

## Dinámicas y determinantes del fortalecimiento de la asociatividad rural: el caso de Colombia

Allison Benson<sup>1</sup>  y Adrián Zamora-Duque<sup>2</sup> 

Recibido: 26 de abril de 2022 / Aceptado: 3 de agosto de 2022 / Publicado: 22 de marzo de 2023

**Resumen.** La asociatividad rural es clave para el desarrollo del campo, permitiendo a los productores rurales, a través de la acción colectiva, aprovechar economías de escala para mejorar su acceso a mercados, información, tecnología y apoyos. A pesar de su relevancia, en países como Colombia, existe poca información sobre las características y necesidades de este tipo de organizaciones, lo cual dificulta el diseño de intervenciones de política acordes a las necesidades reales, al igual que la medición del impacto de estas sobre las organizaciones beneficiarias. En este artículo realizamos un diagnóstico detallado de los cambios en las condiciones productivas, comerciales, financieras, organizacionales y administrativas de 54 organizaciones beneficiarias de un programa de fortalecimiento técnico y socioempresarial en Colombia. Estimamos un modelo probabilístico para identificar las características organizacionales que aumentan la probabilidad de observar mayores mejoras. Los resultados evidencian aumentos significativos en el nivel de maduración de las organizaciones, sobre todo en las capacidades productivas y comerciales, precisamente en las cuales se evidenciaban las mayores debilidades iniciales. Encontramos que ser una asociación, tener a una mujer como líder, y tener más años de constituida, aumenta la probabilidad de observar mayores mejoras. Identificamos, además, los procesos específicos del funcionamiento de las organizaciones que mejoran tras el fortalecimiento, y las actividades del programa que potencialmente explican cada mejora. De esta contribuimos a entender los mecanismos que explican el fortalecimiento efectivo de la asociatividad rural.

**Palabras clave:** Organizaciones de productores rurales; Fortalecimiento organizacional; Desarrollo rural; Cooperativismo.

**Claves Econlit:** D71; L31; P32; Q13.

### [en] Dynamics and determinants of rural associativity strengthening: the case of Colombia

**Abstract.** Rural associativity is key for rural development, allowing producers, through collective action, to profit from economies of scale to improve their access to markets, information, technology, and support. Despite its relevance, there is little information on the characteristics and needs of rural producer organizations in Colombia. In this article, we elaborate a detailed productive, commercial, financial, organizational, and administrative diagnosis of 54 organizations in Colombia that received a process of technical and business strengthening. We estimate a probabilistic model to identify the organizational characteristics that increase the probability of observing greater improvements. The results show significant increases in the level of maturation of the organizations, especially in their productive and commercial capacities, precisely in which the greatest initial weaknesses were evident. We found that being an association, having a woman as a leader, and having been established for more years, increases the probability of observing greater improvements. We also identify the specific processes of organizational functioning that improve after strengthening and the program activities that potentially explain each improvement. Our results contribute to understanding the mechanisms that explain the effective strengthening of rural associativity.

**Keywords:** Rural producer organizations; Organizational strengthening; Rural development; Cooperatives.

**Sumario.** 1. Introducción. 2. La asociatividad rural como motor de desarrollo. 3. Particularidades de la Asociatividad Rural en Colombia y el Valle del Cauca. 4. Metodología. 5. Resultados y discusión. 6. Conclusiones. 7. Referencias bibliográficas.

**Cómo citar.** Benson, A. & Zamora-Duque, A. (2023). Dinámicas y determinantes del fortalecimiento de la asociatividad rural: el caso de Colombia. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 1(143), e85555. <https://dx.doi.org/10.5209/reve.85555>.

<sup>1</sup> London School of Economics and Political Science, Londres, Reino Unido.  
Dirección de correo electrónico: [benson-fernandez@lse.ac.uk](mailto:benson-fernandez@lse.ac.uk).

<sup>2</sup> Corporación para el desarrollo del Valle del Cauca (Corpovalle).  
Dirección de correo electrónico: [afzamora@icloud.com](mailto:afzamora@icloud.com).

## 1. Introducción

El desarrollo rural es clave para enfrentar varios de los retos que enfrenta el mundo actualmente, incluyendo sacar a casi 600 millones de habitantes del campo de la pobreza y garantizar la seguridad alimentaria para una población en crecimiento y en un contexto donde más de 800 millones de personas enfrentan inseguridad alimentaria (FAO, 2020).

Una de las estrategias que puede potenciar el desarrollo del campo, es la asociatividad rural. Esta se refiere a los procesos de trabajo colectivo en cooperativas, asociaciones agropecuarias, organizaciones gremiales y otras formas organizativas, en las cuales participan los agricultores con el fin de sobrepasar colectivamente barreras como la dispersión de las unidades productivas, el bajo poder de negociación en la comercialización y el difícil acceso a asistencia técnica, financiamiento o apoyos externos.

Pese al potencial de la asociatividad rural como herramienta para el desarrollo del campo, esta enfrenta limitaciones que incluyen no solo las bajas capacidades organizativas y técnico-productivas, sino también las bajas capacidades de las organizaciones para acceder a mercados y a fuentes de financiamiento que hagan de sostenible y rentable la asociatividad rural.

Parte de las barreras que enfrenta la asociatividad rural, tiene que ver con el limitado conocimiento existente sobre las características y necesidades reales y diferenciales de las Organizaciones de Productores Rurales (OPR). En Colombia, por ejemplo, solo hasta este año se publicó el primer estudio estimando el número de organizaciones existentes en el país (Benson y Faguet, 2022). Por su parte, si bien existen algunos estudios de caso y diagnósticos cualitativos de un número pequeño de organizaciones (FNC, 2020; Gómez et al. 2016), no se han realizado estudios que caractericen de manera cuantitativa y detallada las capacidades de las OPR en distintas dimensiones asociativas, ni los cambios que se observan en el tiempo en dichas capacidades.

El presente artículo contribuye a la mencionada brecha de conocimiento, realizando un estudio que tiene como objetivo analizar a través de un indicador cuantitativo, los determinantes y cambios en las características organizacionales, productivas, comerciales, financieras y administrativas de un grupo de OPR tras ser beneficiarias de un programa público de fortalecimiento de la asociatividad implementado en el departamento del Valle del Cauca, uno de los departamentos con mayor potencial productivo y de asociatividad en el país, sobre el cual, hasta donde conocemos, no se ha realizado ningún estudio sobre OPR.

El Programa Integral Frutícola (PIF) se diferencia de otros pues provee un acompañamiento integral que abarca tanto provisión de activos, como formación socioempresarial, asistencia técnica y acceso a mercados. Otro diferencial del programa es que incluye en su implementación la recolección de un diagnóstico detallado de las características de las organizaciones antes y después de su implementación. dos cortes del Índice de Desarrollo Organizacional (IDEO)<sup>3</sup>, el cual caracteriza a las OPR cuantitativamente a través de 27 variables y las clasifica por nivel de desarrollo o madurez. Ambas características del programa (el fortalecimiento integral y la realización de diagnósticos pre y post intervención) hacen posible realizar un análisis como el que presentamos en este artículo, en el cual realizamos una comparación de las características de las OPR antes y después de recibir el fortalecimiento, y además, hacemos un mapeo de las acciones específicas de fortalecimiento que generan las mayores mejoras en capacidades de las organizaciones. De esta manera, los resultados brindan luces sobre las intervenciones de política más efectivas para apoyar la asociatividad rural.

El análisis inicia por caracterizar las capacidades iniciales de las organizaciones, analizando si existen diferencias sistemáticas en los diferentes tipos de capacidades, dependiendo del tipo de organización. Para ello, analizamos diferencias por forma jurídica (asociaciones o cooperativas), tamaño de OPR, el tiempo que lleva constituida, si es liderada por hombres o mujeres, si tiene una mayor o menor proporción de jóvenes, y si tiene una actividad productiva diversificada (ofrecen más de un producto agropecuario). Luego realizamos un análisis dinámico, donde identificamos los cambios en las capacidades de las organizaciones tras recibir el fortalecimiento. Además de cuantificar los cambios agregados y los cambios específicos en cada una de las dimensiones del índice, identificamos, a través de modelos probabilísticos, cuáles características organizativas son determinantes de observar mayores mejoras. Finalmente, para identificar los mecanismos que explican los cambios en capacidades observadas, hacemos un microanálisis de los procesos específicos en los cuáles se observan mejoras. Para ello, hacemos un mapeo del tipo de actividades de fortalecimiento que podrían explicar cada una de las mejoras.

El presente estudio contribuye no solo a cerrar las brechas de conocimiento en cuanto a las características de las OPR, sino que también contribuye a generar evidencia sobre las capacidades organizacionales que son más o menos susceptibles de ser fortalecidas, y sobre el tipo de intervenciones de política que tienen mayor potencial hacerlo, resaltando la relevancia de hacerlo desde enfoques integrales que mezclan capacitaciones, acompañamiento y dotación de equipos y maquinaria.

