimensión asociativa, así como lo menciona Camacho et al., (2006), cuando hace referencia a que la asociatividad de los pequeños productores para acceder de mejor forma al mercado necesita de «[...]un equilibrio entre los beneficios para los socios – productores y la rentabilidad de la empresa[...] y requiere de una estrategia orientada a la construcción social, a la gestión socio-organizativa: incluyendo aspectos como: liderazgo, motivación, comunicación e información, concertación, manejo de conflictos, normas consensuadas, es decir una estrategia de construcción de capital social» (p. 31).

5.3.3. Competitividad

La asociatividad de estos productores campesinos se enfoca principalmente en generar procesos de búsqueda de competitividad, por esta razón fue del interés de la presente investigación consultar por las percepciones que los encuestados tenían respecto a este punto.

Para la redacción de los postulados se partió del concepto adoptado y anteriormente mencionado, en donde la competitividad es asumida como un concepto comparativo que se fundamenta en la capacidad dinámica de una cadena agroalimentaria para mantener o ampliar de manera continua su participación en el mercado, a través de la producción, venta y distribución, en el tiempo, y con la calidad solicitados (Rojas y Sepúlveda, 1999). Complementado con los factores que afectan la competitividad «a nivel macro de aspectos referidos al país y a sus relaciones con el resto del mundo; A nivel meso se destacan factores espaciales: distancia, infraestructura de apoyo a la producción, base de recursos naturales e infraestructura social» (Rojas & Sepúlveda, 1999, p. 18). Y a nivel micro, se destacan los factores relevantes para la asociación, referidos a productividad, precio, calidad, capital social, liderazgos internos, así como factores espaciales que condicionan directamente a la asociación.

En términos del concepto, desde las entrevistas todos los asociados expresaron que la competitividad implica tener un producto de calidad, bajos costos y buen precio en el mercado, con la consideración de que se trata de acceder a los mercados de forma sostenible y en este sentido manifiestan que

[...]en la asociación se nos permite generar Alianzas con otros productores o compradores de leche y otras personas que tengan la misma actividad, entonces estos no se ven como competencia sino como un trabajo cooperativo para siempre estar en el mercado[...] (L.A. Díaz, comunicación personal, 10 de junio de 2017).

De manera complementaria, uno de los entrevistados comentó que la competitividad hace referencia a que «[...]se cuente con un factor diferenciador desde la producción innovando el producto; finalmente competitividad también tiene que ver con capital humano y si se realiza en equipo aumenta la competitividad[...]» (A. Tamayo, comunicación personal, 02 de junio de 2017).

En este sentido los entrevistados expresan que para ellos competitividad es acceder a los mercados de forma sostenible, con un producto de calidad, innovador, que tenga bajos costos y buen precio en el mercado. Lo que puede indicar que tienen apropiada la idea de la importancia de permanecer en el mercado a través de calidad y del precio, garantizando la rentabilidad. Pero no incluyen explícitamente elementos importantes en el proceso como la producción, venta, distribución y tiempo.

Los resultados de las percepciones de los asociados de las Alianzas de Filandia y Circasia se pueden observar en las Tablas 12 y 13 respectivamente. En estas tablas también se invirtieron los enunciados negativos a positivos al igual que las respuestas de los mismos para no distorsionar los resultados, tal como se describe en el diseño metodológico de la página 60.

Tabla 12.

Resultados por enunciado de todos los encuestados de Filandia en competitividad

#	CATEGORÍA	ENUNCIADO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Competitividad	Considera que la asociación vende un mejor producto y a un mejor precio que otros productores locales	0	0	2	4	5
2		Considera que la asociación cuenta con los recursos naturales (tierra, ganado, agua), infraestructura física, personal y tecnología necesaria para cumplir con la calidad exigida por el comprador y metas de ventas de la asociación	1	2	2	3	3
3		Dentro de la asociación, se han implementado acciones con el objetivo de modificar y mejorar la calidad del producto	0	1	4	3	3

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13.

Resultados por enunciado de todos los encuestados de Circasia en competitividad

#	CATEGORÍA	ENUNCIADO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Competitividad	Considera que la asociación vende un mejor producto y a un mejor precio que otros productores locales	1	0	0	7	3
2		Considera que la asociación cuenta con los recursos naturales (tierra, ganado, agua), infraestructura física, personal y tecnología necesaria para cumplir con la calidad exigida por el comprador y metas de ventas de la asociación	1	2	4	4	0
3		Dentro de la asociación, se han implementado acciones con el objetivo de modificar y mejorar la calidad del producto	0	0	2	6	3

Fuente: Elaboración propia

A partir de estos resultados se realizó el mismo tratamiento de datos y cálculos propuestos para los enunciados de capital social, de donde surgieron los datos que se pueden visualizar en la Tabla 14.

Tabla. 14.

Comparación de los promedios por enunciado y por categoría de competitividad entre FILANDIA y CIRCASIA

Categoría	Enunciado	Promedio por pregunta		Promedio por categoría	
		Filandia	Circasia	Filandia	Circasia
Competitividad	Considera que la asociación vende un mejor producto y a un mejor precio que otros productores locales	1,27	1,00	0,82	0,7
	Considera que la asociación no cuenta con los recursos naturales (tierra, ganado, agua), infraestructura física, personal y tecnología necesaria para cumplir con la calidad exigida por el comprador y metas de ventas de la asociación	0,45	0,00		
	Dentro de la asociación, no se han implementado acciones con el objetivo de modificar y mejorar la calidad del producto	0,73	1,09		

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la Figura 9, en el único enunciado donde CIRCASIA es mayor es en el enunciado en que las personas están de acuerdo con que dentro de la asociación se han implementado acciones con el objetivo de modificar y mejorar la calidad del producto.

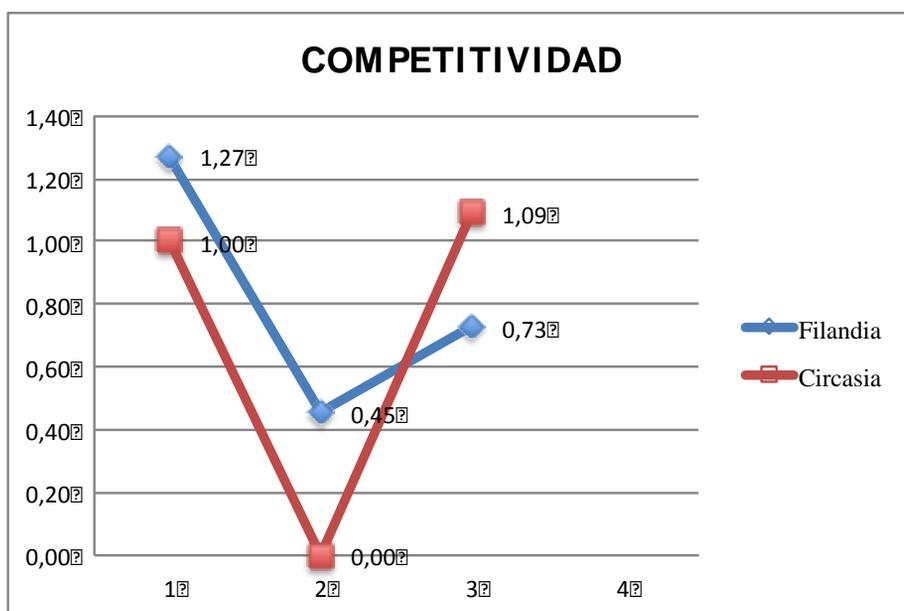


Figura 9. Comparativo de resultados de percepción en los promedios de los enunciados de competitividad entre FILANDIA y CIRCASIA

