UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

ANÁLISIS DE LA FUNCIONALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES DE CACAO: CASOS DE LOS MUNICIPIOS DE NILO Y YACOPÍ – CUNDINAMARCA

Wilmer Andrés Gómez Guerrero

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Agrarias.

Departamento de Desarrollo Rural

Bogotá, Colombia - 2018

ANÁLISIS DE LA FUNCIONALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES DE CACAO: CASOS DE LOS MUNICIPIOS DE NILO Y YACOPÍ – CUNDINAMARCA

Wilmer Andrés Gómez Guerrero

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de:

Maestría en Ciencias Agrarias

Director:
Dr. Juan Carlos Barrientos Fuentes
Profesor Asociado

Codirector:
Ph.D. Yesid Vicente Aranda Camacho
Profesor Asociado

Línea de Investigación:
Desarrollo Empresarial Agropecuario

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Agrarias
Departamento de Desarrollo Rural
Bogotá, Colombia - 2018

Dedicado a mis padres y mis hermanas por su apoyo incondicional en este proceso.

Agradecimientos

A Dios y a la vida, por brindarme la oportunidad de alcanzar un logro más en mi vida.

A mis padres y mi familia, por apoyarme moral y económicamente en esta nueva fase.

A mis directores de tesis, los profesores Juan Carlos Barrientos y Yesid Aranda Camacho, por creer en mí, por brindarme la oportunidad de desarrollar esta investigación, por su acompañamiento permanente a lo largo de los últimos dos años y por sus aportes fundamentales para el desarrollo y culminación de este trabajo.

A la Universidad Nacional de Colombia, por su apoyo académico y económico en el desarrollo de este trabajo, así como a mis colegas de la línea de Desarrollo Empresarial Agropecuario por sus valiosos aportes y apoyo constante.

Al sub-proyecto “Mejoramiento de la tecnología de producción de cacao en las provincias de Rionegro y Alto magdalena, Cundinamarca” del proyecto Corredor Tecnológico Agroindustrial Derivado 2 (CTA 2) por su apoyo técnico y económico para el desarrollo de la investigación, así como a todas las personas vinculadas a él por su valioso apoyo y aportes en información y conocimiento.

A todos los miembros, productores y allegados a las organizaciones participantes por su ayuda, interés y participación incondicional.

Resumen

En Colombia, la asociatividad ha permitido a los pequeños productores agrarios acceder a tecnologías, mejorar su articulación a los mercados y lograr incentivos otorgados mediante políticas públicas. Sin embargo, en Colombia las organizaciones de productores agrarios presentan múltiples limitaciones que condicionan su sostenibilidad en el tiempo y por ende su funcionalidad. En esta investigación la funcionalidad de las organizaciones se define como la capacidad con que estas cuentan para alcanzar los objetivos colectivos establecidos, ofreciendo a sus miembros facilidad, comodidad y utilidad. Esta investigación propone un modelo analítico que permite establecer el grado de funcionalidad de las organizaciones de productores agrarios; para ello se identifican elementos relacionados a tres conjuntos de variables: externas, internas y funcionalidad, siendo estimados y agrupados por medio de la consulta a expertos. Para verificar la aplicabilidad del modelo se evaluó la funcionalidad de cuatro organizaciones de productores de cacao de los municipios de Nilo y Yacopí, en el departamento de Cundinamarca. Tras la estimación del modelo se encontró que los expertos consultados atribuyen cerca del 50% de la funcionalidad a variables que conforman el conjunto interno, destacando la capacidad de liderazgo y gestión de la dirección de la organización. En aplicabilidad del modelo por medio de los estudios de caso se evidenció que la ausencia de alianzas comerciales, la insatisfacción de los miembros y las limitantes de la dirección son elementos que condicionan la funcionalidad de la organización; a su vez, el logro de objetivos y la proximidad organizacional destacan entre los elementos que contribuyen al logro de la funcionalidad. Se concluye que es necesario encaminar acciones que permitan consolidar la capacidad de gestión y liderazgo al interior de las organizaciones en procura de que estas logren ser funcionales.

Palabras clave: asociatividad, desempeño organizacional, capacidades, funcionalidad, organizaciones de productores agrícolas

Abstract

In Colombia, associativity has allowed small agricultural producers to access technologies, improve their market articulation and achieve incentives granted through public policies. However, in Colombia agricultural producers organizations show multiple limitations which condition their sustainability over time and therefore their functionality. In this research the functionality of organizations is defined as the capacity with which they count to achieve the established collective objectives, offering their members ease, comfort and usefulness. This research proposes an analytical model which allows establishing the degree of functionality of the agricultural producer organizations; for this, elements related to three sets of variables were identified: external, internal and functionality, being estimated and grouped by means of expert consultation. To verify the applicability of the model, the functionality of four cocoa producer's organizations in the towns of Nilo and Yacopí, in the department of Cundinamarca, was evaluated. Once the model was established, it was found that the experts consulted attribute almost 50% of the functionality to variables in the internal set, highlighting the leadership and management capabilities. In the model application through the case studies, it was evident that the absence of commercial alliances, the unsatisfaction of the members and management limitations are elements that condition the functionality of the organization; on the other side, the achievement of objectives and organizational proximity stand out among the elements that contribute to the achievement of functionality. It is concluded that it is necessary to direct actions that allow to consolidate the management and leadership capacity within the organizations in order for them to be functional.

Keywords: associativity, organizational performance, capabilities, functionality, agricultural producer's organizations

Contenido

Pág.

Resumen ..... **I**

Abstract ..... **II**

Lista de figuras ..... **VI**

Lista de tablas ..... **VII**

Introducción **1**

Planteamiento del problema 3

Objetivos 3

1. Marco teórico **5**

1.1 Acción Colectiva 5

1.2 Asociatividad 6

1.3 Organizaciones de economía solidaria 8

1.4 Otros tipos de organizaciones 10

1.5 Organizaciones de productores cacaoteros 11

1.6 Características de las organizaciones de productores agrarios 13

1.7 Limitantes de las organizaciones 16

1.8 Funcionalidad de las organizaciones de productores agrarios 18

2. Metodología de la investigación **23**

2.1 Diseño metodológico 23

2.2 Fases del estudio 24

2.2.1 Primera fase 24

2.2.2 Segunda fase 30

2.2.3 Tercera fase 34

3. Resultados y discusión 35
3.1 El Modelo analítico para evaluar la funcionalidad de las organizaciones 35
3.1.1 Representación gráfica del modelo analítico 36
3.1.2 Descripción de los elementos del modelo para el análisis de la funcionalidad de las organizaciones 38
3.1.2.1 Elementos del conjunto interno 38
3.1.2.2 Elementos del conjunto externo 45
3.1.2.3 Conjunto de la funcionalidad 46
3.2 Estimación del modelo para analizar la funcionalidad de las organizaciones de productores agrarios 48
3.2.1 Estimación del peso de los elementos del modelo ANP para la funcionalidad de organizaciones 48
3.2.1.1 Liderazgo y Dirección 52
3.2.1.2 Capacidades de miembros 53
3.2.1.3 Peso final de los elementos 54
3.2.2 Indicadores verificables para evaluar la funcionalidad de las organizaciones .57
3.2.3 Definición de niveles de funcionalidad para las organizaciones 59
3.3 Nivel de funcionalidad de las organizaciones de cacaoteros de Nilo y Yacopí ..59
3.3.1 Coagronilo 59
3.3.2 Proasoagro 65
3.3.3 Pioneros 70
3.3.4 Apay 76
3.3.5 Análisis Comparativo de Municipios 81
3.4 Propuestas para el mejoramiento de la funcionalidad de las organizaciones 85
3.4.1 Coagronilo 85
3.4.2 Proasoagro 86
3.4.3 Pioneros 88
3.4.4 Apay 89