---

<sup>3</sup> Este índice se desarrolló en el marco del programa Oportunidades Rurales del Ministerio de Agricultura, y fue transferido a otras entidades.

El restante de este documento se estructura de la siguiente manera: la segunda sección presenta la revisión bibliográfica relacionada con la asociatividad rural como herramienta de desarrollo. La tercera presenta las particularidades de la asociatividad rural en Colombia y en el Valle del Cauca, y describe el programa de fortalecimiento. En la cuarta se presenta la metodología. En la quinta se presentan y discuten los resultados, y en la sexta sección, se concluye.

## 2. La asociatividad rural como motor de desarrollo

La asociatividad rural, entendida como un proceso de trabajo colectivo e integración de recursos entre productores rurales, es una estrategia relevante para el desarrollo del campo en la medida que permite explotar economías de escala y facilita el acceso a la información, tecnologías, insumos, apoyos externos y mercados finales (Verhofstadt & Maertens, 2014; Conley & Udry, 2003; Bebbington, 1997; Narrod et al. 2009, Abebaw & Hail, 2013; Markussen & Tarp, 2014). Estos beneficios redundan, como se ha documentado en la literatura, en beneficios que incluyen las mejoras en los niveles de producción, productividad e ingresos de los asociados (Desai & Joshi, 2014; Vandeplas et al. 2013; Fisher & Qaim, 2012).

Pese a este potencial, en muchos países, la asociatividad rural es apenas incipiente. En Colombia, por ejemplo, solo el 10% de los productores está asociado (DANE, 2014) y las OPR que existen suelen tener bajas capacidades y posibilidades de sostenibilidad (MADR, 2021). Las barreras que enfrenta la asociatividad son de múltiples tipos. Unas tienen que ver con las barreras para la conformación y sostenibilidad de las organizaciones, en especial por factores culturales como la desconfianza y la falta de cooperación entre productores, lo cual se agudiza en casos como el colombiano, donde el conflicto armado ha debilitado el tejido social (Gáfaró, Ibáñez & Justino, 2022). Otro tipo de barreras a la asociatividad tiene que ver con las bajas capacidades de autogestión de las organizaciones para establecer estatutos, reglamentos, manuales y reglas que sustenten la cooperación (PLANFES, 2020; Nilsson, 2001, García & Ruiz, 1995). Como lo demuestra la clásica literatura sobre acción colectiva, la capacidad de autogestión, supervisión, manejo del conflicto, entre otros, son aspectos determinantes para la conformación y sostenimiento de las organizaciones (Ostrom, 1990; Vitaliano, 1993).

A los retos en materia organizativa, se suman los retos en materia comercial. Esto incluyen la baja capacidad de las organizaciones para realizar estudios de mercado, y para gestionar y sostener acuerdos comerciales que les permitan vender productos con valor agregado, precio justo y cumpliendo los requisitos de calidad e inocuidad que establece el mercado o la regulación (Grava et al. 2021; Brandao & Breitenbach, 2019; MADR, 2015; García, Oreja & González, 2002).

Las OPR enfrentan también limitaciones en sus capacidades productivas, relacionada con la baja adopción de tecnología (Wossen et al. 2017) y con el bajo acceso a asistencia técnica. En Colombia, por ejemplo, los datos del Censo Nacional Agropecuario evidencian que menos del 16% de las Unidades Productivas Agropecuarias – UPA acceden a asistencia técnica, y que menos del 1% de las organizaciones reporta haber recibido asesorías en temas de asociatividad (DANE, 2014). Parte del bajo acceso a estos apoyos, se deriva de la escasez de programas de apoyo a la asociatividad. En el caso del país estudiado, por ejemplo, solo existen un par de programas de baja cobertura que están orientados exclusivamente a fortalecer OPR<sup>4</sup> (MADR, 2021).

## 3. Particularidades de la Asociatividad Rural en Colombia y el Valle del Cauca

La asociatividad rural en Colombia ha sido una estrategia comúnmente promovida en el discurso del desarrollo y la política pública. Sin embargo, solo hasta el 2021, el Gobierno elaboró los primeros Lineamientos de Política Pública de Asociatividad Rural (MADR, 2021). Estos buscan ordenar la oferta de programas, coordinar acciones de diagnóstico y sistemas de información, y aumentar los apoyos a la asociatividad. Además del incipiente marco de política, en el país se cuenta con poca información sobre las OPR, sus características y necesidades. Solo actualmente ese ha publicado el primer estudio que estima el número de organizaciones existentes en el país. (Benson & Faguet, 2022) realizan esta estimación tomando como base los microdatos del RUES (Registro Único Empresarial y Social). Los autores encuentran que entre 1996 y 2015, se crearon y registraron cerca de 35.000 OPR. Si bien estas son las únicas cifras sobre el número de OPR, los datos existentes no permiten caracterizar las organizaciones para identificar aspectos tan básicos como su tamaño, antigüedad o actividad productiva.

---

<sup>4</sup> Los programas existentes incluyen Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura, Emprendimiento Colectivo de Prosperidad Social, y algunos apoyos de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, UAEOS.

Una segunda fuente de datos que permite analizar variables sobre asociatividad rural son los datos del Censo Nacional Agropecuario realizado en 2013. En este, se evidencia que solo el 10% de las UPA (Unidades Productivas Agropecuarias<sup>5</sup>) en el país participan en alguna organización de productores.

En cuanto a la asociatividad en el departamento del Valle del Cauca, según los datos de Benson & Faguet (2022), en el departamento se han creado 1.700 OPR, es decir, el 5% del total nacional. Interesantemente, al mirar los datos del Censo, se encuentra que pese a esta baja proporción de OPR, el Valle del Cauca está entre los tres departamentos con las mayores tasas de asociatividad, con un 19.4% comparado con 10% del promedio nacional. Esto sugiere que las organizaciones existentes tienen un tamaño relativamente grande, pues si bien hay pocas OPR, muchos productores están asociados a ellas. Ahondando más en los datos, es posible identificar, además, que las mayores tasas de asociatividad para este departamento se observan para el caso de grandes y medianos productores: mientras que el 40% de estos productores está asociado, solo el 17.8% de los pequeños productores lo está. En contraste, a nivel nacional, la tasa de participación por tamaño de productor es homogénea.

Estas diferencias posiblemente se derivan del hecho que el Valle del Cauca se caracteriza por la presencia de cultivos agroindustriales de grandes extensiones, sobre todo asociados a la caña de azúcar, con sus respectivas grandes agremiaciones. Precisamente, este departamento es un ejemplo de lo que tradicionalmente se denomina el sistema dual de agricultura, donde coexisten grandes producciones agroindustriales tecnificadas (en este caso, de caña de azúcar) con pequeñas producciones poco tecnificadas usualmente enfocadas en la producción de alimentos. Estos pequeños productores, y sus respectivas formas asociativas, son las que enfrentan los mayores retos para acceder a mercados, tecnologías y financiamiento, aspectos que limitan el potencial de la asociatividad rural como motor de desarrollo.

Precisamente, buscando apoyar a este tipo de pequeños productores, la Gobernación departamental, a través de la Corporación para el Desarrollo del Valle, diseñó el programa Programa Integral Frutícola (PIF). El programa tiene el objetivo de incrementar el acceso a nuevas tecnologías agrícolas, mejorar las capacidades organizacionales y aumentar los niveles de comercialización de organizaciones de productores de frutas en el departamento. Para ello, plantea un modelo de intervención con cuatro componentes: i) Acompañamiento y Acceso al Conocimiento Técnico Productivo. Este incluye la provisión de servicios de asistencia técnica, capacitaciones y acompañamiento a la medida (respondiendo al diagnóstico inicial de necesidades); ii) Fortalecimiento organizacional y del negocio, que provee capacitaciones y acompañamiento en el diseño y adopción de herramientas que apoyan la operación de las organizaciones (estatutos, reglamentos internos, planes de desarrollo organizativo, fortalecimiento del área contable, acompañamiento en la aplicación a proyectos y estímulos, entre otros); iii) Acceso a activos productivos para mejorar el rendimiento, la calidad y el precio, apoyando la dotación de bancos de maquinaria y equipos, soluciones de riego y de refrigeración, computadores, entre otros; y iv) Gestión de alianzas comerciales, apoyando la firma de acuerdos comerciales.

A través de esta encuesta, el programa recolectó información de 54 organizaciones beneficiarias. Estas son en su mayoría asociaciones agropecuarias. La mitad tiene menos de 10 años de haber sido constituida, y solo 8% tiene una trayectoria de más de 20 años. En general, son organizaciones pequeñas: un cuarto de las organizaciones tiene menos de 30 socios, un cuarto tiene entre 30 y 50 socios, y un tercio tiene entre 50 y 100. Los socios jóvenes (menores de 25 años), en promedio, constituyen el 20% de los asociados, aunque el 28% de las organizaciones no tiene jóvenes. No se cuenta con información del número de mujeres asociadas, pero 31% de las organizaciones son lideradas por una mujer (representante legal o presidenta) y 93% cuentan con mujeres en su junta directiva.