En ese sentido, se resalta que cinco entrevistados coincidieron en que el Programa Apoyo Alianzas Productivas logró mejorar la productividad por medio de la implementación de Buenas Prácticas Ganaderas y prácticas de control de costos y registros contables, pero uno de ellos, miembro de FILANDIA mencionó que él no percibió ningún aporte. Adicionalmente, los entrevistados de CIRCASIA concordaron en que se mejoró la competitividad porque el precio de la leche se estabilizó gracias al trabajo con el aliado comercial y a que inició el proceso de asociatividad, que según ellos es la mejor forma en que los productores campesinos pueden enfrentar el mercado y los retos que se presentan. Sin embargo cuantitativamente la percepción de competitividad es mayor en FILANDIA.

Como ejemplo de lo anterior, en el caso de FILANDIA los entrevistados comentaron que no se logró estabilizar el precio de la leche con el proyecto, debido a que no se firmó un acuerdo comercial con el comprador lo que hizo que las condiciones cambiaran durante el proceso y que los «cruderos» ganaran terreno, y esto hace que los productores no mantengan las Buenas Prácticas Ganaderas.

En ese sentido, se evidenció la importancia del papel que juegan en el mercado los llamados «cruderos», los cuales compran la leche sin controles sanitarios y ponen un precio diario. Los entrevistados coincidieron en que los «cruderos», afectan a el cumplimiento de metas de la asociación y está situación es un impedimento para que la misma sea competitiva. Ejemplo de ello es el caso de FILANDIA, donde el precio con los comercializadores formales depende de los controles

fisicoquímicos y microbiológicos, y adicionalmente no cuentan con un contrato que establezca rangos y estandarización de condiciones, lo que genera que por facilidad o inmediatez, que los productores prefieran vender «a lo seguro» con lo que ofrece el «crudero», que someterse al proceso y ganar lo mismo o menos. Lo que coincide con los resultados de la evaluación del MADR, donde establecen que los asociados de FILANDIA se inclinan más fácilmente a comercializar individualmente sin importar los compromisos de la asociación.

Sumado a lo anterior y respecto a la producción, los asociados en general expresan en las entrevistas que tienen una buena producción de leche en cuanto a cantidad. Pero de manera espontánea todos están preocupados por el precio final, ya que se evidencia que aunque llevan contabilidades y son conscientes del proceso hacia atrás de la cadena alimentaria, o dicho en otras palabras de sus costos, mano de obra y recursos naturales, entre otros, en la comunicación diaria manifiestan la importancia lo que recogieron hoy, donde prima la venta y flujo de caja diario. Este tema cultural, según expresan la mayoría de los entrevistados, hace que los llamados «cruderos» tengan un papel importante en la competitividad de los pequeños productores, debido a que si el mercado se desestabiliza por una sobredemanda, o problemas como por ejemplo calidad, distribución y precio de compra pactado con el aliado comercial, resulta para el campesino más fácil venderle a los «cruderos», sin tanto esfuerzo y garantizando la venta del día, con lo que pueden mantener la subsistencia del hogar. Esto hace, que los productores campesinos abandonen las buenas prácticas ganaderas ya que el esfuerzo no se ve reflejado en el precio de venta, lo que afecta directamente la calidad y se convierte en un tema de salud pública por el manejo y venta final que tiene este producto.

En términos generales el promedio de percepción de la categoría competitividad es mayor para los entrevistados de FILANDIA, lo que se debe principalmente a que el promedio de las personas que estaban de acuerdo con que la asociación vende un mejor producto y a un mejor precio que otros productores locales y con que la asociación cuenta con los recursos naturales (tierra, ganado, agua), infraestructura física, personal y tecnología necesaria para cumplir con la calidad exigida por el comprador y metas de ventas de la asociación de CIRCASIA es menor, con una diferencia en la escala de 0,64 y 0,45 respectivamente. Percepción que contrasta con los indicadores globales del MADR.

La explicación de esta diferencia puede deberse principalmente a dos factores. El primero parte de analizar la situación de sobredemanda de leche que existía en el momento de las encuestas y entrevistas. Por medio de la observación directa se evidenció que en CIRCASIA estaban reuniéndose,

discutiendo, convenciendo a los asociados que buscaran estrategias de venta conjuntas, mientras que en FILANDIA estaban concentrados en el nuevo proyecto de producción de quesos y nadie hablaba de las ventas a nivel de asociación, se referían a decisiones más individuales. Y esto se puede evidenciar cuando en FILANDIA mencionan que los productores prefieren vender «a lo seguro» en este momento con lo que ofrece el «crudero» que someterse al proceso y ganar lo mismo o menos con un aliado, tal y como lo constata la evaluación del MADR.

En segundo lugar, y según los resultados de la evaluación del MADR, en el manejo de las ventas, sobre todo en lo que concierne al manejo de información de producción de sus asociados, APROLACIR muestra mayor organización, lo que puede generar que al estar mejor informados y a tiempo, conozcan realmente sus necesidades, ventajas o desventajas en términos de producción y precio necesario para el control y proyección de sus compromisos comerciales. Prueba de este interés y preocupación por la información y la calidad, es que en las entrevistas los asociados de CIRCASIA comentaron que la asociación está planeando tener controles internos de calidad fisicoquímicos y microbiológicos para evitar las especulaciones del aliado comercial.

En esa misma vía, se demuestra el alto interés de CIRCASIA en la calidad, ya que según la evaluación del MADR ha gestionado un convenio interinstitucional con la Corporación Autónoma Regional del Quindío (CRQ), el SENA y el ICA para implementar un proyecto de sistemas silvopastoriles con sus asociados y de asistencia técnica con instituciones como el Fondo Nacional del Ganado FNG, Comité de Ganaderos del Quindío, la UMATA y otros particulares.

En ese sentido, como los todos los entrevistados coinciden en tienen una buena producción, los de FILANDIA pueden estar más concentrados de manera individual en su venta diaria y a los nuevos proyectos, y CIRCASIA al control y mejoramiento de calidad y precios.