Conclusiones 93

Recomendaciones 96

Anexos 109

Anexo A: Cuestionario de consulta a expertos para la evaluación del modelo analítico para evaluar la funcionalidad de las organizaciones 110
Anexo B: Cuestionario de consulta a expertos para la calificación de los elementos del modelo analítico para evaluar la funcionalidad de las organizaciones 115
Anexo C: Indicadores verificables del modelo para evaluar la funcionalidad de las organizaciones.....121
Anexo D. Encuesta aplicada a líderes organizacionales 126
Anexo E: Encuesta aplicada a productores.....136
Anexo F: Estadística descriptiva de los criterios utilizados para el análisis del modelo en los estudios de caso 145

Lista de figuras

Pág.
Gráfico 2-1. Esquema metodológico de la investigación 24
Gráfico 3-1. Estructura del modelo analítico para evaluar la funcionalidad de las organizaciones 36
Gráfico 3-2. Interrelación de los elementos del modelo analítico 38
Gráfico 3-3. Rango de funcionalidad de los estudios de caso 81
Gráfico 3-4. Grado de funcionalidad de las organizaciones de Nilo 83
Gráfico 3-5. Grado de funcionalidad de las organizaciones de Yacopí 84

Lista de tablas

Pág.
Tabla 1-1. Principales autores y teorías de la organización 7
Tabla 1-2. Organizaciones de productores de cacao en el departamento de Cundinamarca 12
Tabla 1-3. Frecuencia temática en los objetivos de las organizaciones de productores agrarios en Colombia 14
Tabla 2-1. Expertos participantes de la validación del modelo..... 27
Tabla 2-2. Expertos participantes de la estimación de la importancia de los elementos del modelo 28
Tabla 2-3. Escala de Saaty para la emisión de juicios pareados 29
Tabla 2-4. Características de las organizaciones participantes 32
Tabla 2-5. Muestreo de productores por organizaciones 34
Tabla 3-1. Supermatriz de juicios del grupo de expertos consultados (Consenso acerca de los elementos del modelo) 50
Tabla 3-2. Supermatriz de las prioridades asociadas a los elementos del modelo por el grupo de expertos consultados..... 51
Tabla 3-3. Matriz de consenso de los juicios otorgados por grupo al nodo de Liderazgo y Dirección 52
Tabla 3-4. Matriz de prioridades ponderada para los elementos del nodo de liderazgo y dirección..... 53
Tabla 3-5. Matriz de consenso de los juicios otorgados por grupo al nodo de "Capacidades de miembros" 53
Tabla 3-6. Matriz de prioridades ponderada para los elementos del nodo de capacidades de los miembros 54
Tabla 3-7. Peso final de los elementos del modelo para analizar la funcionalidad de las organizaciones 55
Tabla 3-8. Peso de los indicadores verificables 58
Tabla 3-9. Umbrales para la determinar el nivel de funcionalidad de las organizaciones 59
Tabla 3-10. Valores obtenidos a nivel conjunto para la organización COAGRONILO..... 60
Tabla 3-11. Peso de los elementos del conjunto Externo de la organización COAGRONILO 61
Tabla 3-12. Peso de los elementos del conjunto Funcionalidad de la organización COAGRONILO 62
Tabla 3-13. Peso de los elementos del conjunto Interno de la organización COAGRONILO 64
Tabla 3-14. Valores obtenidos a nivel conjunto para la organización PROASOAGRO ... 65

Tabla 3-15. Peso de los elementos del conjunto Externo de la organización PROASOAGRO 66
Tabla 3-16. Peso de los elementos del conjunto Funcionalidad de la organización PROASOAGRO 67
Tabla 3-17. Peso de los elementos del conjunto Interno de la organización PROASOAGRO 69
Tabla 3-18. Valores obtenidos a nivel conjunto para la organización PIONEROS 70
Tabla 3-19. Peso de los elementos del conjunto Externo de la organización PIONEROS 72
Tabla 3-20. Peso de los elementos del conjunto Funcionalidad de la organización PIONEROS 73
Tabla 3-21. Peso de los elementos del conjunto Interno de la organización PIONEROS 74
Tabla 3-22. Valores obtenidos a nivel conjunto para la organización APAY 76
Tabla 3-23. Peso de los elementos del conjunto Externo de la organización APAY 77
Tabla 3-24. Peso de los elementos del conjunto Funcionalidad de la organización APAY 78
Tabla 3-25. Peso de los elementos del conjunto Interno de la organización APAY 79

Introducción

En los últimos años la producción de cacao en Colombia ha adquirido un rol fundamental para el desarrollo rural en distintas regiones del territorio nacional, obteniendo un impulso especial por parte de las políticas sectoriales, al ser catalogado como la principal alternativa para la sustitución de cultivos ilícitos, ya que este producto agrario cuenta con un mercado estable y expandible, en el que se reconoce su calidad diferencial y el valor agregado que se le imprime. Entre 2012 y 2016 el área sembrada en el país se incrementó en más de 35.000 Ha, alcanzando las 173.000 Ha, lo que aportó una producción de 56.785 t de grano de cacao (Fedecacao, 2018a), mostrando una tendencia de incremento de la producción cercana al 10% anual (Agronet, 2018).

La actividad cacaocultora representa el sustento para cerca de 38.000 familias, quienes se caracterizan por ser pequeños y medianos productores, con un bajo nivel de tecnificación, bajo grado de diferenciación o valor agregado y por ende, bajo grado de representatividad individual en el mercado cacaotero. Estas características, bajo un contexto nacional donde se evidencia que la actividad agraria es atomizada y dispersa, permite explicar que el poder de negociación lo tengan los intermediarios y comerciantes, y sean estos quienes obtengan el mayor margen de ganancia en la cadena de valor del producto.

Bajo este contexto, en un entorno cada vez más competitivo y con un mercado desequilibrado, es necesario desarrollar esfuerzos de coordinación y cooperación entre los principales actores vinculados al eslabón de la producción primaria. Es así como han tomado importancia las entidades y organizaciones de tipo asociativo, quienes han centrado sus acciones en la mejora de aspectos tanto técnicos como comerciales, brindando a sus miembros servicios acordes a sus necesidades mediante la gestión efectiva de sus recursos, generando así un mayor poder de negociación (Collion & Rondot, 2001). Dada la importancia del cultivo de cacao para el apoyo al programa de posconflicto en Colombia, se han realizado grandes esfuerzos técnicos, sociales y

comerciales para consolidar el desarrollo de la actividad en las regiones que cuentan con vocación para su producción (Castaño et al., 2015). Sin embargo, para que esta actividad genere aportes sustanciales para el desarrollo de los territorios rurales donde se localiza su producción, es necesario contar con organizaciones y asociaciones constituidas y con requisitos mínimos, tales como estabilidad, fortaleza y capacidad de acción colectiva para la ejecución de proyectos de impacto; es decir, se requiere de organizaciones funcionales.