#### 4. Metodología

El análisis de este artículo se basa en los datos recolectados por PIF<sup>6</sup> en 54 organizaciones beneficiarias para calcular el IDEO en dos momentos en el tiempo, antes y después del fortalecimiento organizacional. Encuestadores en campo recolectaron la línea base a finales de 2019, y el seguimiento a finales del 2020. Las encuestas recolectaron información sobre 27 variables para analizar cinco áreas: la productiva, comercial, financiera, administrativa y organizacional, como se detalla en la tabla 1.

<sup>5</sup> Según el DANE (2016), una UPA es una unidad económica de producción agropecuaria bajo gerencia única (de un productor agropecuario). En la mayoría de los casos, una UPA concuerda con un productor agropecuario.

<sup>6</sup> Corpovalle ha autorizado al uso de los datos (agregados y anonimizados) para efectos del análisis. Los resultados del análisis en este artículo no responden a ningún interés económico ni de otro tipo por parte de esta entidad. Las conclusiones y recomendaciones son un ejercicio técnico del autor.

Tabla. 1. Áreas y Sub-áreas del IDEO

Área	Sub -áreas
<b>Productiva</b>	Método de producción Cumplimiento de requisitos clientes Manejo agronómico Normas sanitarias Nivel de calidad Control de calidad
<b>Comercial</b>	Forma de determinar la utilidad Forma de venta Forma de conseguir clientes Desarrollo de nuevos productos Mercadeo de productos
<b>Financiera</b>	Forma de determina la utilidad Fondo autogestionado Gestión de recursos Planificación del dinero Informes financieros Plan de trabajo
<b>Administrativa</b>	Manejo administrativo Manuales administrativos Brinda factura Repartición del trabajo
<b>Organizacional</b>	Frecuencia de reuniones Proyectos sociales Porcentaje de participación de socios Planeación estratégica Elaboración de proyectos Programas de capacitación

Fuente: Elaboración propia con base en definición del IDEO. Este índice se desarrolló en el marco del programa Oportunidades Rurales del Ministerio de Agricultura.

Las preguntas que se emplean para caracterizar a las organizaciones a través del IDEO permiten identificar si las organizaciones realizan diferentes procesos, y clasificar las respuestas por niveles de madurez de la organización en cada aspecto específico.

Por ejemplo, se pregunta sobre cómo determina la utilidad la organización, y las opciones de respuesta, con sus respectivos puntajes, son:

No tenemos en cuenta los costos de producción para establecer el precio del producto y margen de utilidad (1).

Se tienen en cuenta algunos costos de producción y administrativos, para conocer la ganancia neta (2).

Se conocen la totalidad de los costos internos y externos para determinar ganancia neta (3).

Al agregar los puntajes por área y por el total del índice, se categoriza a las organizaciones por nivel de desarrollo. Los cortes son: 59 o menos (Nivel 1 - bajo); 60 a 70 (Nivel 2 - medio); y más de 70 (Nivel 3 - alto).

El análisis cuantitativo incluye la caracterización de las organizaciones por nivel de madurez inicial, e identificar si el grado de madurez está asociado con características organizacionales incluyendo: ser asociación o tener otro tipo de figura jurídica, ser un organización joven (de menos de 3 años de constitución), ser una organización grande (de más de 50 miembros activos), ser una organización liderada por una mujer, tener más del 10% de los miembros activos jóvenes (de menos de 25 años) y tener un cultivo secundario, lo cual es una medida de diversificación productiva. Para analizar estas diferencias, realizamos un análisis de pruebas de diferencias de medias para identificar diferencias estadísticamente significativas. Esta prueba define la hipótesis nula y alternativa como:

$$H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0, \text{ la media de una variable entre la categoría 1 y la 2, son iguales.}$$

$$H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0, \text{ la media de una variable entre la categoría 1 y la 2, no son iguales.}$$

$$Z = \frac{(X_1 - X_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{\sqrt{\frac{\sigma_1^2}{n_1} + \frac{\sigma_2^2}{n_2}}} = \frac{(1 - 2)}{\sqrt{\frac{\sigma_1^2}{1} + \frac{\sigma_2^2}{2}}} \quad (1)$$

(Wackerly, Mendenhall & Scheaffer, 2008)

Donde  $X_1$  y  $X_2$  son las medias de la variable  $X$  para los dos grupos.  $\sigma_1^2$  y  $\sigma_2^2$  son los valores estimados de las varianzas de la variable  $X$  para cada grupo; y  $n_1$  y  $n_2$  son las frecuencias. La diferencia  $\mu_1 - \mu_2$  se asume como 0 dado que la hipótesis nula plantea que ambas medias son iguales. Si el estadístico  $Z$  es mayor que el valor crítico de la distribución normal, se rechaza la hipótesis nula, indicando que la variable de interés entre ambos grupos no es estadísticamente igual.

Adicionalmente, estimamos un modelo Logit para la probabilidad de observar mejoras en el IDEO entre el corte inicial y el final. Las variables independientes (vector  $X$ ) son variables dicotómicas (1 y 0) que identifican si la organización es, por ejemplo, una organización grande, o una organización liderada por una mujer). El modelo Logit se plantea como:

$$P(\text{mejora en e IDEO})_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \epsilon_i \quad (2)$$

Como análisis dinámicos, calculamos, para cada tipo de organización, el porcentaje promedio de organizaciones que mejora en el IDEO en cada área, y estimamos la brecha en puntos porcentuales en el promedio de organizaciones que mejoran y las que no.

Cabe aclarar que el análisis realizado no es causal y, por tanto, no equivale a una evaluación del impacto del programa. Lo anterior, dado que este no se implementó como un experimento aleatorio (es decir, no hubo una selección aleatoria de cuáles organizaciones serían beneficiarias/tratadas). Además, no se levantaron datos de un grupo de control. Sin este tipo de diseño, no es posible plantear un análisis cuasiexperimental.

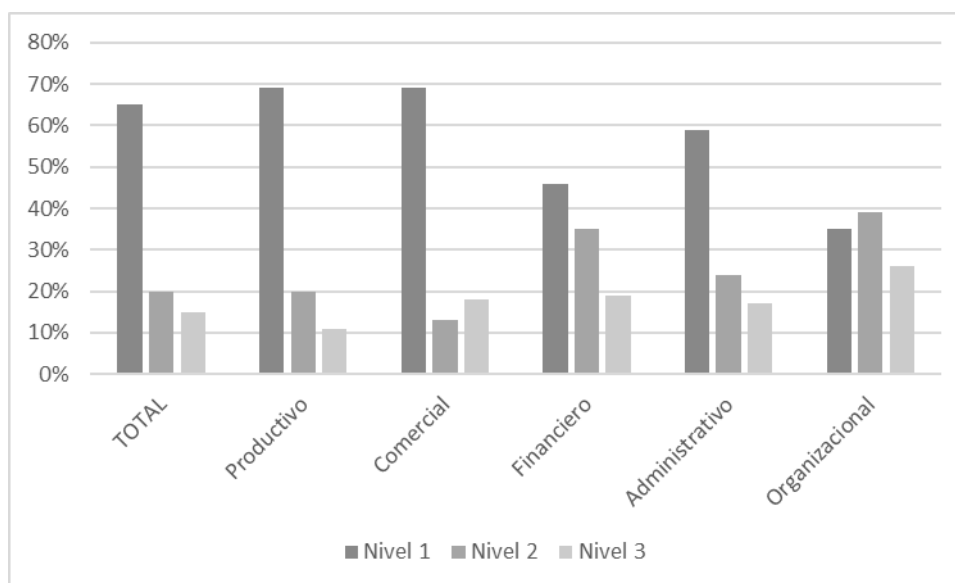
## 5. Resultados y Discusión

A continuación, se presentan los resultados del nivel de desarrollo organizacional de las OPC analizadas. Antes del análisis, vale notar que más de la mitad de las OPC son asociaciones, y la mitad tiene menos de 10 años de haber sido constituida (solo 8% tiene una trayectoria de más de 20 años). En general, son organizaciones pequeñas: un cuarto de las organizaciones tiene menos de 30 socios y un tercio tiene entre 50 y 100.

### 5.1. Nivel inicial de desarrollo organizacional

La Figura 1 muestra que, salvo en la categoría de capacidades organizacionales, el grueso de las organizaciones (alrededor del 60%) estaban en un nivel inicial de desarrollo bajo (Nivel 1). Solo 20 % de las organizaciones estaban en el Nivel 2, y 15% en el Nivel 3. Las áreas donde se evidencian las mayores debilidades iniciales son capacidades productivas y capacidades comerciales.