Adicionalmente, todos los entrevistados comentaron que se requiere apoyo del Gobierno respecto a los controles, mencionando que ingresan de manera ilegal ganado sin vacunas, leche, suero y queso sin los controles exigidos nacionalmente y a menor precio. Esto desestabiliza el mercado, y el precio baja haciendo que no puedan competir en el mismo si cumplen las normas establecidas. Esta situación, según expresaron, también pone en riesgo a la asociación ya que afecta directamente la confianza de los productores en los procesos.

Finalmente los entrevistados de las dos asociaciones coincidieron que tienen una buena producción de leche y quieren a futuro ser procesadores, específicamente comercializar quesos.

A modo de cierre, los entrevistados hacen referencia en la descripción del concepto principalmente de elementos a nivel micro, donde destacan factores referidos a precio y calidad. A nivel meso, todos concuerdan con que tienen una buena producción, y que les falta fortalecer infraestructura para aumentar capacidad de enfriamiento de la leche, pero aunque no salió en las entrevistas y encuestas con claridad, el tema de la distribución puede llegar a ser una debilidad, ya que durante el trabajo de campo eran evidentes los inconvenientes para el traslado y manejo adecuado cuando el aliado comercial o comprador estipulado no pasaba por el producto.

Respecto al nivel macro, se compararon los dos informes de pre inversión (2009 y 2014) donde se evidencian los cambios solicitados por el equipo de implementación del Ministerio, ya que como lo mencionó Mesa (comunicación personal, 17 de septiembre de 2015), las pre inversiones antes de 2014 se centraban principalmente en describir el proceso de formación y acompañamiento que ya tenía establecido el Programa Apoyo Alianzas Productivas y no en los estudios de mercado, y los análisis socioeconómico y técnicos que solicitaban desde el Ministerio. Es por esta razón es que el informe de Circasia es más amplio en el análisis de mercado e incluye el estudio logístico para el producto, pero es menos profundo en el estudio social.

Pero aunque el informe de Filandia es más amplio en su estudio social, es interesante que aunque resalta la experiencia previa de los integrantes en asociatividad (lo cual es valorado como una fortaleza en el informe), en ningún momento se evidencia un análisis de la percepción de los integrantes de FILANDIA sobre la asociación. Esto podría ser una debilidad identificada para el inicio de la Alianza en caso tal de que la confianza en procesos de asociatividad esté menguada por alguna mala experiencia, lo que podría afectar la cooperación entre los integrantes de la asociación a la hora de trabajar para una nueva meta.

5.3.4. Asociatividad

Como se mencionó anteriormente, en el marco de la presente investigación el concepto de asociatividad que se adopta se basa en la propuesta de Dini (1996, citado por Santiago y Cruz, 2013), modificándolo de la siguiente manera: la asociatividad es el mecanismo de cooperación entre actores y/o empresas que tienen una necesidad u objetivo en común basado en la complementación de recursos entre ellos y orientado al logro de ventajas competitivas que no podrían ser alcanzadas en

forma individual por los miembros que participan. Dentro de los recursos asociativos con los que cuentan los miembros que participan se encuentran las relaciones de confianza, reciprocidad y cooperación, que son a su vez componentes por definición del concepto de capital social.

Se realizaron algunas preguntas en las entrevistas a profundidad teniendo en cuenta que el objetivo de la presente investigación es describir las similitudes y diferencias de las percepciones de capital social y liderazgo en los procesos de asociatividad orientada a la búsqueda de la competitividad desde la perspectiva de los productores campesinos. Y esos procesos de asociatividad hacen referencia a la condición que pone el Programa Apoya Alianzas Productivas sobre los pequeños productores, donde establece que la asociatividad es una estrategia para que los pequeños productores campesinos sean más competitivos

[...]ya que de manera individual estos pequeños productores no podrían tener los volúmenes de producción necesarios, la capacidad de negociación, el recurso para adquirir tecnología o el poder de negociación de insumos y en la venta. La asociatividad es necesaria para entrar a los mercados cada vez más competitivos[...] (L.F. Monroy, comunicación personal, 17 de octubre 2017).

De otro lado, respecto a cuales son los beneficios que perciben los asociados respecto a la asociatividad, está centrado principalmente para el total de los entrevistados en los temas de producción: «podemos comprar los insumos más baratos, tenemos capacitaciones constantes, nos presta platica el fondo y llegan proyectos que nos ayudan a mejorar la producción» (A. Tamayo, comunicación personal, 02 de junio de 2017); «las capacitaciones para las buenas prácticas, mejores insumos, más baratos los insumos, puede uno tecnificar o avanzar en eso» (D. Rentería, comunicación personal, 03 de junio de 2017).

Pero, cuatro de ellos resaltan el tema de las ventas como por ejemplo un asociado cuando afirma que «podemos vender a grandes empresas y de manera más constante, además no depende de uno solo conseguir a quién venderle» (Restrepo, comunicación personal, 02 de junio, 2017).

En términos generales, desde las entrevistas todos recomendarían a otros pequeños productores asociarse, sin dudar. Pero, también aclaran que no es fácil estar asociado porque implica tiempo extra de su actividad productiva para asistir a reuniones, estar informado, hacer parte de la toma de decisiones y apoyar en las gestiones. Adicionalmente, resaltan que se requiere compromiso

[...]el compromiso es importante, porque la gente deja de asistir a la reuniones o de aportar plata, o devolver los préstamos. No todos entienden que esto es de todos y si algún problema se presenta lo más fácil es dejar de participar y esperar que otros lo resuelvan por ellos[...]
(L.A. Díaz, comunicación personal, 10 de junio de 2017).

Finalmente, en la evaluación de indicadores globales del MADR se evidencia que Filandía no está fortalecido en la prestación de servicios a sus asociados, lo que puede afectar el sentido de pertenencia y compromiso de los asociados con la misma, ya que al no ver beneficios económicos o de complementación de recursos que les permitan alcanzar sus objetivos o ventajas competitivas, la asociatividad como mecanismo de cooperación pierde sentido y esto puede estar afectando sus resultados.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentará a modo de conclusión, algunas anotaciones basadas en los planteamientos iniciales, preguntas, hipótesis y metodología de investigación que se desarrollaron a partir de los objetivos específicos que se plantearon en el presente trabajo:

- Caracterizar la perspectiva de los miembros de ambos emprendimientos asociativos sobre capital social y liderazgo, conociendo sus percepciones sobre elementos como confianza, reciprocidad, cooperación, competitividad y asociatividad, a partir de sus experiencias recientes en el Programa de Apoyo de Alianzas Productivas.
- Identificar similitudes y diferencias en las percepciones que tienen los productores campesinos de leche sobre capital social, liderazgo, competitividad y asociatividad en los emprendimientos de Circasia y Filandia.