En Colombia existen más de 600 organizaciones rurales que se componen principalmente de asociaciones, cooperativas y gremios que las agrupan. Sin embargo, la asociatividad en el sector rural colombiano es ambivalente. Por un lado, la acción colectiva emprendida por las organizaciones de productores ha permitido el posicionamiento tanto de productos como de marcas en mercados selectos internacionales, a través de premios y distinciones por su calidad (Barham y Sylvander, 2011; Troya, 2013), influyendo positivamente en el valor agregado de dichos bienes. Sin embargo, al interior de las cadenas productivas, existe un poder desmedido de negociación por parte de los agentes que se vinculan al procesamiento, transformación y comercialización de los bienes. Tan solo un porcentaje muy bajo respecto al total de asociaciones que operan en el medio rural desarrollan acciones colectivas orientadas a agregar valor, diferenciar el producto y a lograr un mayor poder de negociación ante los demás miembros de la cadena de valor.

En el sector cacaotero, si bien sus organizaciones poseen objetivos altamente heterogéneos, comparten entre sí un elemento en común: propiciar el desarrollo y el bienestar de sus miembros a través del cultivo. Aun así, para la Federación Nacional de Cacaoteros “Fedecacao”, son muchas las organizaciones de productores de cacao inactivas o con bajo nivel de actividad, por lo cual el impacto que estas generan en los productores que las conforman muchas veces resulta ser imperceptible. Es por ello que para la ejecución de proyectos de desarrollo, muchas de estas organizaciones de productores de cacao no son funcionales (IKEI y AIRD, 2010). En muchos casos, su constitución se da de manera espontánea, informal o arbitraria, siguiendo modelos de organizaciones ya constituidas o exitosas, actuando para el logro de objetivos distintos a los plasmados en su constitución, o impulsados por la posibilidad de acceder a recursos gubernamentales que se otorgan como parte de los incentivos que buscan las políticas públicas de sector agrario. Por lo anterior, algunas organizaciones cacaoteras, aunque

llevan varios años de existencia, no logran generar un cambio o contribuir al avance relevante en las dinámicas productivas y de articulación comercial a los mercados, desincentivando muchas veces la asociatividad en los territorios rurales en donde se localiza su producción.

Planteamiento del problema

Conociendo de antemano las dificultades que experimentan las organizaciones de productores rurales para lograr el éxito en los objetivos que se trazan, numerosos trabajos de investigación han intentado explicar por qué estas alcanzan el éxito o fracasan en el logro de los objetivos trazados para la acción colectiva. A pesar de ello, no existe consenso en relación a qué importancia se atribuye a los factores que influyen en el desempeño de estas organizaciones; en consecuencia, limitan la capacidad de trabajo de los programas gubernamentales (Ragasa et al., 2012) y de las iniciativas que emprenden las organizaciones gremiales. Esta situación genera la necesidad de avanzar en estudios rigurosos y específicos en el área de las organizaciones de productores agrarios, con el fin de identificar los factores que influyen en la funcionalidad con que cuentan estas organizaciones, a fin de diseñar acciones adecuadas para que por medio de su fortalecimiento logren los objetivos colectivos que se trazan (Latynskiy y Berger, 2016).

Objetivos

Bajo este contexto, el *objetivo general* de esta investigación es analizar la funcionalidad de las organizaciones de productores de cacao de los municipios de Nilo y Yacopí (Cundinamarca), a fin de precisar en elementos requieren ser fortalecidas para que estas logren alcanzar sus objetivos. Para el logro del mismo, se plantean como *objetivos específicos* los siguientes:

1. Identificar los factores que inciden en la funcionalidad de las organizaciones de productores rurales a fin de generar un modelo analítico que permita evaluar su funcionalidad.
2. Estimar la importancia de los elementos que constituyen el modelo analítico para evaluar la funcionalidad de las organizaciones de productores agrarios.
3. Verificar la pertinencia del modelo y evaluar la funcionalidad de cuatro organizaciones de productores de cacao de Nilo y Yacopí en Cundinamarca.
4. Plantear acciones estratégicas a emprender que permitan lograr la funcionalidad de las organizaciones de productores de cacao de Nilo y Yacopí en Cundinamarca.

El presente documento se encuentra estructurado en cinco capítulos. El capítulo introductorio, que está culminando, abarca la problemática, presenta la justificación del trabajo y los objetivos generales y específicos planteados. El segundo capítulo comprende el marco teórico, donde se profundiza sobre los conceptos teóricos que permiten dimensionar la funcionalidad de las organizaciones; así mismo, conceptualiza las cifras actuales del sector cacaotero y las organizaciones que la componen en el departamento de Cundinamarca. El tercer capítulo detalla la metodología desarrollada para este trabajo, la cual se divide en tres fases: la primer fase comprende el desarrollo del modelo analítico y la estimación de los pesos de sus elementos; la segunda fase comprende la conceptualización de los indicadores para la medición de los elementos, y la comprobación empírica del modelo a través de su aplicación en los estudios de caso determinados, la tercer fase comprende las estrategias propuestas para cada estudio de caso, basadas en los resultados previamente descritos. El cuarto capítulo presenta de manera detallada los resultados obtenidos, así como la discusión de los mismos. Finalmente el quinto capítulo recopila las conclusiones del trabajo obtenidas a través del análisis de los resultados, así como las recomendaciones que podrían orientar el desarrollo de futuras investigaciones en el área.

1. Marco teórico

El presente capitulo busca abordar los principales conceptos que engloba la funcionalidad de las organizaciones. Por ello, se detallan las nociones de la asociatividad, los principios de la acción colectiva y los tipos de organizaciones, permitiendo abordar con mayor profundidad el concepto de funcionalidad. Por otro lado, se aborda la situación actual a nivel departamental frente a la producción cacaotera y las organizaciones que agremian los productores, para así conceptualizar sus características y sus limitantes.

1.1 Acción Colectiva

La acción colectiva es definida como el esfuerzo deliberado que realizan dos o más agentes motivados por incentivos tanto individuales como colectivos, para actuar conjuntamente en la búsqueda de un determinado resultado que se considera deseable para quienes participan (Alonso, 2008; Olson, 2000). Esta teoría, desarrollada a través de factores tanto cognitivos como estructurales, busca determinar los resultados colectivos en términos tanto de las motivaciones individuales, como de los objetivos comunes que hacen que los miembros que pertenecen a los grupos trabajen mancomunadamente para el logro de los mismos.

Para que una acción colectiva resulte efectiva es imprescindible lograr el bienestar común a través de una coordinación eficiente (Troya, 2013), que permita además que quienes participen logren una situación de mejora individual, sin ir en detrimento de las condiciones de bienestar de los demás actores con quienes se coopera (Olson, 2000). Para que se desarrollen procesos de acción colectiva en una organización, es necesario disponer de distintos elementos del capital social, tales como normas, confianza social, reciprocidad e instituciones formales y definidas(North, 1993).