Figura. 1. Distribución de las organizaciones por niveles iniciales del IDEO, por área



Fuente: Datos PIF, Corpovalle (2019).

Una pregunta relevante, es si existen diferencias sistemáticas en los niveles de capacidades iniciales entre tipos de organizaciones, y en qué tipos de capacidades se dan estas diferencias. Para analizar los anterior, hacemos a análisis de pruebas de diferencias de medias por área del IDEO y por tipologías de organizaciones. La tabla 2 muestra si las diferencias en puntajes iniciales del índice son estadísticamente significativas, con un (+) si la diferencia es positiva, y un (-) si la diferencia es negativa. La casilla se deja en blanco cuando la diferencia no es estadísticamente significativa.

Los resultados evidencian menores puntajes en el IDEO Productivo en el caso de organizaciones lideradas por mujeres. Esto puede relacionarse con un menor acceso de la mujer rural a asistencia técnica, como lo evidencian los datos del Censo Nacional Agropecuario. Por su parte, encontramos menores puntajes en el IDEO administrativo en organizaciones con menos años de constituidas. Esto puede deberse a que, en organizaciones más incipientes, los procesos administrativos aún no están establecidos, y no se tiene la práctica en gestión de documentación, reportes, etc. Para el caso de las organizaciones con mayor número de miembros jóvenes, encontramos menores puntajes en el IDEO Financiero y Administrativo. Esto puede deberse en general a menor experiencia de asociados más jóvenes en estos procesos, un resultado interesante, pues podría pensarse que los mayores niveles educativos de los jóvenes rurales podrían, al contrario, aumentar las capacidades organizacionales.

Tabla. 2. Diferencias de medias en los puntajes iniciales del IDEO por área

Variable promedio puntaje IDEO	(1) IDEO Productivo	(2) IDEO Comercial	(3) IDEO Financiero	(4) IDEO Administrativo	(5) IDEO Organizacional
Forma jurídica asociación					
Menos de 3 años de constituida				(-)	
Grande					
Mujer representante legal	(-)				
Más del 10% miembros jóvenes			(-)	(-)	
Tiene cultivo principal					

Nota: (+) Diferencia positiva estadísticamente significativa al 10% (-) Diferencia negativa estadísticamente significativa al 10%. Una diferencia negativa implica que el puntaje IDEO es más alto para la categoría indicada: por ejemplo, el IDEO Productivo es más bajo para las organizaciones con mujer representante legal que las que no tienen mujer representante legal. Estadísticamente, se rechaza la hipótesis nula de que las medias del puntaje son las mismas para organizaciones con o sin mujer representante legal. Se usa la convención + y - para indicar el signo de la diferencia. Fuente: Datos PIF, Corpovalle (2019).

## 5.2. Cambios en el nivel de desarrollo organizacional

En esta sección presentamos los cambios en el IDEO antes y después de la implementación del programa. En cuanto al puntaje total del IDEO, encontramos un aumento estadísticamente significativo y de gran magnitud (44%), pasando de un puntaje promedio de 55.56 (es decir, clasificación en Nivel 1) a 79.91 (clasificación en Nivel 3). Además, se evidencian mejoras estadísticamente significativas en cada una de las cinco áreas del índice, con mayores mejoras en el área productiva y comercial, aquellas en las cuáles se reportaron menores niveles iniciales de desarrollo (Tabla 3).

Tabla. 3. Diferencia de medias en los puntajes por área IDEO

Variable: Puntaje	(1) Línea de base	(2) Seguimiento	Diferencia porcentual	Significancia de la diferencia
IDEO Total	55.56	79.91	44%	***
IDEO Productivo	10.81	15.5	43%	***
IDEO Comercial	8.83	12.31	39%	***
IDEO Financiero	12.56	16.59	32%	***
IDEO Administrativo	10.01	13.31	33%	***
IDEO Organizacional	13.3	16.26	22%	***
Observaciones	54	54		

Nota: \*\*\* Diferencia estadísticamente significativa al 1% ( $p < 0.01$ ), \*\* Diferencia estadísticamente significativa al 5% ( $p < 0.05$ ), \* Diferencia estadísticamente significativa al 10% ( $p < 0.1$ ). Indica que el puntaje entre línea de base y seguimiento es estadísticamente distinto. Fuente: Datos PIF, Corpovalle (2019; 2020).

Hubo cambios significativos en la distribución de organizaciones por nivel de desarrollo. De las 54 organizaciones, 80% aumentaron de nivel, 6% permanecieron en Nivel 1, y solo una organización bajó del Nivel 3 al 2. El caso más común, de casi la mitad de las organizaciones, fue el paso de Nivel 1 a 3, un cambio sustantivo, teniendo en cuenta que solo pasó un año entre la línea de base y el seguimiento.

## 5.3. Determinantes del cambio en el IDEO

Ahora analizamos cuáles son las variables que se correlacionan con observar los mayores cambios en las capacidades organizacionales. La tabla 4 presenta los resultados para tres variables dependientes diferentes. La primera es la probabilidad de mejorar de nivel en el IDEO Total. La segunda, es la probabilidad de pasar del Nivel 1 al 3; es decir, de observar el cambio más drástico en nivel de desarrollo. Finalmente, estimamos la probabilidad condicionada de observar una mejora en el nivel del IDEO dado que se inició en el Nivel 1; es decir de observar mejoras en las organizaciones inicialmente más débiles.



Tabla. 4. Determinantes de la probabilidad de mejorar de nivel de desarrollo en el IDEO

Variables	Probabilidad de mejorar en el IDEO	Probabilidad de pasar de Nivel 1 a 3	Probabilidad de mejorar en el IDEO dado que se inició en Nivel 1
	(1)	(2)	(3)
Forma jurídica asociación	1.423** [0.528]	2.254*** [0.718]	3.736*** [1.167]
Tener menos de 3 años	-0.061 [0.724]	-0.401** [0.656]	-2.193** [1.00]
Organización grande (más de 50 socios activos)	0.446 [0.676]	0.124 [0.544]	
Representante legal mujer	0.043** [0.462]	1.076*** [0.393]	-0.958 [0.939]
Más del 10% de miembros jóvenes	-0.165 [0.443]	1.430 [0.355]	0.0004 [0.861]
Tener cultivo secundario	0.139 [0.423]	0.252 [0.355]	-0.763 [0.842]
Constante	0.110 [0.544]	-2.629 [0.763]	0.380 [0.987]
Observaciones	162	96	96
Chi-Cuadrado	0.283	0.0005	0.0139

Nota: \*\*\* Coeficiente estadísticamente significativo al 1% ( $p < 0.01$ ), \*\* Coeficiente estadísticamente significativo al 5% ( $p < 0.05$ ), \* Coeficiente estadísticamente significativo al 10% ( $p < 0.1$ ). En la tercera estimación se omite la variable organización grande por colinealidad. Fuente: Datos PIF, Corpovalle (2019; 2020).

Los resultados para la primera variable dependiente (mejorar en el IDEO total), evidencian que el modelo no es estadísticamente significativo de manera global (prueba Chi-Cuadrado) y, por tanto, para analizar resultados con robustez econométrica, nos centramos en las variables dependientes de las columnas 2 y 3, que sí tienen significancia global. Los resultados de estas dos columnas muestran que el primero determinante de observar mayores mejoras en el IDEO es tener como figura jurídica una asociación. La magnitud de los coeficientes equivale a aumentar la probabilidad<sup>7</sup> por nueve. Posibles explicaciones de este resultado incluyen, además del hecho de que las asociaciones iniciaron con un menor nivel de desarrollo, y, por tanto, con un mayor espacio para mejorar, el que las organizaciones que se conforman como asociación pueden ser más flexibles en su forma de operación, estatutos, etc. relativo, por ejemplo, a las cooperativas, que por lo general tienen formas operativas más estructuradas, y también, más reguladas. Por lo anterior, podría resultar más fácil para las asociaciones implementar cambios en un periodo corto de tiempo, como ocurrió con el fortalecimiento brindado por PIF.

También encontramos que ser una organización con menos de tres años de constituida, se correlaciona con una menor probabilidad de pasar del Nivel 1 al 3. En específico, reduce la probabilidad en un 49%. Esto indica que para que los procesos de fortalecimiento tengan más éxito, es necesario que las organizaciones beneficiarias tengan cierto periodo de funcionamiento que permita configurar sus prácticas asociativas, productivas y comerciales. Este resultado va en línea con requisitos que usualmente se plantean en programas de apoyo a la asociatividad rural, requiriendo tiempos mínimos de constitución para poder ser beneficiarios<sup>8</sup>.