Conocer las percepciones de los miembros de ambos emprendimientos asociativos sobre elementos como confianza, reciprocidad, cooperación, liderazgo, competitividad y asociatividad, permitió caracterizar la perspectiva de los pequeños productores sobre estos elementos. Con lo cual se pudo realizar una aproximación al capital social de cada una de las asociaciones y en este sentido se puede concluir que en ambos casos se evidencia capital social, medido por todos sus componentes. Algo menor la confianza en FILANDIA, algo mayor la cooperación en CIRCASIA.

Adicionalmente, identificar similitudes y diferencias en las percepciones que tienen los productores campesinos de leche sobre capital social, liderazgo, competitividad y asociatividad en los emprendimientos de CIRCASIA y FILANDIA, permitió encontrar que el capital social es más alto en FILANDIA respecto a CIRCASIA, lo que aporta parcialmente a la hipótesis de que el capital social se puede acumular por medio de la asociatividad, debido a que las actitudes y conductas de cooperación, confianza y reciprocidad, hacen parte los recursos asociativos las cuales se pueden fortalecer al orientarlas bajo objetivos comunes propuestos dentro de la asociación. La relación se hace, teniendo en cuenta que los asociados de FILANDIA tienen experiencia asociativa desde el 2002 y los de CIRCASIA desde el 2011. Pero realizar una aproximación al capital social es complejo por la cantidad de factores que lo componen, y como la presente investigación es experimental y propone un análisis cualitativo no utilizado anteriormente, resultaría interesante realizar más estudios de caso en el sector rural colombiano con muestras cuantitativas representativas y profundizando en la

experiencia asociativa para poder identificar si el capital social se acumula por medio de la asociatividad.

En esta misma línea, se realizó una aproximación a percepciones de liderazgo y de competitividad, a partir de lo cual se puede concluir que es mayor el porcentaje de liderazgo en CIRCASIA respecto a que existen líderes que promuevan la productividad, la solidaridad, el trabajo en equipo y la confianza, y con diferencias desde las formas de liderazgo. Lo que puede aportar parcialmente a la hipótesis que el liderazgo influye positivamente en los procesos de asociatividad orientada a la búsqueda de la competitividad de pequeños productores campesinos, basados en los resultados de la evaluación de los indicadores globales del MADR como referentes de éxito. Adicionalmente, se evidencia que existe diferencias en las formas de liderazgo como se mencionó anteriormente, y se requiere de mayor información para conocer qué implicaciones tienen estas diferencias en los procesos asociativos orientados a la búsqueda de la competitividad, ya que desde la información recolectada se identificaron algunas características positivas para los procesos asociativos investigados como líderes con capacidad escucha y manejo horizontal de las relaciones, pero no se puede hacer esta afirmación de manera contundente desde los resultados cuantitativos, ya que la diferencia en los promedios de evaluación de las percepciones no es significativa. Pero, se puede suponer que existe una relación en las formas de liderazgo ya que Circasia presenta mecanismos más claros para el retorno del incentivo modular, tiene establecido beneficios para los asociados, las ventas se realizan en la mayoría por la asociación y manejan mejor sus finanzas, lo que evidencia una forma de gerencia, mecanismos de comunicación y normas que facilitan que todos los asociados trabajen para el mismo objetivo, y que estos atributos no están relacionados al capital social ya que según los resultados, CIRCACIA tiene un menor porcentaje del mismo. En este sentido, se puede concluir que el papel del líder es relevante dentro de la asociación para administrar y gestionar los recursos con el objetivo de hacerla más competitiva. Finalmente, se propone profundizar con otras investigaciones si tener varios líderes con funciones diferenciadas en procesos asociativos es beneficioso para la búsqueda de la competitividad.

Teniendo en cuenta lo anterior, se requiere más evidencia de campo sobre ¿Cuáles son las formas de liderazgo o las características del mismo en procesos de asociatividad orientada a la búsqueda de la competitividad de pequeños productores campesinos rurales?

En el caso de la percepción de la competitividad, se puede concluir que el indicador es mayor en FILANDIA, pero significativamente menor desde los indicadores del MADR. Al respecto, es importante tener en cuenta que según la definición adoptada en este trabajo, los factores que afectan la competitividad no fueron estudiados en su totalidad, ya que no era la intencionalidad de la presente investigación, por lo cual se partió de los resultados de los indicadores del MADR para la selección de los casos. Pero con la aproximación realizada si se puede aportar parcialmente a la hipótesis de que el capital social influye en los procesos de asociatividad orientada a la búsqueda de la competitividad de pequeños productores campesinos del Programa Apoyo Alianzas Productivas. Lo anterior basado en que desde las percepciones de cada categoría, FILANDIA es mayor en su capital social y en su competitividad, y que a pesar de sus malos resultados en los indicadores globales del MADR, la asociación ha permanecido en el tiempo con la producción y venta de leche desde el 2002 hasta hoy. Se requiere entonces de mayor información para poder explicar esta aparente contradicción, ya que se podría realizar una aproximación más profunda en campo de los factores meso y micro de competitividad de cada asociación para analizar sus diferencias.

Adicionalmente, se pueden concluir cuatro aspectos principales respecto al Programa Apoyo Alianzas Productivas para el desarrollo de la competitividad en el medio rural. El primero es que el proceso ayudó a ambas iniciativas. Esta afirmación se basa en que los resultados de las entrevistas, donde los entrevistados expresan que mejoró su productividad, gestión en ventas (más en Circasia que en Filandia) y control de gastos. En que el segundo, es que más allá de los resultados y que la denominación de éxito/fracaso basado en los indicadores globales del MADR luce más arbitraria aún desde el campo, donde se ven los grises y tornasolados del desarrollo rural: hay un gradiente de resultados ante las métricas de la empresarización y competitividad, pero que no valoran asociatividad en mismo nivel. El tercero, es que se debe valorar la información particular de cada experiencia que alimente el modelo ya que las experiencias no-exitosas también tienen aspectos exitosos en su propia medida, de los cuales se puede aprender, y el cuarto es que el liderazgo y la formación, deben ser más atendidos dentro de los procesos de las Alianzas.

Para finalizar y con el objetivo de enunciar algunos aspectos en los cuales se puede fortalecer el modelo de asociatividad propuesto por el Programa Apoyo Alianzas Productivas para el desarrollo de la competitividad en el medio rural, se resalta la importancia de mantener en los informes de pre inversión un análisis social detallado que dé cuenta del capital social existente con sugerencias para el fortalecimiento y acumulación del mismo, ya que los actores sociales locales juegan un papel

fundamental desde lo individual y colectivo. Adicionalmente, se recomienda profundizar el análisis de factores como distancia, distribución, infraestructura, producción, recursos naturales, precio y calidad, para tener estudios más completos desde el nivel meso y micro, complementándolo con el análisis a nivel macro sobre el país y sus relaciones, oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, referentes al producto.