Sin embargo, los productores rurales suelen tener dificultades para emprender un proceso de acción colectiva (Mercoire et al., 2006), lo cual está asociado a bajos niveles

de confianza y cohesión, así como un bajo sentido de pertenencia social (Yoon, 2011). Es por ello, que para el caso colombiano, y específicamente en relación a la comercialización agraria, se ha planteado que promover la asociatividad en el medio rural aportaría a fortalecer las capacidades para mejorar la acción colectiva (DNP, 2015a; Fuentes y Contreras, 2010).

1.2 Asociatividad

La asociatividad se define como una estrategia de crecimiento organizacional que facilita la unión de la comunidad a fin de lograr una planificación estratégica, disminuir costos de transacción (Williamson, 1979), desarrollar economías de escala (Coase, 2012) y aumentar el poder de negociación (Biénabe y Sautier, 2005; Schermer et al., 2011) (UNODC, 2013), entre otros. A través de la asociatividad, se fortalecen las instituciones mediante diversos factores sociales, reglas, normas, creencias y valores, que orientan el actuar de la organizaciones, y que motivan conjuntamente una regularidad en el comportamiento individual y social (Alonso, 2008). Es a través de la asociatividad, que los pequeños productores pueden alcanzar volúmenes de producción que justifican y facilitan la incorporación de tecnologías más productivas y que a su vez, acrecientan su capacidad de negociación con proveedores (Benzaquen et al., 2010).

En el medio rural colombiano, la asociatividad ha sido ampliamente implementada a través de las cooperativas, gremios y demás asociaciones de economías solidarias (Clavijo et al., 2017). Estas formas organizativas, son un mecanismo apropiado para asegurar el desarrollo integrado, ya que su interés social sin ánimo de lucro, con participación de la comunidad y reinversión de excedentes para servicios de carácter social, ofrecen una base racional para el desarrollo económico y social (Buendía-Martínez y Côté, 2014). Sin embargo, para que la asociatividad sea posible, esta debe originarse de un proceso voluntario de colectividad, que facilite la cooperación y compromiso entre sus miembros y con ello, mantenga su autonomía gerencial (UNODC, 2013).

Para consolidar las organizaciones de productores agrarios y lograr los aportes que a estas se les atribuye para el desarrollo agrario y rural, es necesario que éstas cuenten con las capacidades necesarias para la acción colectiva, que les permita lograr su estabilidad para que emprendan proyectos de impacto, y se fortalezcan. Para lograr esto

se hace necesario desarrollar mecanismos que permitan primeramente su análisis. En este sentido, la tabla 1 resume las principales escuelas y conceptos desarrollados para el análisis de las organizaciones. En ella, se puede observar que frente al enfoque técnico y productivo que proponen los autores de la teoría clásica de principios del siglo XX, los enfoques estructurales y holísticos de los años posteriores otorgan mayor importancia a los aspectos humanos y sociales. A nivel de organizaciones rurales, así mismo, se hace necesario la articulación de los aspectos tanto técnicos como sociales bajo un modelo holístico, reconociendo la relación e interdependencia entre estos. Es de esta forma cómo surge el concepto de funcionalidad, como una herramienta de análisis de las organizaciones de productores rurales.

Tabla 1-1. Principales autores y teorías de la organización

Escuela	Concepto	Autor(es)	Descripción
Escuela Clásica	Escuela Clásica	Taylor (1911)	Racionalización y división del trabajo, especialización del trabajador.
		Fayol (1916)	Arquitectura de coordinación y control. Concepto de administración (planificación, gestión, control, dirección).
	Gestión Científica	Gulick (1920)	Expansión de teoría clásica Fayol
		Urwick (1920)	Teoría comprensiva de la administración.
	Teoría de relaciones humanas	Mayo (1927)	Grupos de trabajadores: productividad de acuerdo a sus intereses. Comportamiento autónomo de las unidades controlado por su estructura. Integración social de los trabajadores.
Escuela de las relaciones humanas y del comportamiento	Jerarquía de necesidades	Maslow (1943)	Teoría de motivación humana para el trabajo.
	Teoría de los dos factores	Herzberg (1943)	Factores de satisfacción e insatisfacción y como ayudan a uno pero no al otro.
	Teoría general de sistemas	Bertalanffy (1950)	
	Teoría de campo	Lewin (1951)	Interacción de los grupos con el ambiente.
	Teoría X y Teoría Y	McGregor (1960)	*Teoría X*, los trabajadores son perezosos y necesitan ser dirigidos. *Teoría Y*, trabajador dinámico y que disfruta del trabajo, motivación, etc.
	Desarrollo Organizacional	Bennis (1966)	El DO como respuesta al cambio, pretende modificar creencias, actitudes, valores y estructura de la organización.
	Cultura Organizacional	Schein (1988)	Organización debe ser entendida como una micro sociedad con dimensión cultural.

Estructuralismo	Estructuralismo		Interrelacionar las organizaciones con el entorno. Sociedad es interdependencia de organizaciones. Considera efecto de recompensa y sanciones materiales y sociales. Sistemas abiertos (los otros lo consideran cerrado).
Escuela holística	Teoría Neoclásica	Drucker (1985)	Reafirmación de los postulados clásicos. Énfasis de los principios generales de la administración (planificación, organización, dirección, control). Énfasis en objetivos y resultados (Administración por objetivos). Ecléctico con otras teorías.
	Enfoque Situacional	Chandler (1962) Burns y Stalker (1961) Woordward (1958) Lawrence y Lorsch (1968)	Ampliación de la teoría general de sistemas. Interdependencia entre la organización y el entorno. Adaptación al entorno para sobrevivir. Tecnología que determina características organizacionales. Organización como realidad socio-técnica (cada uno es un subsistema).

Fuente: Elaboración propia.

1.3 Organizaciones de economía solidaria

Una organización es definida como un grupo de individuos con objetivos similares y propósitos deliberados (Machado, 2000) que proporcionan una estructura a la interacción humana (Douglas, 1998), transformando y organizando el entorno. Las organizaciones suelen tener un objetivo social y económico, donde el objetivo económico permite alcanzar el objetivo social (Dávila, 2004). Su importancia en el sector rural radica en su capacidad de mejora en el acceso a nuevos mercados, reducción de costos de producción unitarios, desarrollo de nuevos productos, reducción del riesgo de mercado, generación de valor agregado, empoderamiento de las comunidades y desarrollo del capital social mediante la articulación interinstitucional con actores privados o estatales (Castro-Rodriguez, 1963; Coase, 1934; Henríquez y Li Pun, 2013; León, 2010; Machado, 2000), elementos que no podrían ser alcanzados por los miembros de manera individual (Vargas y Montoya, 2011). Las organizaciones deben funcionar de manera continua, con fronteras identificables y objetivos definidos que sean compartidos por sus miembros, bajo reglas, procedimientos y jerarquías definidas (Menard, 1997).