Otro resultado que se observa es que tener como representante legal a una mujer se correlaciona con un aumento en la probabilidad de pasar al Nivel 3 de un 193%, aunque en la estimación de la Columna 3, el coeficiente pierde significancia estadística. Este resultado puede relacionarse con el hecho de que las organizaciones lideradas por mujeres iniciaron en un nivel de desarrollo relativamente más bajo, y, por tanto, con mayor campo para mejorar. También, puede deberse a la manera como se dan los liderazgos femeninos, más propensos al cambio. Un estudio publicado en la *Harvard Business Review*, muestra, por ejemplo, que

<sup>7</sup> Esta magnitud se calcula como el exponencial del coeficiente del modelo Logit para esa variable.

<sup>8</sup> Por ejemplo, el de Apoyo a Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura, que requiere que las organizaciones beneficiarias tengan una edad mínima, precisamente porque han encontrado que los mayores beneficios del acompañamiento se dan en organizaciones que tienen al menos 3 años de trayectoria (Ministerio de Agricultura, 2015).

las mujeres obtuvieron mejores puntajes que los hombres en 17 de 19 habilidades de liderazgo: iniciativa, actúa con resiliencia, practica el autodesarrollo, orientación a resultados, muestra alta integridad y honestidad, desarrolla a otros, inspira y motiva a otros, liderazgo audaz, construye relaciones, campeones del cambio, establece metas ambiciosas, colaboración y trabajo en equipo, se conecta con el mundo exterior, se comunica poderosa y prolíficamente, analiza y resuelve problemas, velocidad de liderazgo, innovación (Zenger & Folkman, 2019). Este tipo de liderazgo podría estar asociado a una mayor adopción de cambios tras el fortalecimiento.

Interesantemente, se observa que las otras variables no se correlacionan con mayores o menores probabilidades de mejorar en el nivel de desarrollo organizacional. La variable que indica si la organización es grande, no es estadísticamente significativa. En efecto, no es claro cuál debería ser el tamaño ideal de las organizaciones sociales, pues, por un lado, si tienen muy pocos miembros, no se logran aprovechar las economías de escala, por el otro, si son muy grandes, aumentan los costos y las dificultades de la coordinación, incluyendo la coordinación que requieren los procesos de cambio y fortalecimiento organizacional.

Tampoco es significativa la variable que identifica si más del 10% de los miembros de una organización son jóvenes. Esto demuestra que, pese a la relevancia del relevo generacional en el campo, y pese al hecho que los jóvenes suelen contar con mayores niveles educativos y aptitudes digitales (DANE, 2014), ello no necesariamente implica que las organizaciones con más jóvenes asociados, logren responder mejor a procesos de fortalecimiento. En todo caso, esta variable no permite determinar si los jóvenes participan en la junta directiva u otros espacios de toma de decisión dentro de la organización, lo cual sería una mejor medición del rol de los jóvenes dentro de procesos de transformación organizacional. Finalmente, tampoco encontramos que tener una actividad productiva diversificada, entendida como tener más de un cultivo principal, sea determinante de una mejor respuesta al proceso de fortalecimiento organizacional.

Para detallar el análisis de los determinantes de observar mayores cambios en las capacidades, estimamos el modelo Logit independientemente por área del IDEO. Presentamos la estimación empleando como variable dependiente, la probabilidad de mejorar en el IDEO dado que se inicia en Nivel 1. La tabla 5 presenta los resultados para el IDEO Productivo y el IDEO Comercial. Encontramos que ser asociación es determinante para observar mayores mejoras en las capacidades comerciales. Por su parte, tener menos de 3 años de constituida, reduce la probabilidad de observar mejoras en las capacidades productivas. Esto podría estar asociado a que organizaciones con más tiempo de constituidas, tengan una mayor experiencia técnico-productiva que les permita adoptar buenas prácticas productivas más fácilmente. En cuanto al signo del coeficiente de tener una mujer como representante legal, encontramos un efecto positivo para mejorar las capacidades comerciales, pero negativo para mejorar las capacidades productivas.

Tabla. 5. Determinantes de la probabilidad de mejorar de nivel de desarrollo en el IDEO Productivo y el IDEO Comercial

VARIABLES	Probabilidad de mejorar en el IDEO Productivo	Probabilidad de mejorar en el IDEO Comercial
	(1)	(2)
Forma jurídica asociación	1.440 [0.881]	2.039** [0.886]
Tener menos de 3 años	-1.847* [0.999]	-0.644 [0.659]
Organización grande (más de 50 socios activos)		0.792 [0.792]
Representante legal mujer	-0.228** [0.635]	1.555*** [0.571]
Más del 10% de miembros jóvenes	2.165 [1.021]	0.338 [0.506]
Tener cultivo secundario	0.509 [0.831]	-0.331 [0.462]
Constante	-0.109 [0.831]	-1.423 [0.917]
Observaciones	100	111
Chi-Cuadrado	0.0703	0.009

\*\*\* Coeficiente estadísticamente significativo al 1% ( $p < 0.01$ ), \*\* Coeficiente estadísticamente significativo al 5% ( $p < 0.05$ ), \* Coeficiente estadísticamente significativo al 10% ( $p < 0.1$ ). Miembros jóvenes identificados como menores de 25 años. Porcentaje se estima con respecto a miembros reportados como activos. La estimación 1 omite la variable organización grande por colinealidad. Fuente: Datos PIF, Corpovalle (2019; 2020).

Para las demás áreas del IDEO (Financiero, Administrativo y Organizacional) no se cuenta con suficiente varianza para estimar el modelo probabilístico. Por lo tanto, como análisis complementario, analizamos la distribución de organizaciones que mejoraron su nivel del IDEO en cada área vs. las que no mejoran. Luego promediamos el porcentaje de organizaciones que mejoraron en el IDEO por cada tipo de organización, y estimamos la brecha en puntos porcentuales, como se muestra en la última fila de la tabla 6. En términos agregados, los resultados son consistentes con las regresiones anteriormente presentados. De las tres áreas del IDEO, la que presenta mayores tasas de mejora, es la administrativa (tasa promedio de mejora del 94%), independientemente del tipo de organización. Las mayores brechas en tasas de mejora se dan al comparar asociaciones vs. otras formas jurídicas, con una brecha promedio de 29 puntos porcentuales, siendo las asociaciones las que más mejoran. Por su parte, la tasa promedio de mejora en organizaciones más jóvenes está 20 puntos porcentuales por debajo que la de organizaciones más viejas. Por su parte, las organizaciones grandes tienen una tasa promedio de mejora 10 puntos mayor que las pequeñas, y también encontramos que las organizaciones lideradas por mujeres tienen una tasa de mejora 10 puntos mayor que las lideradas por hombres. Finalmente, las diferencias por porcentaje de jóvenes y cultivo secundario son menores, de solo el 4%.

Tabla. 6. Porcentaje de organizaciones que mejoraron de Nivel en el IDEO Financiero, Administrativo y Organizacional, por tipo de organización

	Asociación		Menos 3 años constituida		Organización Grande		Mujer Líder		Más del 10% jóvenes		Cultivo secundario		Tasa promedio de mejora en el área del IDEO
	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	
% mejoró IDEO Financiero	50	91	95	53	86	100	81	100	92	84	90	87	<b>84</b>
% mejoró IDEO Administrativo	75	96	93	100	93	100	96	90	95	93	94	94	<b>93</b>
% mejoró IDEO Organizacional	68	94	94	68	88	100	83	100	90	88	95	86	<b>88</b>
Promedio	64	94	94	74	89	100	87	97	92	88	93	89	<b>88</b>
Brecha en puntos porcentuales entre los promedios	29		-20		11		10		-4		-4		

Fuente: Datos PIF, Corpovalle (2019; 2020).

Al analizar los resultados anteriores con más detalle, encontramos que, para el caso del IDE Financiero, mientras que el 91% de las asociaciones mejoraron, solo el 50% de las que no son asociaciones mejoraron; es decir, pareciera haber alguna característica de las cooperativas o corporaciones, que hace más difícil fortalecer sus aspectos financieros. Una explicación para esto puede ser que las cooperativas tienen mayores complejidades administrativas y tributarias que pueden complejizar los cambios en procesos. Encontramos también diferencias relevantes en el porcentaje de organizaciones que mejora en el IDEO Financiero al comparar organizaciones con más o menos años de constituidas. Mientras que el 95% de las que tienen más de 3 años de constituidas mejoraron, solo el 53% de las organizaciones jóvenes mejora. De nuevo, esto indica que se requiere madurez organizacional y consolidación de procesos para incorporar cambios y mejoras en procesos, incluyendo los financieros. Las diferencias en las tasas de mejora entre organizaciones grandes y pequeñas, aquellas que tienen más o menos jóvenes, o aquellas que ofrecen más de un producto, no son tan amplias. De nuevo, se encuentran mejores tasas de mejora. Lo mismo que entre organizaciones lideradas por mujeres o no, mientras que el 100% de las lideradas por mujeres mejora, solo el 81% de las lideradas por hombre mejora. En el caso de las organizaciones con más del 10% de miembros activos jóvenes, encontramos una tasa de mejora del 84%, levemente menor a la de las organizaciones que no tienen tantos jóvenes (92%). Finalmente, encontramos que no hay diferencias entre la tasa de mejora entre organizaciones que ofrecen más de un producto vs. las que no.