Adicionalmente, se sugiere crear estrategias de formación diferenciadas no solo para las Alianzas, sino para los integrantes de las mismas. Lo anterior teniendo en cuenta las necesidades de contar con líderes especializados desde lo técnico y gerencial, sino también desde el mismo concepto de desarrollo rural adoptado para la presente investigación donde se contempla que pueden ser diferentes procesos los que permiten mejorar el nivel de bienestar de cada poblador rural de forma equitativa, en armonía y contribuyendo al bienestar de la población en su conjunto, ya sea urbana o rural, con su base de recursos naturales. Para ello se podrían crear estrategias pedagógicas y didácticas para adultos de construcción que contengan temáticas y lineamientos generales, pero que sean flexibles a cada particularidad. De esta manera se podría trabajar con las asociaciones en el manejo de situaciones críticas del mercado, teniendo en cuenta que en los informes las cifras de exportación e importación de leche que hace el Gobierno, o en los análisis del mercado ilegal de estos productos para apoyar la realización de planes de acción y estrategias de fortalecimiento.

Finalmente, se recomienda para el sistema de monitoreo y seguimiento de las Alianzas, complementarlo a tiempo y con casillas de observaciones mensuales que den cuenta o contexto de las cifras reportadas. Ya que esto permitiría tomar acciones desde el equipo de implementación del MADR para ayudar a cumplir las metas técnicas del proyecto o recoger aprendizajes relevantes para mejorar el programa.

REFERENCIAS

- Alcaldía de Circasia. (2016). *Nuestro municipio*. www.circasia-quindio.gov.co. Recuperado de http://www.circasia-quindio.gov.co/informacion_general.shtml
- Alcaldía de Filandía. (2016). *Nuestro municipio*. www.filandia-quindio.gov.co. Recuperado de http://www.filandia-quindio.gov.co/informacion_general.shtml
- Arboleda, P., (2017, 11 de junio), entrevistado por Rey, M.I., Circasia, Quindío.
- Banco Mundial. (2007). *Colombia: contribuciones para políticas de competitividad sub-regional*. Unidad para la reducción de la pobreza y gestión económica. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://gidrot.com/materials/docs/est/est20.pdf>
- Bolseguí, M. & Fuguet, A. (2006). *Construcción de un modelo conceptual a través de la investigación cualitativa Sapiens*. Revista Universitaria de Investigación, vol. 7, núm. 1, junio, 2006, pp. 207-229 Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/410/41070114.pdf>
- Bonilla, E. & Rodríguez, P. (2008). *Más allá del dilema de los métodos*. La investigación en ciencias sociales. Bogotá: Norma
- Camacho, P., Marlin, C. & Zambrano, C. (2006). *Estudio regional sobre factores de éxito de empresas asociativas rurales*. Plataforma RURALTER. Quito, Ecuador. Recuperado de <http://www.asocam.org/biblioteca/items/show/2507>
- Camacho, P., Marlín, C. & Zambrano, C. (2007). *Elementos Orientadores para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales*. Biblioteca Asocam. Recuperado de <http://www.asocam.org/biblioteca/items/show/2507>
- Castillo, O.L. (2008). *Paradigmas y conceptos de desarrollo rural*. Colección “Apuntes de clases”, (2), 13-51.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL -. (2002). *El capital social campesino en la gestión Díadas, equipos, puentes y escaleras*. Santiago de Chile 2002.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL -. (2003). *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*. Santiago de Chile 2003. Pg. 337-446.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes – CNCA-. (2012). *Estudio de buenas prácticas de capital social y liderazgos culturales en comités culturales barriales*. Recuperado de http://www.observatoriocultural.gob.cl/wp-content/uploads/2014/05/20_estudio-buenas-practic-as-capital-social-liderazgo.pdf

Departamento Nacional de Planeación –DNP-. (2008). *Formulación y ejecución de las Alianzas productivas* (2008). Seguimiento a proyectos de inversión, Bogotá D.C. Sistemas de información del Gobierno de Colombia. Recuperado de https://spi.dnp.gov.co/App_Themes/SeguimientoProyectos/ResumenEjecutivo/102400164000.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE-. (2010). *Estimaciones de población 1985-205 y proyecciones de población 206-220*. Bogotá. Recuperado de www.dane.gov.co/files/.../poblacion/.../IndicadoresDemograficos1985-2020

Departamento Nacional de Planeación –DNP-. (2014). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/ArticuladoVF.pdf>

Departamento Nacional de Planeación –DNP-. (2015) *El campo Colombiano: un camino hacia el bienestar y la paz. Misión para la transformación del campo*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Agriculturapecuarioforestal%20y%20pesca/Desarrollo%20Rural%20%20Integral.pdf>

Departamento Nacional de Planeación –DNP-. (2017). *Diagnóstico de la Pobreza Rural. Colombia 2010-2014*. Dirección de Desarrollo Rural Sostenible – DDRS -. Subdirección de Producción y Desarrollo Rural – SPDR -. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co>

Díaz, L.A., (2017, 10 de junio), entrevistado por Rey, M.I., Circasia, Quindío.

Forero, J., Ezpeleta, S., Galarza, J., Torres, L. & Forero, J. (2003, diciembre). *Economía campesina y sistema alimentario en Colombia: aporte sobre la discusión sobre seguridad alimentaria*. Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de http://www.javeriana.edu.co/ear/d_des_rur/documents/campesinadoysistemaalimentarioencolombia.pdf

Fundación para el Desarrollo –CODESARROLLO-. (2009). *Informe pre-inversión de la Alianza productiva para mejorar la productividad del sector lechero del municipio de Filandia, departamento del Quindío*. Armenia.

Fundación para el Desarrollo –CODESARROLLO-. (2009). *Encuesta socio económica [I]*. Recuperado del informe pre-inversión de la Alianza productiva para mejorar la productividad del sector lechero del municipio de Filandia, departamento del Quindío. Armenia.

Fundación Social y Ambiental –Sosya-. (2014). *Informe de pre-inversión de la Alianza productiva para el mejoramiento de la cadena láctea en el municipio de Circasia, Quindío*. Armenia.