Para el caso colombiano, es posible distinguir dos grandes grupos de organizaciones rurales:

- *Organizaciones de economía solidaria:* son definidas en el artículo 2 de la ley 454 de 1998 como aquellas entidades conformadas por un conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas, sin ánimo de lucro, y cuyo objeto es el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía. Para el ámbito rural, el principal modelo de organización de economía solidaria es la cooperativa, la cual es definida como una empresa asociativa sin ánimo de lucro, de tipo social, autogestionada y con vocación para el desarrollo comunitario (Miranda y Toro, 2010), en la cual los usuarios son los mismos aportantes y gestores de la organización, y cuyos excedentes son reinvertidos en si misma o en proyectos comunitarios (Narváez Rodríguez, 2014).

- *Asociaciones sin ánimo de lucro*: definidas como entidades privadas sin ánimo de lucro, son constituidas por la voluntad de miembros tanto naturales como jurídicos que comparten algún rasgo en común, y buscan ofrecer bienestar físico, intelectual o moral a sus asociados, así como a la comunidad (Narváez Rodríguez, 2014; Sánchez, 2014). Pese a que tiene una imagen más informal, pues se afirma que “la asociación existe mientras sus asociados lo hagan”, estas se encuentran reguladas por el decreto 1529 de 1990.

Si bien su definición y sus objetivos son similares, existen amplias diferencias en la gestión de las cooperativas y las organizaciones sin ánimo de lucro. Mientras en las cooperativas los aportes de los miembros pueden ser devueltos al momento de su retiro, en las organizaciones, las cuotas no son devolutivas. Así mismo, pese a que ambas poseen un objetivo social, solo las cooperativas están obligadas a reinvertir los excedentes de la actividad en la comunidad, siendo dispuestos topes mínimos según la ley 79 de 1988: 20% para protección de aportes sociales, 20% para fondo de educación, 10% para fondo de solidaridad, y el valor restante según dicten los estatutos (Gobernación de Antioquia, 2013).

Tal como lo afirma Machado (2000), “es el marco institucional el que determina el nacimiento y evolución de las organizaciones”. Ello explica la dinámica evolutiva de las organizaciones de productores rurales en Colombia. Su origen data de principios del siglo XX, a través del impulso gubernamental para la constitución de cooperativas rurales, al

identificar en estas una forma eficiente de canalizar recursos de inversión pública y estatal para mejorar el acceso a mercados y créditos (Machado, 2000; Vargas y Montoya, 2011). No obstante, el impulso estatal dio paso a la unilateralidad en la constitución de las cooperativas, alterando sus objetivos y contrariando sus principios organizativos (Zabala, 2016) al enfocarse en la distribución de insumos más no en la producción y comercialización de bienes agropecuarios, lo que llevó a una crisis y la posterior disolución de cientos de cooperativas. La desconfianza del productor hacia las cooperativas así como la necesidad de agremiarse, propiciaron el auge de las asociaciones sin ánimo de lucro, que presentaban una mayor facilidad en el ingreso y retiro de miembros a través de las cuotas no devolutivas(Gobernación de Antioquia, 2013).

Actualmente, existen en el país cerca de 400 organizaciones de productores rurales, muchas de ellas vinculadas a programas de desarrollo alternativo impulsados por instituciones del estado, así como por alianzas de cooperación internacional (Clavijo, 2016).

1.4 Otros tipos de organizaciones

Las *federaciones* son entidades de segundo grado, que agrupan y representan los fines e intereses de un sector productivo especifico, al unir a través alianzas o pactos establecidos, un número determinado de organizaciones (Pineda et al., 1994). A su vez, los *gremios* corresponden a la unión de un conjunto de personas con un mismo ejercicio o profesión, centralizando la defensa de sus intereses para lograr mejoras comunes (Ossorio, 1981; R.A.E., 2016). Estos, suelen estar constituidos por una o múltiples federaciones con actividades u objetivos productivos afines.

Si bien en Colombia existen estos tipos de organizaciones, y cuentan con una amplia adopción en su uso en especial en el sector agrario, su estructura organizacional y sus mecanismos de participación permiten que agentes particulares desarrollen un alto grado de poder o injerencia en las decisiones acatadas, primando en ellas los intereses individuales o particulares, siendo frecuente el desconocimiento de las necesidades de

las organizaciones de base en las que participan más efectivamente los productores agrarios.

1.5 Organizaciones de productores cacaoteros

Dada la oferta biofísica de distintas regiones del país, junto a los escenarios de comercio internacional favorables para el cacao(Gilbert, 2016), se ha visto incrementado tanto el número de productores como el área de cultivo y con ello, la producción y representatividad del país en el mercado internacional del cacao. Así mismo, el cacao ha sido priorizado dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”, como uno de los cultivos a ser fortalecidos por medio de la dotación de bienes y servicios sectoriales para mejorar la competitividad del medio rural, procurando encadenamientos productivos, y en especial por medio de la promoción de la asociatividad, el fortalecimiento empresarial y el emprendimiento cooperativo entre pequeños productores; así mismo por su potencial como reemplazo de cultivos ilícitos (DNP, 2015b).

En los últimos años se han desarrollado distintos programas encaminados a alcanzar la consolidación agropecuaria y sostenible de las regiones productoras de cacao, mediante el fortalecimiento productivo del sector. A través del plan decenal cacaotero 2012-2021, se estableció la financiación de 1.16 billones de pesos destinados a incentivar la rehabilitación y renovación de cultivos, así como a fortalecer las capacidades técnicas de los productores mediante asistencia técnica, programas de asistencia sanitaria y productiva (MADR, 2012). No obstante, para su implementación, se ha hecho necesaria la intermediación de organizaciones que agremien los productores y campesinos, en busca de una concertación sobre las estrategias de desarrollo, así como una ejecución e implementación exitosa de los proyectos encaminados a consolidar su desarrollo (UNODC, 2013). Todo ello ha dado lugar a la constitución de numerosas asociaciones de productores cacaoteros.

Tabla 1-2. Organizaciones de productores de cacao en el departamento de Cundinamarca

Departamento	Provincia	Municipio	Numero de organizaciones	Miembros de la organización
Cundinamarca	Alto magdalena	Nilo	2	38
Cundinamarca	Bajo Magdalena	Caparrapí	1	60
Cundinamarca	Gualivá	Vergara	1	27
Cundinamarca	Guavio	Ubalá	1	46
Cundinamarca	Medina	Medina	1	79
Cundinamarca	Rionegro	El Peñón	1	25
Cundinamarca	Rionegro	La palma	1	48
Cundinamarca	Rionegro	Paime	1	160
Cundinamarca	Rionegro	Topaipí	1	70
Cundinamarca	Rionegro	Yacopí	4	47
Cundinamarca	Tequendama	Viotá	1	54

Fuente. Adaptado de Fedecacao (2018)

Pese a que no se tienen cifras específicas sobre las organizaciones de productores de cacao a nivel nacional, fue posible evidenciar que en las regiones con condiciones aptas para la producción cacaotera en el departamento de Cundinamarca existe atención y cobertura total de entidades que asocian los productores. Tal como se observa en la Tabla 1-1, en el departamento de Cundinamarca, cerca de 850 productores cacaoteros se encuentran asociados a través de 15 organizaciones de productores cacaoteros legalmente establecidas y reconocidas por Fedecacao, cuyos objetivos suelen ser encaminados hacia la producción, comercialización y diversificación de la producción de cacao.