Ahora, en cuanto al porcentaje de organizaciones que mejora su nivel en el IDEO Administrativo, encontramos de nuevo que la tasa de mejora de las asociaciones está por encima de otras formas jurídicas (en 21 puntos porcentuales). No existen mayores diferencias entre organizaciones más o menos jóvenes, por liderazgo femenino, por porcentaje de asociados jóvenes, ni por tener un cultivo secundario. Esto indica que en general, cualquier tipo de organización es exitosa en adoptar mejoras en aspectos administrativos.

Finalmente, con respecto a las tasas de mejora en el IDEO Organizacional, de nuevo, existen mayores mejoras para las asociaciones (94% de ellas mejoran) vs. un 68% en las otras formas jurídicas. En cuanto a los años de constituidas, se dan también amplias diferencias (68% en organizaciones más jóvenes vs. 94% en las menos jóvenes). Nuevamente mejoran más las organizaciones grandes y las lideradas por mujeres, mientras que no hay diferencias relevantes entre organizaciones con más socios jóvenes, o que tienen un cultivo secundario.

#### 5.4. Mecanismos que explican las mejoras en capacidades

En esta sección analizamos en qué aspectos específicos se dieron las mayores y menores mejoras en capacidades de las OPR. Para ello, la tabla 7 muestra qué porcentaje de las organizaciones se encontraban en el tercer nivel del IDEO en la línea base, en el seguimiento y la diferencia entre ambos momentos, para cada una de las 28 dimensiones del índice.

Para la línea de base, clasificamos además las 28 variables en tres colores: gris claro para el caso de las variables en las cuáles pocas organizaciones estaban en el nivel de desarrollo 3, gris oscuro para el caso en el cuál muchas organizaciones estaban en nivel 3 de desarrollo, y gris medio para el restante. Para definir las

categorías, estimamos el promedio de organizaciones en nivel 3 para el total de las variables, y estimamos la desviación estándar. Los cortes bajo y alto corresponden a media desviación por debajo y por encima del promedio. Usamos el mismo mecanismo para clasificar en los tres colores las variables en la última columna, correspondiente a los puntos porcentuales de diferencia entre el porcentaje de organizaciones en nivel 3 al comparar el seguimiento con la línea de base. En este caso, en gris claro marcamos las variables para las cuáles la diferencia en puntos porcentuales es baja (aumentó menos que el promedio en media desviación estándar), y en gris oscuro marcamos los casos donde la diferencia en puntos porcentuales es alta (más de media desviación estándar por encima del promedio observado). Así podemos identificar no solo los mayores cambios, sino también, si estos se dan en las variables en las cuáles existen mayores retos o mayores avances iniciales.

Tabla. 7. Porcentaje de organizaciones en nivel 3 de desarrollo por variable del índice

Tipo de capacidades	Aspecto	Descripción	Línea de Base	Seguimiento	Puntos porcentuales de diferencia
Productivas	Método producción	La asociación presta asistencia técnica a los socios y comparten un mismo método de producción	13.21%	71.22%	58.01
	Cumplimiento requisitos clientes	Producimos teniendo en cuenta los requisitos técnicos de distintos clientes actuales	16.70%	72.22%	55.52
	Manejo agronómico	La asociación promueve un plan para el manejo agronómico de los cultivos de los socios e incentiva actividades colectivas de mantenimiento	18.89%	79.63%	60.74
	Normas Sanitarias	Cumplimos con las registros y normas sanitarias que nos exige el mercado y aplican BPA y la promueven	11.32%	70.37%	59.05
	Nivel calidad	Cumplimos con los requisitos de calidad del mercado especializado al que hemos logrado llegar	28.30%	55.56%	27.26
	Control calidad	En la asociación tenemos control de calidad y hacemos seguimiento a la calidad de los productos de todos los asociados	22.64%	72.22%	49.58
Comerciales	Fijación precios	Fijamos precios directamente con los clientes y tenemos capacidad de negociación	26.42%	62.96%	36.54
	Forma venta	Trabajamos conjuntamente para atender negocios en los que vendemos en conjunto	15.03%	72.22%	57.19
	Consecución clientes	Conocemos el mercado y buscamos clientes constantemente	26.42%	66.67%	40.25

Tipo de capacidades	Aspecto	Descripción	Línea de Base	Seguimiento	Puntos porcentuales de diferencia
	<b>Nuevos productos</b>	Hemos desarrollado nuevos productos solicitados por los clientes	11.32%	48.15%	36.83
	<b>Mercadeo productos</b>	Promovemos nuestros productos por diferentes medios (publicidad, ferias, entre otros). Contamos con fichas técnicas por cada producto y variedad.	28.30%	70.37%	42.07
<b>Financieras</b>	<b>Determina utilidad</b>	Se conocen la totalidad de los costos internos y externos para determinar ganancia neta	5.66%	72.22%	66.56
	<b>Fondo autogestionado</b>	Contamos con fondo de autogestión, está operativo actualmente y genera recursos para autosostenibilidad	39.62%	25.93%	-13.69
	<b>Gestión recursos</b>	Anualmente presentamos proyectos y gestionamos de forma grupal para conseguir recursos	49.06%	88.89%	39.83
	<b>Planificación dinero</b>	Planificamos gastos e ingresos anualmente y hacemos seguimiento permanente	22.64%	85.19%	62.55
	<b>Informes Financieros</b>	Hacemos informes financieros (estados financieros, reportes contables mensuales, rendición de cuentas anuales) de acuerdo con las normas legales	50.94%	88.89%	37.95
	<b>Plan de Trabajo</b>	Contamos con planes de trabajo para todo el año	22.64%	74.07%	51.43
<b>Administrativo</b>	<b>Papeles organizados</b>	Tenemos ordenados y archivados la totalidad de documentos de la organización	49.06%	96.30%	47.24
	<b>Manejo administrativo</b>	Se cuenta con personal administrativo que paga la organización	7.55%	35.19%	27.64
	<b>Manuales administrativos</b>	Tenemos los reglamentos y manuales de trabajo que necesitamos y que se encuentran registrados formalmente	26.42%	75.93%	49.51
	<b>Factura</b>	Vendemos la totalidad de lo producido con factura	13.21%	61.11%	47.9

Tipo de capacidades	Aspecto	Descripción	Línea de Base	Seguimiento	Puntos porcentuales de diferencia
	<b>División trabajo</b>	Existen funciones definidas, hay una clara división del trabajo. Los comités de trabajo funcionan	26.42%	74.07%	47.65
<b>Organizacionales</b>	<b>Frecuencia reuniones</b>	Nos reunimos por lo menos mensualmente para revisar y socializar la gestión con los socios	52.83%	85.19%	32.36
	<b>Proyectos sociales</b>	Tenemos establecidos proyectos dirigidos para los socios y sus familias	30.19%	70.37%	40.18
	<b>Porcentaje participación</b>	El 80% de los socios participan de las diferentes actividades programadas por la asociación	20.75%	74.07%	53.32
	<b>Planeación estratégica</b>	Tenemos plan estratégico y hacemos actas de seguimiento para saber cómo va el proceso en la organización	30.19%	92.59%	62.4
	<b>Elaboración proyectos</b>	Elaboramos y gestionamos nuestros propios proyectos con recurso humano de la asociación	26.42%	61.11%	34.69
	<b>Programas capacitación</b>	Tenemos programas de capacitación permanente para nuestros socios en diferentes áreas del negocio	30.19%	59.26%	29.07
<b>TOTAL</b>	<b>Promedio</b>		<b>26%</b>	<b>70%</b>	<b>44.273</b>
	<b>Desviación estándar (SD)</b>		<b>0.129</b>	<b>0.158</b>	<b>16.051</b>
	<b>Corte media SD arriba</b>		<b>32%</b>	<b>78%</b>	<b>52.298</b>
	<b>Corte media SD abajo</b>		<b>19%</b>	<b>62%</b>	<b>36.247</b>

Fuente: Elaboración propia con base en IDEO

La tabla 7 evidencia resultados interesantes. Primero, en promedio, el porcentaje de organizaciones en nivel 3 aumenta de 26% en la línea base, a 70% en el seguimiento. Segundo, en general, se observan las mayores tasas de mejora en las variables en las cuáles en la línea de base, se evidenciaba una menor proporción de organizaciones en el nivel 3 de desarrollo. Este es el caso de variables como manejo agronómico, normas sanitarias, planeación estratégica, determinación de la utilidad y forma de venta (conjunta). Un segundo resultado que se evidencia en la tabla 7 es que las menores tasas de mejora se observan en las variables cumplimiento de niveles de calidad, reuniones frecuentes entre socios para revisar la gestión de la organización, y elaboración de proyectos. A continuación, brindamos un mayor detalle sobre las principales mejoras observadas, y además, referenciamos las intervenciones de fortalecimiento brindadas por el programa que podrían explicar las mejoras observadas.