Garay, L., Barberi, F. & Cardona, I. (2006). *La negociación agropecuaria en el TLC: -alcances y consecuencias-*.(ed.1). Documentos de política pública para la paz. Recuperado de [file:///C:/Users/FamiliaRey/Downloads/TLC%20agro%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/FamiliaRey/Downloads/TLC%20agro%20(2).pdf)

Gobernación del Quindío. (2016). *Datos geográficos básicos*. Armenia. www.gobernaciondelquindio.gov.co. Recuperado de <http://quindio.gov.co/el-departamento/generalidades/datos-geograficos-basicos>

Gómez, Vera & Garrido, (2013). *Farmers' Contribution to Agricultural Social Capital: Evidence from Southern Spain*. Revista Rural Sociology Volume 79, September 2014, Pages 380–410 · December 2013 with 28 Reads, DOI: 10.1111/ruso.12034

González, F. (1999). *Ambiente y desarrollo: Ensayos. Reflexiones acerca de la relación entre los conceptos: ecosistema, cultura y desarrollo*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Hernández, E. (2000). *La competitividad industrial en México*. Recuperado de cluster.tripod.com/LIBRO_HERNANDEZ.pdf

Hernández., R. Fernández., C. & Baptista., P. (2007) *Metodología de la Investigación*, Mc Graw Hill, México

Hernández, M. A., Cantin, S., López, N., & Rodríguez, M. (2009). *Estudio de encuestas*. Recuperado en:
https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/ENCUESTA_Trabajo.pdf. pdf.encuestas

Herrera, F. (2013). *Enfoques y políticas de desarrollo rural en México: Una revisión de su construcción institucional*. Gestión y política pública, 22(1), 131-159. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v22n1/v22n1a4.pdf>

Ley 160 de 1994. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Instituto Colombiano de la Reforma Agraria. Bogotá. Colombia. 3 de agosto de 1994.

Lugo-Morín, D. (2013). *El capital social en los sistemas territoriales rurales: avance para su identificación y medición*. Estudios Sociológicos 91: 167-202

Márquez, D., (2006). *Para un desarrollo local sostenible: el capital social*. Norba. Revista de geografía, ISSN 0213-3709. Vol. XI, Pg. 69-83.

Martínez, P. (2007). *Descripción y evaluación económica de los sistemas de producción: Pastoreo, semiestabulado y estabulado en una muestra de fincas lecheras asociadas a Dos Pinos de la Zona Norte, Costa Rica*. Zamorano, Honduras. Recuperado de <https://bdigital.zamorano.edu/bitstream/11036/463/1/AGN-2007-T013.pdf>

Mesa, A. (2014, 17 de septiembre), entrevistado por Rey, M., Bogotá.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural –MADR- (2015). *Proyecto Apoyo Alianzas Productivas (PAP)*. Bogotá, Colombia. Correo electrónico enviado a M.Rey

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural –MADR- (2015). *Decreto 1071 de 2015*. Recuperado de <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Decretos/Decreto%201071%20de%202015.pdf>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural –MADR- (2016). *Alianzas Productivas del MinAgricultura será herramienta clave para posconflicto y sustitución de cultivos ilícitos*. Red de comunicaciones. Recuperado de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Alianzas-Productivas-clave-para-posconflicto-y-sustitucion.aspx>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural –MASR- (2016). *Apertura del registro de perfiles de alianzas 2016 – 2018*. Recuperado de https://www.minagricultura.gov.co/convocatorias/Documents/Apertura_Registro_2016_2018/TdR_Alianzas_Productivas_2016.pdf

Molina, H. (2017, 03 de junio), entrevistado por Rey, M.I., Filandía, Quindío.

Monroy, L.F. (2016, 01 de diciembre), entrevistado por Rey, M.I., Bogotá.

Monroy, L.F. (2017, 17 de octubre), entrevistado por Rey, M.I., Bogotá

Moyano, E. (2006). *El asociacionismo en el sector agroalimentario y su contribución a la generación del capital social*. Instituto de Estudios Sociales Avanzados. IESA working paper series. Recuperado de <https://digital.csic.es/handle/10261/2060>

Muñoz, J. (2008), *Las rutas de aprendizaje: una estrategia novedosa de desarrollo rural con identidad territorial*. El caso Cauca-Nariño (Colombia)

Organización no Gubernamental Para el Desarrollo, CODESPA. (2012). Lecciones aprendidas y orientaciones en el apoyo a empresas asociativas rurales y cooperativas en contextos de pobreza. Recuperado de www.codespa.org/.../empresas-asociativas-rurales-y-cooperativas-en-contextos-pobreza

Pereira, Z. (2011) *Los diseños de métodos mixtos en la investigación en educación. Una perspectiva completa*. Revista electrónica Educare, vol XV, 1, enero-junio, pp 15-29, Universidad Nacional, Costa Rica.

Pérez, A., Bojórquez, M. & Duarte, L. (2012). *La competitividad empresarial y el liderazgo*. Universidad de la Salle. Recuperado de <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/viewFile/2214/2038>

Plan Nacional de Desarrollo, (1998). *Cambio para construir la paz, 1998-2002*. Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/pnd/pastrana2_contexto_cambio.pdf

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Harvard Business Review. Recuperado de http://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/50387/mod_resource/content/0/Porter-competitive-advantage.pdf

Real Academia de la Lengua Española. (2012). *Asociar*. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=asociar>

Rentería, D., (2017, 03 de junio), entrevistado por Rey, M.I., Filandía, Quindío.

Restrepo, N., (2017, 09 de junio), entrevistado por Rey, M.I., Circasia, Quindío.

Reyes, M., I., (2013). *Liderazgo comunitario y capital social: una aproximación desde el campo biográfico*. Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/129380/mire1de1.pdf>

Rodríguez, M. (2014). *Las habilidades comunicativas como insumo estratégico de liderazgo: una apuesta de desempeño para los colaboradores en las entidades públicas. Estudio de caso: Colciencias*. (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Javeriana). Recuperado de <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/14791/1/RodriguezMoralesMariaClaudia2014.pdf>

Rojas, P., Sepúlveda, S. (1999). *¿Qué es la competitividad?: Competitividad de la agricultura: cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial*. Serie de cuadernos técnicos IICA, volumen (09). Recuperado de <http://www.iica.int/Esp/Programas/Territorios/Publicaciones%20Desarrollo%20Rural/CUADERNO%20TECNICO%209.pdf>

Rojas, P., Sepúlveda, S. (2000). *Algunos ejemplos de cómo medir la competitividad. Competitividad de la agricultura: cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial*. Serie de cuadernos técnicos IICA. Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/B0241e/B0241e.pdf>

Sandoval, C., Briones, G., Hoyos, G., Vargas, G., Henao, H., Villegas, L., Correa, S., Puerta, A. & Restrepo, B. (2002). *Programa de especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social. Investigación cualitativa*. Recuperado de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/humanas/mtria_edu/2021085/und_2/pdf/casilimas.pdf

Santiago, D., Cruz, B. (2013). *Asociatividad: estrategia de competitividad en la agroindustria de Oaxaca, México*. Revista académica de economía. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/asociatividad.html>

Secretaría de Planeación Departamental, (2016). Plan de Desarrollo Departamental. *En defensa del bien común, 2016-2019*. Armenia. Recuperado de http://quindio.gov.co/medios/imagenes/prensa/boletines/2016/Plan_de_Developmento_2016_-_2019_En_Defensa_del_Bien_Comun.pdf

Strauss, A. & Corbin, J. (2012). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Colombia: Universidad de Antioquia.