En el departamento de Cundinamarca la adecuada oferta biofísica del territorio ha posibilitado el desarrollo de sistemas productivos de cacao, aunado a esto la conformación de organizaciones en el territorio; actualmente en 7 de las 14 provincias del departamento se localiza la producción cacaotera. Es frecuente que en municipios de Cundinamarca en que se localiza la producción de cacao se encuentre una sola organización que agremie todos los productores a nivel municipal. No obstante, en Nilo y Yacopí se presentan 2 y 4 organizaciones de productores cacaoteros, respectivamente,

lo que se explica por las proximidades geográficas que se facilita el desarrollo de relaciones entre los productores el tamaño y área de estos municipios.

En el caso de Nilo, pese a tener un nivel de aptitud de uso medio para sus tierras (45%), factores como la tradición del cultivo en la zona y su cercanía con los principales mercados han permitido la transición del sistemas productivos de café hacia el cacao, viendo incrementado el número de productores que en los últimos años se vinculan a la producción cacaotera y con ello el incremento del número de organizaciones que estos productores conforman. Por su parte, en Yacopí por ser el segundo municipio con mayor extensión del departamento, con un alto nivel de aptitud de uso de las tierras para la producción cacaotera (69%), requiere de múltiples organizaciones que agremien de manera sectorizada a los productores que se vinculan a esta actividad.

1.6 Características de las organizaciones de productores agrarios

Tal como lo afirman Vargas y Montoya (2011), las organizaciones se encuentran en eterna dependencia de su entorno, por lo que su interacción con el medio puede determinar cambios en si misma (Machado, 2000). Es por ello, que existe una amplia variabilidad en las características de las organizaciones rurales, dado su sector productivo, región y perfil socioeconómico de sus miembros. No obstante, es posible establecer elementos comunes entre las organizaciones rurales. En su mayoría estas se encuentran constituidas por productores con características económicas y sociales similares, y suelen centrarse en: evitar la intermediación y obtener mejores precios en la venta de los bienes (Machado, 2000), y facilitar el acceso a créditos (Vargas y Montoya, 2011). El sostenimiento financiero de las organizaciones se basa en el pago de membresías, a cambio de los bienes colectivos ofrecidos; no obstante, estas organizaciones para atraer nuevos miembros e incentivar el pago de los miembros activos, suelen ofrecer bienes no colectivos (venta de materiales, insumos, herramientas y servicios) (Machado, 2000). A pesar de lo anterior, las organizaciones de productores rurales suelen tener un bajo grado de desarrollo, lo que limita su sostenibilidad y el tiempo de vida de la misma, siendo frecuente la inactividad en el mediano plazo (Machado, 2000). Un ejemplo de la importancia que adquieren para el país las

organizaciones de productores rurales se encuentra en el sector cafetero, ya que tienen una posición dominante en la comercialización del grano, participando con cerca del 50% de la compra de la producción nacional (Vargas, 1997).

De acuerdo con Olson (2000), el tipo de objetivo colectivo determina la naturaleza del grupo y por ende el comportamiento de los miembros de la organización. Es así como en las organizaciones rurales puede existir una alta variabilidad de sus objetivos organizacionales. A través de un análisis documental realizado entre junio y noviembre de 2016, el cual se basó en fuentes de información secundaria, se identificaron los temas más recurrentes dentro de los objetivos de las organizaciones rurales colombianas. Para este, se seleccionaron al azar 42 organizaciones rurales, activas y constituidas legalmente, procurando en la consulta la mayor diversidad posible en términos de tamaño, antigüedad, origen geográfico, grado de desarrollo o sector productivo. Los objetivos más frecuentes que motivan la constitución de las organizaciones y que se explicitan en los fines misionales y los objetivos establecidos en las actas de constitución legal de estas organizaciones, así como sus resultados se presentan en la Tabla 1-2.

Tabla 1-3. Frecuencia temática en los objetivos de las organizaciones de productores agrarios en Colombia

Tema	Frecuencia (%)
Comercialización	61,90
Productividad	54,76
Calidad de vida	50,00
Protección ambiental	45,24
Valor agregado	35,71
Beneficio de comunidad	33,33
Gestión de proyectos	30,95
Desarrollo agroindustrial	28,57
Asistencia Técnica	28,57
Desarrollo empresarial	19,05
Investigación y transferencia	19,05
Capacitación	18.18
Asociación Interinstitucional	9.09

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, existe una alta frecuencia en la búsqueda del incremento tanto de la producción a nivel individual y colectivo, como de la comercialización, lo que coincide con lo encontrado por el DNP (2015b), donde se afirma que las principales limitantes para el productor rural colombiano son la dificultad de comercialización y acceso a mercados. Se infiere que existe una clara correlación entre los objetivos que se trazan las organizaciones consultadas y los objetivos que se traza el actual gobierno en relación a las problemáticas del sector rural, toda vez que es reconocido el aporte que las organizaciones de productores en el sector rural pueden realizar al incremento de la calidad de vida de la población, facilitando su atención mediante el diseño de políticas públicas que buscan transferir ayudas condicionadas (CTT), principalmente a productores de escasos recursos; así mismo la ejecución de políticas públicas sectoriales que buscan promover el desarrollo de proyectos agropecuarios en pro del mejoramiento productivo y comercial (Castilla, 2014).

Por otro lado, se determinó que el 50% de las organizaciones analizadas declaran entre sus objetivos el brindar un mayor nivel de calidad de vida tanto para sus miembros como para la comunidad, denotando así el carácter social que adquieren las organizaciones rurales. Así mismo, las megatendencias actuales alrededor de la promoción de la asociatividad en el sector agrario genera repercusiones directas en el ámbito rural, puesto que cerca del 45% de las asociaciones de productores agrarios propende por el logro de una simbiosis productiva que garantice la conservación ambiental, privilegiando la protección y uso racional de los recursos del territorio para orientar el desarrollo de la producción con objetivos de sostenibilidad ambiental (G.D.D.R, 2009).

Finalmente, cabe resaltar que la homogeneidad en los objetivos que se trazan las organizaciones de productores agrarios en el país puede deberse a la forma como las nuevas organizaciones definen sus objetivos. Al respecto, es frecuente que en la constitución de las nuevas organizaciones de productores agrarios, estos utilicen estatutos de organizaciones ya establecidas para el diseño de los que regirán para las nuevas organizaciones; en muchas ocasiones ya sea por el desconocimiento de la importancia de la definición de los mismos, por la premura de su constitución legal y con el fin de acceder a proyectos productivos o a apoyos del sector, y ante la carencia de apoyo de expertos en la materia, los miembros que cooperan para su constitución no son lo suficientemente conscientes de la importancia que reviste el lograr acuerdos para

establecer los alcances y objetivos propios a sus necesidades y a la razón de ser de su que motiva la constitución delas nuevas organizaciones de productores agrarios (Parrado et al., 2009).