En materia productiva, y en específico sobre el método de producción encontramos un aumento del porcentaje de organizaciones en el nivel 3 de desarrollo del 13.1% al 71%. Este hace referencia a que la organización presta asistencia técnica a sus miembros, compartiendo un mismo método de producción<sup>9</sup>. Este avance está posiblemente relacionado con el apoyo que brindó el programa en el establecimiento de talleres de Protocolos Comunes de Producción. Ahora, con respecto al cumplimiento de requisitos de clientes,

<sup>9</sup> Nótese que la pregunta junta dos aspectos, prestar asistencia técnica y homogenizar la producción. De acuerdo al conocimiento cualitativo, sabemos que la mayoría de organizaciones que reportan este nivel, es porque cumplen el requisito de homogenizar su producción.

encontramos un aumento del 16.7% al 72% en las organizaciones clasificadas en el nivel 3, en el cual la producción de la organización tiene en cuenta los requisitos de los distintos clientes actuales. Entre los aspectos del programa que posiblemente contribuyeron a esta mejora, se encuentra el acompañamiento en la elaboración de Fichas Técnicas para identificar las características y los estándares de calidad de cada producto, y la formación en el manejo de relaciones comerciales con grandes superficies. Sobre los resultados en el cumplimiento de registros y normas sanitarias y BPA, se observa que antes de recibir el fortalecimiento, solo el 11% cumplía con estos requisitos (Nivel 3), pasando luego a más del 70%. Este avance se relaciona con el apoyo brindado para obtener certificaciones en Global Gap y Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), y más generalmente, de la Asistencia Técnica. En temas de calidad, encontramos que, en el primer corte, menos de un tercio de las organizaciones cumplía con los requisitos de calidad de los mercados especializados (Nivel 3). Para el seguimiento, más del 55% logró cumplir con estos.

Pasando ahora a las capacidades en aspectos comerciales, se logró que la mayoría de las organizaciones (63%) llegaran al Nivel 3, en el cual realizan fijación de precios directamente con el cliente, con capacidad de negociación. Esto posiblemente se relaciona con el apoyo brindado por el programa en formación en el manejo de relaciones comerciales con grandes superficies, al igual que con el acompañamiento en la gestión de contactos y acuerdos comerciales. En términos de las formas de venta, se observan también cambios significativos. Se pasó de tener solo el 15% de las organizaciones vendiendo en conjunto, a un 72%. Estas mejoras posiblemente resultan de apoyos como el acompañamiento y gestión de contactos y acuerdos comerciales, la elaboración de Ruedas de Negocio, la implementación de jornadas comerciales, la identificación de clientes potenciales y el acompañamiento en la elaboración e implementación de manuales de comercialización. Estas acciones se evidencian en cambios como que antes del programa, solo el 11% de las organizaciones reportaban conocer el mercado y buscar clientes constantemente (Nivel 3), mientras que después del programa, este porcentaje llegó a 67%. Los resultados muestran a su vez avances significativos en cuanto al desarrollo de nuevos productos solicitados por los clientes. El porcentaje de organizaciones que reporta hacerlos pasa de 11% a 48%. Al respecto, el programa apoyó procesos de agroindustria y transformación, como en el caso del plátano, para transformarlo en tostones.

En cuanto a las capacidades financieras, se evidencia que en la línea base solo el 5.7% de las organizaciones conocía la totalidad de sus costos para determinar su utilidad neta. Tras recibir el fortalecimiento se logró que más del 72% lo hiciera. Similarmente, en planificación del dinero, los datos muestran que, antes de recibir el fortalecimiento, solo el 23% de las organizaciones hacía una planificación anual de gastos e ingresos y le hacía seguimiento (Nivel 3), mientras que después del programa, se logró llegar a un 85% de las organizaciones. Para lo anterior, se contó con fortalecimiento del área contable y financiera y el acompañamiento en la implementación del Modelo de Manejo Exitoso del Dinero, al igual que el acompañamiento en la elaboración de costeo por productor. Otro resultado por resaltar es la tenencia de fondos autogestionados. En esta dimensión encontramos que mientras que un cuarto de las organizaciones no contaba con un fondo al inicio, luego del programa, 95% cuenta con uno, lo cual se relaciona con que la instauración de estos fondos era una de las actividades realizadas por el programa. Por otro lado, en lo que respecta a la gestión de recursos, en el primer corte, el 50% reportaba presentar proyectos anualmente, mientras que, para el seguimiento, el porcentaje subió a 89%. En este frente, PIF contribuyó a través del acompañamiento a las organizaciones en la aplicación para acceder a otras ofertas del gobierno local y nacional, e incluso de cooperación internacional.

En términos de capacidades administrativas, se observan mejoras como la tenencia de manuales administrativos. En esta variable se observa una transición de tener solo 26% de las organizaciones en Nivel 3, es decir, contando con reglamentos y manuales de trabajo registrados formalmente, a 76%. El fortalecimiento también se observa en un aumento del 26% al 74% de las organizaciones que reporta tener una clara división de funciones y comités de trabajo activos. Aspectos que pudieron contribuir a estas mejoras, incluyen el acompañamiento provisto para la conformación de comités internos y el acompañamiento en la reorganización de Juntas Directivas y organigramas. Por su parte, se avanzó de manera relevante en temas de facturación, pasando de un 13% de las organizaciones vendiendo la totalidad de sus productos con factura, a 61%. En efecto, el programa brindó acompañamiento en la implementación de factura electrónica, y en la provisión de asesorías fiscales y tributarias.

Finalmente, analizando el área de capacidades organizacionales, encontramos un aumento de más de 30 puntos porcentuales las organizaciones que reportan reunirse por lo menos mensualmente, pasando de 53% a 85%. Es posible que la mejora en participación esté relacionada con el mayor involucramiento de los miembros de las organizaciones en los talleres y espacios brindados por el programa. Lo anterior puede relacionarse también con el aumento del 21% al 74% en las organizaciones que reportan que más del 80% de los socios participa activamente en la organización. En cuanto a la realización de planeación estratégica, encontramos otra transformación relevante. Mientras que antes del programa, el 30% de las organizaciones reportaba no tener un plan estratégico ni hacer actas de seguimiento, al finalizar el programa, este porcentaje aumentó a 96%. Ahora, sobre la capacidad de elaborar proyectos, se observa que el 60% de las organizaciones elabora proyectos con su propio recurso humano, mientras que antes del programa, solamente



26% tenía esta capacidad. Ambos fueron apoyos brindados específicamente por el programa de fortalecimiento.

## 6. Conclusiones

En este documento realizamos un análisis de los cambios en las capacidades productivas, comerciales, financieras, organizacionales y administrativas de OPRs tras ser beneficiarias de un programa de fortalecimiento integral de la asociatividad en Valle del Cauca, Colombia. Los resultados evidencian que en contextos en los cuáles la oferta de apoyos a la asociatividad rural es limitada, y las condiciones de acceso a mercados son difíciles, las OPR tienen en general bajas capacidades productivas, comerciales y financieras y estas presentan un mayor rezago que las capacidades administrativas y organizacionales. Por su parte, se evidencia que intervenciones de fortalecimiento integral de la asociatividad rural que mezclan capacitaciones, acompañamiento y dotación de equipos y maquinaria, logran grandes y rápidos avances en los conocimientos y prácticas de las OPR. Esto, sobre todo en lo que respecta a aspectos productivos y de relaciones entre asociados.

Realizar un análisis como este fue posible pues se contó con microdatos caracterizando un amplio espectro de dimensiones de las OPR, y que recoge dicha caracterización antes y después de recibir procesos de fortalecimiento asociativo. En contextos como el colombiano, las intervenciones de política pública rara vez contemplan dentro de su implementación este tipo de levantamiento de datos. Esta falencia se evidencia en la existencia de una brecha de información con respecto a cómo son las OPR, qué necesitan y, sobre todo, qué tipos de intervenciones son las más efectivas para responder a dichas necesidades.

En este análisis se evidenció que los aspectos que más respondieron al fortalecimiento asociativo incluyen el cumplimiento de estándares de BPA, la planificación y seguimiento de gastos e ingresos, la elaboración y seguimiento al plan estratégico, y el tener funciones y comités de trabajo bien definidos. Lo anterior sugiere que intervenciones puntuales y relativamente sencillas, pero que responden a las necesidades específicas identificadas en las organizaciones, pueden desentrabar el potencial de las OPR. Por el otro lado, entre los aspectos en los cuáles se lograron los menores avances, se encuentran: conocer el mercado y buscar clientes constantemente, desarrollar productos nuevos solicitados por los clientes, y fijar precios directamente con los clientes. Lo anterior evidencia que consolidar mejoras en los procesos comerciales de las OPR persiste como uno de los mayores retos de la asociatividad rural, lo cual posiblemente requiere de intervenciones más sostenidas, y que, además, se verán limitadas por aspectos contextuales como la estructura de los mercados y las barreras geográficas.