Tamayo, A. (2017, 02 de junio), entrevistado por Rey, M.I., Filandía, Quindío.

Universidad del Rosario. (2014). *Eje cafetero con alta dependencia de bienes primarios [Figura 1]*. Mapa del Quindío. Recuperado de http://www.urosario.edu.co/sala_de_prensa/Economia/Eje-Cafetero,-con-alta-dependencia-de-los-bienes-p/

Urra, E., Núñez, R., Retamal, C. & Jure. L. (2014). *Enfoques de estudio de casos en la investigación de enfermería. Revista ciencia y enfermería*. vol.20, n.1 pp.131-142. Recuperado de: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95532014000100012&lng=es&nrm=iso. ISSN 0717-9553. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532014000100012>.

ANEXOS

Anexo 1. Encuestas a pequeños productores



Formulario No.

Esta es una encuesta que hace parte de un ejercicio académico para un trabajo de grado de una estudiante de Maestría de Desarrollo Rural de la Pontificia Universidad Javeriana. Su diligenciamiento toma máximo 20 minutos. ¡Agradecemos mucho su tiempo y participación!

1. Hombre ____ (1)
Mujer ____ (2)

2. Fecha de nacimiento
____/____/____
D M A

3. Aplica encuesta en:

Departamento _____

Municipio _____

Vereda _____

4. Lugar de nacimiento del encuestado:

Departamento _____

Municipio _____

Vereda _____

5. Cargo: _____

6. Nombre de la asociación: _____

7. ¿Hace cuánto tiempo pertenece a la asociación?: _____

8. ¿Cuál es el último año o semestre de estudios aprobado?:

Ninguno ____ (0)

Técnico ____ (3)

Primaria ____ (1) Año aprobado _____

Superior ____ (4) Semestre aprobado _____

Secundaria ____ (2)

Posgrado ____ (5)

9. Por favor lea cuidadosamente cada enunciado (o frase) y basándose en su experiencia cotidiana marque con una X en la casilla que más se acerca a su opinión respecto a cada enunciado. Por favor solo marque una casilla por frase.

#	ENUNCIADO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	De acuerdo con su experiencia, usted logra establecer relaciones de confianza con los demás miembros de la asociación					
2	Considera que no se hace un adecuado uso y empleo de los recursos económicos dentro de la asociación					
3	Para usted, las labores y las ganancias están bien distribuidas para todos los asociados					
4	En el último año ha hecho un favor a algún miembro de la asociación					
5	Considera que la asociación beneficia a la sociedad					
6	Los miembros de la asociación normalmente no intercambian obsequios o favores					
7	No todos los miembros de la asociación trabajan por un objetivo en común					
8	Todos los días realizo acciones para alcanzar ese objetivo en común que tenemos los integrantes de la asociación					
9	La Alianza Productiva no estaba organizada según sus expectativas y objetivos personales, profesionales y laborales					
10	En la asociación se logran obtener recursos y emprender acciones en conjunto, es decir con los demás compañeros de trabajo					
11	En la asociación se evidencian normas, actitudes, valores y creencias compartidas que promueven la cooperación					
12	Dentro de la asociación usted no encuentra apoyo para cumplir los objetivos que acuerdan todos los asociados					
13	En la asociación usted evidencia cooperación, complementación de recursos entre asociados y otras ventajas, que le permiten lograr metas que no podría alcanzar de manera individual					

#	ENUNCIADO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
14	Considera que la asociación cuenta con líderes que motivan a los asociados a cumplir los objetivos					
15	Dentro de la asociación no existe alguien que motive a que los asociados participen y hagan parte de la toma de decisiones					
16	La asociación cuenta con personas que transmiten adecuadamente y a tiempo la información					
17	La asociación no cuenta con líderes que promuevan la productividad, la solidaridad, el trabajo en equipo y la confianza					
18	Considera que la asociación vende un mejor producto y a un mejor precio que otros productores locales					
19	Considera que la asociación no cuenta con los recursos naturales (tierra, ganado, agua), infraestructura física, personal y tecnología necesaria para cumplir con la calidad exigida por el comprador y metas de ventas de la asociación					
20	Dentro de la asociación, no se han implementado acciones con el objetivo de modificar y mejorar la calidad del producto					

Anexo 2. Entrevista semiestructurada para pequeños productores



Formulario No.

Buen día, soy estudiante de la maestría en Desarrollo Rural de la Universidad Javeriana y estoy realizando una investigación sobre cooperación, confianza, reciprocidad, liderazgo y competitividad. La información que usted nos dé es muy importante para el desarrollo de esta investigación, y únicamente tiene fines académicos.

1. Hombre ____ (1)

Mujer ____ (2)

2. Fecha de nacimiento

____/____/____
D M A

3. Aplica encuesta en:

Departamento _____

Municipio _____

Vereda _____

4. Lugar de nacimiento del encuestado:

Departamento _____

Municipio _____

Vereda _____

5. Cargo: _____

6. Nombre de la asociación: _____

7. ¿Hace cuánto tiempo pertenece a la asociación?: _____

8. ¿Cuál es el último año o semestre de estudios aprobado?:

Ninguno ____ (0)

Técnico ____ (3)

Primaria ____ (1) Año aprobado _____

Superior ____ (4) Semestre aprobado _____

Secundaria ____ (2)

Posgrado ____ (5)

9. Respecto a usted y su experiencia me puede contar: ¿Hace cuánto tiempo vive en Filandia?

10. ¿Vive con su familia?, en caso de ser así ¿Cómo se compone su familia?

11. ¿Qué lo motivó a iniciar esta actividad productiva?

12. ¿Cómo ha sido su trayectoria en esta actividad productiva?

13. ¿Tiene actividades productivas complementarias a la producción de leche?

14. ¿Desde hace cuánto pertenece a la asociación?, si tiene familia ¿Algún miembro de su familia Pertenece a la asociación? y ¿Qué cargo ocupa?
15. ¿Qué lo motivo a asociarse?
16. ¿Se había asociado antes?
17. ¿Cuál es su relación con el Programa Apoyo a Alianzas Productivas?
18. ¿La asociación existía antes de iniciar con el Programa Apoyo a Alianzas Productivas?, de ser así, ¿Desde hace cuánto?
19. ¿Cómo ha sido su experiencia con el Programa Apoyo a Alianzas Productivas?
20. ¿Considera que las dinámicas de la asociación cambiaron al iniciar el Programa Apoyo a Alianzas Productivas?, por favor explicar
21. ¿Cuál es su cargo actual en la asociación?
22. Respecto a la asociación me pude contar: ¿Qué criterios existen para ser parte de la asociación A nivel personal, de experiencia, infraestructura, entre otros?
23. ¿Qué criterios existen para ser parte del Programa Apoyo a Alianzas Productivas?
24. ¿Qué entiende usted por competitividad?
25. ¿Cuáles cree usted que son los beneficios de pertenecer a una asociación?
26. ¿Cuáles cree usted que son los beneficios de pertenecer al Programa Apoyo a Alianzas Productivas?
27. ¿Cómo son las relaciones actualmente de la asociación con sus competidores?
28. ¿Y con el entorno socioeconómico general de la región/del sector?
29. ¿Cómo se evidencia la cooperación, ayuda y la confianza dentro de la asociación?
30. ¿Usted recomendaría a otros pequeños productores a asociarse? y ¿por qué?
31. Respecto al Programa Apoyo a Alianzas Productivas: ¿Cómo evalúa los avances o retrocesos en cooperación y confianza entre los miembros de la asociación durante el proceso del Programa Apoyo a Alianzas Productivas?
32. ¿Cuáles aspectos ha retomado o reforzado el Programa Apoyo a Alianzas Productivas para