1.7 Limitantes de las organizaciones

En Colombia existe un sinnúmero de organizaciones conformadas legalmente; sin embargo, solo un bajo porcentaje de estas funcionan eficiente y eficazmente (Vargas y Montoya, 2011). En un entorno rural altamente diverso, los efectos del contexto político y las dinámicas sociales restringen la investigación científica, lo que dificulta conocer los factores de éxito o fracaso de las organizaciones (UNODC, 2013). No obstante, es claro que si las organizaciones buscan satisfacer intereses comunes (en este caso de sus miembros), no representan interés alguno cuando las acciones individuales satisfacen los intereses igual o mejor que la organización (Olson, 2000). Así mismo, elementos adicionales como son el arraigo a las prácticas culturales y saber hacer local, el acceso a tecnología, y las dificultades de financiamiento, entre otros, configuran condiciones y restricciones que limitan su fortalecimiento y el adecuado desarrollo de las organizaciones (UNODC, 2013).

Frecuentemente, las iniciativas para constituir una organización de productores rurales surgen por el impulso e interés de instituciones externas, primando los objetivos que estas últimas persiguen sobre los de los actores que cooperan para su constitución; el apoyo y alcanzar los beneficios otorgados por entidades estatales con intereses relacionados al cumplimiento de las metas e indicadores de estas últimas, ha actuado como fuerza impulsora para la constitución de nuevas organizaciones rurales. Cuando la iniciativa proviene de las entidades estatales, sus objetivos perseguidos no suelen representar los intereses locales (Narayán, 2000). Así mismo, los productores se ven incentivados por los beneficios recibidos, emergiendo comportamientos oportunistas -*Free Rider*- lo que en la práctica limita la construcción y el fortalecimiento de la confianza necesaria entre los miembros que cooperan para la constitución de la organización, enfrentándolos a fracasos en el desarrollo de la acción colectiva, y en consecuencia disminuyendo la credibilidad en las entidades, públicas y privadas, que han promovido la constitución de las nuevas organizaciones.

Un caso documentado para Colombia al respecto ha sido el programa de entrega de tierras comunitarias realizado otrora por el Instituto Colombiano de Reforma Agraria INCORA, en el cual los intereses individuales propiciaron el cambio de propietarios y el abandono de las mismas (Valderrama y Mondragón, 1998). No obstante, cuando la iniciativa proviene de los productores, su bajo nivel de adopción de tecnologías, así como la falta de capacidades en principios colectivos, asociativos y socioempresariales, generan problemas de estabilidad organizacional a corto y mediano plazo (Woolcock y Narayan, 2000) lo que desencadena la inactividad organizacional por periodos prolongados, repercutiendo directamente en la consecución de sus objetivos, y llegando en algunos casos a su disolución (Marion y Bacon, 1999).

Al interior de la organización, la atomización y heterogeneidad de los productores puede limitar el desarrollo organizacional (Machado, 2000). El principio de cooperativismo, donde todos los miembros tienen el mismo voto sin importar su grado de aporte a la organización genera limitaciones en la justicia redistributiva, lo que puede comprometer la armonía y cooperación entre sus miembros (Centner, 1988), llegando a desincentivar el pago de membresías (Machado, 2000) o a impulsar los comportamientos *Free Rider* de algunos de los miembros (Narváez, 2014). Por otro lado, cuando no se tiene un control social efectivo asociado a la democracia de las organizaciones, se da lugar a facciones internas, las cuales suelen bonificar o penalizar otros miembros (Vargas, 1997), surgiendo conflictos entre los agentes, los cuales son incentivados por las prácticas de clientelismo y politiquería (Machado, 2000).

El efecto de los elementos anteriormente mencionados hacen evidentes en el bajo nivel del éxito en el logro de los objetivos que persiguen las organizaciones de productores que operan en el sector agrario y el medio rural (IKEI y AIRD, 2010). Por lo anterior, entender a qué se debe la funcionalidad de las organizaciones de productores agrarios se constituye en una necesidad imperiosa, a fin de que la promoción de las mismas se logre constituir como un mecanismo viable para el logro de los objetivos productivos y de mercado que mejoren la situación de los productores que cooperan para su constitución (DNP, 2015a; Fuentes y Contreras, 2010; Rojas, 2014), y en consecuencia se logre impactar en el desarrollo de los territorios en que éstas operarán.

1.8 Funcionalidad de las organizaciones de productores agrarios

La funcionalidad se define como el conjunto de características que hacen que algo sea práctico y utilitario (R.A.E., 2016). Para que una organización logre ser funcional, esta debe responder a un grupo de funciones determinadas entre sus actores a través de la gestión de sus recursos, de tal forma que se cumpla con los objetivos colectivos establecidos, ofreciendo a su vez facilidad, comodidad y utilidad a sus miembros. Se considera que las organizaciones son funcionales cuando logran satisfacer eficazmente las necesidades de sus miembros con respecto al porqué participan en la organización (George et al., 2013), creando afinidad y cooperación entre ellos.

En el ámbito empresarial, Stamberg (2015) afirma que para alcanzar la funcionalidad, es necesario garantizar un modelo eficiente de la organización en el que las relaciones y la confianza entre los miembros actúen como motor de la organización. Del mismo modo, se hace necesaria la confianza entre miembros para evitar el incumplimiento de los acuerdos, por lo que esta debe desarrollarse, realizarse y mantenerse a través de soluciones estructurales basadas en un trabajo colectivo para aumentar la transparencia, la disponibilidad de información y la mejora del aprendizaje y las relaciones sociales (Goüet et al., 2009).

A su vez, la funcionalidad depende de factores tanto internos como externos a la organización; a nivel interno algunos factores que limitan la funcionalidad son: la falta de educación en negocios y liderazgo (Markelova y Mwangi, 2010), el bajo capital social para el desarrollo de acciones colectivas orientadas al mercadeo (Megyesi et al.,, 2011; Schermer et al., 2011), la falta de mano de obra capacitada y los altos costos de producción, entre otros. Frente al capital relacional, este se forma a través del compromiso, la confianza y la comunicación (Sarkar et al., 2001). Por otro lado, Hunt et al (2002) determinaron (a través de un modelo que integra los aportes de distintos enfoques teóricos), que las diferencias en el desempeño de empresas son los recursos que poseen o a los que se puede acceder, planteando así la teoría de las capacidades, en la cual se resalta la gestión que puede conducir a la consecución de los objetivos y el éxito. A nivel externo, se destaca el bajo acceso a financiación, altas tasas de interés, elevadas tasas

de impuestos y el bajo acceso al mercado diferencial (Cheshire et al., 2014; Zirul et al., 2015).