Por último, los resultados evidencian que la trayectoria de las organizaciones (años de experiencia), sus formas jurídicas, y los tipos de liderazgos que tienen, determinan la probabilidad de observar mayores cambios en las capacidades tras recibir procesos de fortalecimiento asociativo. La relación entre desempeño y estructura organizacional es algo que ha documentado ampliamente la literatura de la sociología organizacional (Hannan & Freeman; 1977; Scott & Meyer; 1991; McPherson & Rotolo, 1996; Andrews, et al. 2010), sin embargo, el diseño y la implementación de programas públicos, privados o de cooperación para el fortalecimiento de la asociatividad rural, no suele tener en cuenta estas características. Lo anterior evidencia la importancia de diseñar intervenciones de política flexibles y que puedan tener un enfoque diferencial dependiendo del tipo de organización a atender, para lo cual, nuevamente, es necesario contar con diagnósticos y caracterizaciones de las organizaciones en más de un momento del tiempo.

La disponibilidad de información como esta permitirá ampliar y profundizar el tipo de análisis que se puede realizar sobre la asociatividad rural. Por ejemplo, para avanzar en la realización de estudios con un enfoque cuantitativo experimental o cuasiexperimental, analizando muestras de organizaciones a las cuáles se asigne el tratamiento (el fortalecimiento) de manera aleatoria, y teniendo un grupo de organizaciones control, de manera que se logre establecer relaciones de causalidad y no solo de correlación. Igualmente, es necesario realizar análisis profundos que permitan entender los mecanismos y las dinámicas de las organizaciones que determinan el avance de los procesos de fortalecimiento. Para este tipo de análisis, las herramientas cualitativas o de métodos mixtos podrían ser de gran utilidad. Los resultados de esta y futuras investigaciones tienen relevancia más allá de Colombia, reconociendo que las barreras y el potencial de la asociatividad rural para transformar el campo, son comunes en varios países de ingreso medio.

**Conflicto de intereses:** Los autores declaran no tener conflictos de interés.

**Declaración de contribución de autoría:** Allison Benson y Adrián Zamora-Duque contribuyeron por igual en la Conceptualización de Ideas, Curación de datos, Análisis formal, Adquisición de fondos, Investigación, Metodología, Administración del proyecto, Recursos, Software, Supervisión, Validación, Visualización, Redacción y revisión del borrador original y del manuscrito presentado.

## 7. Referencias bibliográficas

- Abebaw, D. & Haile, M. (2013). The impact of cooperatives on agricultural technology adoption: Empirical evidence from Ethiopia. *Food policy*, Vol. 38, 82-91. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2012.10.003>.
- Andrews, K; Ganz, M; Baggetta, M; Han, H; & Lim, C. (2010). Leadership, Membership, and Voice: Civic Associations That Work. *American Journal of Sociology*, Vol. 115, No. 4, 1191–1242.
- Brandão, J.B. & Breitenbach, R. (2019). What are the main problems in the management of rural cooperatives in Southern Brazil? *Land Use Policy*, Vol. 85, 121-129,
- Bebbington, A. & Perreault, T. (2003). Social capital, development and access to resources in highland Ecuador. *Economy Geography*, Vol. 75, N° 4, 39 - 418. <https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.1999.tb00127.x>.
- Bebbington, A. (1997). Social capital and rural intensification: local organizations and islands of sustainability in the rural Andes. *The Geographical journal*. Vol. 163, N° 2, 189-197. <https://doi.org/10.2307/3060182>.
- Benson, A. & Faguet, J.p (2021). Increasing Access to agricultural credit: the heterogeneous effects of Collective Action. *Journal of Development Studies*. Documento CEDE No. 30. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3677998>.
- Conley, T. & Udry, C. (2010). Learning about a new technology: Pineapple in Ghana. *American Economic Review*, Vol. 100, N. ° 1, 35–69. <https://doi.org/10.1257/aer.100.1.35>.
- Desai, R. & Joshi, S. (2014). Can Producer Associations Improve Rural Livelihoods? Evidence from Farmer Centres in India. *Journal of Development Studies*, Vol. 50, N. ° 1, 64-80. <https://doi.org/10.1080/00220388.2013.849339>.
- FAO (2020). Hunger and Food Insecurity. <https://www.fao.org/hunger/en/>.
- Fischer, E. & Qaim, M. (2012). Linking Smallholders to Markets: Determinants and Impacts of Farmer Collective Action in Kenya. *World Development*, Vol. 40, N. ° 6, 1255-1268. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2011.11.018>.
- FNC (2020). Diagnóstico de la asociatividad en el sector cafetero colombiano. *Ensayos sobre Economía Cafetera*, Vol. 33, No. 1, 9 -36.
- Gáfaró, M., A.M. Ibáñez & P. Justino (2022). Community Organization and Armed Group Behaviour: Evidence from Colombia. *UNU-Wider Working Paper Series* No. 2022/2. <https://doi.org/10.35188/UNU-WIDER/2022/133-4>.
- García, A., Oreja, J.R. & González, E. (2002). Las relaciones verticales y el poder de negociación de los agricultores integrados en forma cooperativa frente a los individuales. *CIRIEC-España, Revista de Economía Social, Pública y Cooperativa*, N. ° 41, 111- 138.
- Gómez, L., Aguilar, D., Forero, C., Orozco, L., Wills, E. & Moscoso, M. (2016). Asociatividad, desarrollo e inseguridad: casos del campo colombiano. Cartilla de divulgación. Universidad de los Andes, Departamento Nacional de Planeación.
- Grava, O., Ardakani, Z., Delalić, A., Azzi, N., & Bartolini, F. (2021). Agricultural cooperatives contributing to the alleviation of rural poverty. The case of Konjic (Bosnia and Herzegovina). *Journal of Rural Studies*, Vol. 82, pp. 328-339.
- Hannan, M. & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, Vol. 82, 929-964.
- MADR (2015). Informe final evaluación de impacto Segunda Fase” Proyecto de Apoyo de Alianzas Productivas – PAAP. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, Bogotá, Colombia.
- MADR (2021). Lineamientos de Política de Asociatividad Rural Productiva. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, Resolución 161 de 2021.
- Markelova, H., Meinzen-Dick, R., Hellin, J. & Dohrn, S. (2009). Collective action for smallholder market access, *Food Policy*, Vol. 34, N. ° 1, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2008.10.001>.
- Markussen, T. & Tarp, F. (2014). Political connections and land-related investment in rural Vietnam. *Journal of Development Economics*, Vol. 110, 291-302. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2014.01.011>.
- McPherson, J. & Rotolo, T. (1996). Testing a dynamic model of social composition: diversity and change in voluntary groups. *American Sociological Review*, Vol. 61, N. ° 2, 179-202. <https://doi.org/10.2307/2096330>.
- Narrod, C., Roy, D., Okello, J., Avendaño, B, Rich, K. & Thorat, A. (2009). Public–private partnerships and collective action in high value fruit and vegetable supply chains. *Food Policy*, Vol. 34, N.° 1, 8–15. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2008.10.005>.
- Nilsson, J. (2001). Organisational principles for co-operative firms. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 17, N. ° 3, 329–356. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(01\)00010-0](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(01)00010-0).
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons*, Cambridge, CUP
- PLANFES (2020). Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural de Colombia. Unidad Administrativa Especial de Economía Solidaria de Colombia, Resolución 2950 de 2020.
- Scott, W. R. & Meyer, J. (1991). The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence. In: Powell, W. and DiMaggio, P. (eds). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press. 108-140.
- Vandeplas, A., Minten, B. & Swinnen, J. (2013). Multinationals vs. cooperatives: the income and efficiency effects of supply chain governance in India. *Agricultural Economics*, Vol. 64, N.° 1, 217-244. <https://doi.org/10.1111/1477-9552.12004>.
- Verhofstadt, E. & Maertens, M. (2014). Smallholder cooperatives and agricultural performance in Rwanda: do organizational differences matter? *Agricultural Economics* Vol. 45, N.° 1, 39–52. <https://doi.org/10.1111/agec.12128>.

- Vitaliano, P. (1983). Cooperative Enterprise: Alternative Conceptual Bases for Analysing a Complex Institution. *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 65, 1078–1083.
- Wossen, T., Abdoulaye, T., Alene, A., Haile, M. G., Feleke, S., Olanrewaju, A., & Manyong, V. (2017). Impacts of extension access and cooperative membership on technology adoption and household welfare. *Journal of Rural Studies*, 54, 223-233.
- Zenger, J. & Folkman, J. (2019). Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills. *Harvard Business Review*, pp. 1-18.