- lograr que la asociación sea competitiva?
33. ¿Qué aspectos han imposibilitado que sea una asociación competitiva?
 34. ¿Cuál es su opinión sobre el proceso de comercialización de la leche?
 35. ¿Cuáles considera usted que son las Buenas Prácticas Ganaderas que se han implementado desde el inicio en el Programa Apoyo a Alianzas Productivas?
 36. ¿Qué aprendizajes positivos hay del proceso para compartir?
 37. ¿Qué aprendizajes negativos hay del proceso para compartir?
 38. ¿Qué propuestas presentaría usted para que la asociación sea efectivamente competitiva?
 39. Respecto a liderazgo: ¿Qué entiende usted por liderazgo?
 40. ¿Existe un líder o varios en la asociación? ¿Quiénes son?, ¿Por qué son considerados líderes?
 41. ¿La o las personas anteriormente mencionadas son reconocidas como líderes fuera de la asociación?
 42. ¿Qué tan importante ha sido el liderazgo individual (propio o ajeno) en el proceso del Programa Apoyo a Alianzas Productivas?
 43. ¿Qué tipo de formación ha recibido usted a nivel de participación, liderazgo, producción y en principios empresariales?
 44. ¿Cómo describe los miembros de la asociación?
 45. ¿Cómo describe la comunicación dentro de la asociación?
 46. ¿Cómo se toman las decisiones dentro de la asociación?
 47. ¿Cómo participan los asociados en las tomas de decisiones?
 48. ¿Qué características de liderazgo son necesarias para la alianza productiva?

Anexo 3. Entrevista semiestructurada para equipo de implementación



Formulario No.

Buen día, soy estudiante de la maestría en Desarrollo Rural de la Universidad Javeriana y estoy realizando una investigación sobre cooperación, confianza, reciprocidad, liderazgo y competitividad. La información que usted nos dé es muy importante para el desarrollo de esta investigación, y únicamente tiene fines académicos.

1. Hombre ____ (1)
Mujer ____ (2)

2. Fecha de nacimiento
____/____/____
D M A

3. Aplica encuesta en:

Departamento _____

Municipio _____

Vereda _____

4. Lugar de nacimiento del encuestado:

Departamento _____

Municipio _____

Vereda _____

5. Cargo: _____

6. Nombre de la asociación: _____

7. ¿Hace cuánto tiempo pertenece al Programa Apoyo Alianzas Productivas?: _____

8. ¿Cuál es el último año o semestre de estudios aprobado?:

Ninguno ____ (0)

Técnico ____ (3)

Primaria ____ (1) Año aprobado _____

Superior ____ (4) Semestre aprobado _____

Secundaria ____ (2)

Posgrado ____ (5)

9. Respecto a usted y su experiencia me puede contar: ¿Cómo ingreso al Programa de Alianzas?

10. ¿A qué cargo ingreso? y ¿Cómo ha sido su proceso laboral en el Programa de Alianzas?

11. ¿Cuáles son sus funciones en el Programa de Alianzas?

12. ¿De qué se trata el Programa Alianzas Productivas?
13. ¿Cómo nació el Programa Alianzas Productivas?
14. ¿Cuáles son los indicadores de Alianzas Productivas?
15. ¿Cuáles son las metas del programa?
16. ¿Cómo es el proceso para que un pequeño productor pueda beneficiarse del programa?
17. ¿Cuál es su opinión sobre el Programa Apoyo Alianzas Productivas?
18. ¿Cuáles son los aprendizajes positivos del Programa?
19. ¿Cuáles son los aprendizajes negativos del Programa?
20. Respecto a las Alianzas de leche de Filandia y Circasia, me puede contar ¿Cómo fue el proceso para ser beneficiados? y ¿Cuáles son los resultados obtenidos?
21. ¿Qué opina de los resultados?
22. ¿Cuáles factores pudieron incidir en los resultados?
23. ¿Cómo fue el proceso de acompañamiento?
24. ¿Qué entiende usted por competitividad?
25. ¿Considera que las dinámicas de los pequeños productores cambiaron al iniciar el Programa Apoyo a Alianzas Productivas?, por favor explicar
26. ¿Cuáles cree usted que son los beneficios de pertenecer a una asociación?
27. ¿Cómo son las relaciones actualmente de las Alianzas con sus competidores?
28. ¿Y con el entorno socioeconómico general de la región/del sector?
29. ¿Cómo cree usted que se evidencia la cooperación, ayuda y la confianza dentro de la de cada una de las asociaciones?
30. Respecto al Programa Apoyo a Alianzas Productivas: ¿Cómo evalúa los avances o retrocesos en cooperación y confianza entre los miembros de la asociación durante el proceso del Programa Apoyo Alianzas Productivas?
31. ¿Cuáles aspectos ha retomado o reforzado el Programa Apoyo Alianzas Productivas para lograr que estas asociaciones sean competitivas?

32. ¿Qué aspectos han imposibilitado que estas asociaciones sean competitivas?
33. ¿Cuál es su opinión sobre el proceso de comercialización de la leche?
34. ¿Qué propuestas presentaría usted para que estas asociaciones sean competitivas?
35. Respecto a liderazgo: ¿Qué entiende usted por liderazgo?
36. ¿Usted cree que existe un líder o varios en cada una de las asociaciones? ¿Quiénes son?, ¿Por qué son considerados líderes para usted?
37. ¿Usted considera que la o las personas anteriormente mencionadas son reconocidas como líderes fuera de la asociación?
38. ¿Qué tan importante ha sido el liderazgo individual (propio o ajeno) en el proceso del Programa Apoyo Alianzas Productivas?
39. ¿Cómo describe a los miembros de cada una de las asociaciones?
41. ¿Cómo describe la comunicación dentro de cada una de las asociaciones?
42. ¿Cómo se toman las decisiones dentro de las asociaciones?
43. ¿Cómo participan los asociados en las tomas de decisiones?
44. ¿Qué características de liderazgo considera usted que son necesarias para estas Alianzas Productivas?