Por otro lado, el trabajo interdisciplinar entre los diferentes actores del sistema influye directamente en la funcionalidad de las organizaciones. Según los resultados encontrados por Rodríguez et al., (2008) la presencia de instituciones como asociaciones gremiales, centros tecnológicos y universidades promueve la difusión de tecnologías y la adopción de innovaciones; de otra parte, fuertes instituciones facilitan la búsqueda de nuevos mercados, favoreciendo a su vez el acceso de productores a programas de fomento. En otro sentido, Aranda (2015) encontró que la pertenencia a organizaciones y redes, la homogeneidad empresarial (tamaño y proximidad entre los miembros del grupos), las proximidades organizativas (Pecqueur y Zimmermann, 2004) y la capacidad de iniciativa, son aspectos que determinan la capacidad de acción colectiva para la implementación de estrategias de mercadeo colectivo de productos agroalimentarios, como objetivo que condiciona la funcionalidad de las organizaciones que están implementando esta estrategia. No obstante, según los resultados encontrados el aprovechar las proximidades geográficas (Torre y Rallet, 2005) y los recursos específicos de los territorios (Colletis y Toulouse, 2004; Pecqueur, 2004), son aspectos fundamentales para el éxito de las iniciativas colectivas que propenden por el mejoramiento de la competitividad de las organizaciones que emprenden acciones para la valorización y calificación de los productos agroalimentarios. Finalmente, en los procesos de construcción de colectividades, se debe tener en cuenta el aprendizaje social, donde las partes involucradas desarrollan los objetivos propuestos por medio de la identificación de acciones que incluyen convergencia o congruencia. Este componente se observa a través del cambio en la mentalidad en los actores, llevándose a cabo una coordinación efectiva hacia procesos de innovación (Goüet, Leeuwis, & Van Paasen, 2009)

Si bien no fue posible encontrar estudios previos que abordasen el análisis de la funcionalidad de organizaciones de productores agrarios, múltiples autores desarrollaron estudios con temáticas similares. En un estudio realizado por Tirivayi et al., (2018), se identificaron los factores que viabilizan u obstaculizan las organizaciones de productores forestales y que pueden afectar la provisión beneficios de protección social. Para los primeros, los autores identificaron: seguridad de la tenencia de la tierra, manejo efectivo,

valor comercial del producto forestal, accesibilidad al mercado, instituciones y regulaciones de apoyo, y normas sociales y participación política dentro de las comunidades. En cuanto a las restricciones se encontraron: la lejanía geográfica y la variabilidad climática, la tenencia insegura y las regulaciones engorrosas, el conflicto, la informalidad y el acceso deficiente al crédito y financiamiento y la exclusión social.

Por otro lado, en Vietnam se han realizado proyectos enfocados en el establecimiento de grupos de agricultores para vincular pequeños porcicultores a mercados para mejorar su sustento. Este estudio comparó el éxito entre las diferentes aproximaciones y el contraste entre los agricultores individuales sin acceso a mercado. La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario estructurado relacionado con la estructura organizativa de cada grupo, teniendo en cuenta información de los honorarios de los miembros, transparencia financiera acerca de los fondos de ahorros, los líderes, reuniones, reglas y regulaciones y la construcción de capital. En las conclusiones se encontró que las cooperativas carecen de sostenibilidad porque deben construirse de acuerdo con los principios de autoadministración y auto responsabilidad y que los miembros de un grupo de agricultores deberían tener un mejor acceso a los servicios lo cual les permitiría mejorar sus ingresos. Además, se encontró que los proyectos de intervención ayudan a que los agricultores tengan acceso a servicios y mejoren sus ingresos, así mismo el apoyo a los grupos de agricultores es una forma eficiente de reducir la pobreza, por último, se evidenció que es necesario realizar seguimientos sobre la sostenibilidad de los grupos de agricultores ya que se debe evaluar luego de finalizados los proyectos (Schöll, et al., 2016).

En un estudio realizado en Zambia, que intentaba responder la pregunta de ¿Pueden las organizaciones de productores rurales transformar la producción y el comercio rural? En el caso de las asociaciones mineras artesanales y en pequeña escala en el país, e intentaba examinar el vínculo entre organizaciones de productores rurales y los resultados económicos para los mineros artesanales y de pequeña escala, este estudio se realizó con las asociaciones mineras de amatista y esmeraldas, el cual analiza las organizaciones en el sector de la pequeña industria minera operan y la forma en la cual contrarrestan las restricciones del sector minero. Dentro de los resultados encontrados, están los bajos niveles de confianza y la debilidad en los procesos de integración, así como en el liderazgo lo cual causa que las asociaciones pierdan legitimidad, la ausencia de una visión y responsabilidad de las organizaciones estudiadas ha comprometido su

integridad y gobernanza, por otro lado se limitan las posibilidades de autogestión democrática y el liderazgo se adquiere por herencia, lo cual genera un círculo estrecho que excluye a otros con capacidad de liderar (Siwale, 2018).

A nivel nacional, se cuentan con multiples aproximaciones al análisis de la funcionalidad organizacional. Rodríguez et al (2018) desarrollaron un estudio para abordar los factores determinantes de la sostenibilidad de las agroempresas asociativas rurales, en las cuales se propuso un enfoque multidimensional de análisis de la sostenibilidad organizacional, teniendo en cuenta cuatro programas de acompañamiento al fortalecimiento de la asociatividad rural llevados a cabo en los departamentos de Antioquia, Cauca, Nariño y Valle del Cauca. Entre sus principales resultados, destacan la promoción de espacios de intercambio de conocimientos y experiencias con otras organizaciones, asi como el acceso a personal capacitado, lo que permitió aumentar la capacidad de gestión para el acceso a recursos de convocatorias públicas y privadas de proyectos. En el subcomponente económico, resaltaron elementos como la implementación del plan de negocios para facilitar el acceso de la producción al mercado terminal y la optimización de la logística para atender los canales de comercialización, la generación de excedentes para el sostenimiento de la organización, la definición clara de la estructura de costos de la organización, la definición de los márgenes de comercialización y un sistema de seguimiento y control a su cumplimiento. En relación al capital social, se observó la implementación de estrategias participativas para involucrar a los productores en la identificación de sus necesidades y en el planteamiento de alternativas de solución a las mismas, se definieron reglas adecuadas al interior de la organización para evitar acciones oportunistas por parte de los asociados y mecanismos de intercambio de conocimientos y experiencias entre los asociados.

Por su parte, Díaz e Ibarra (2014) determinaron las claves de éxito de un acuerdo de cooperación, identificando como factores clave de desarrollo: fuerza de venta, imagen, recursos, tecnología, selección y contribución del socio, confianza, compromiso y comportamiento cooperativo; asi mismo, establecieron como factores clave del desempeño: eficiencia y equidad en negociación, satisfacción, gestión, comunicación, coordinación y participación, logro de los objetivos, toma de decisión, lazos sociales, habilidad, capacidad y compromiso, y desarrollo de estrategias, entre otros.

2. Metodología de la investigación

El presente estudio de tesis, hace parte la acciones adelantadas dentro del sub-proyecto “Mejoramiento de la tecnología de producción de cacao en las provincias de Rionegro y Alto Magdalena, Cundinamarca” (2015 – 2017) en el marco del proyecto Corredor Tecnológico Agroindustrial - derivado 2, ejecutado por la Universidad Nacional de Colombia y financiado por el Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sistema General de Regalías denominado “Investigación, desarrollo y transferencia tecnológica en el sector Agropecuario Agroindustrial con el fin de mejorar todo el departamento de Cundinamarca y Centro Oriente". Es un estudio que se enfoca en la recolección de información para el diseño de un modelo analítico, que permita recolectar y analizar la información del estado actual de las organizaciones participantes, así como su nivel de funcionalidad.

2.1 Diseño metodológico

La investigación realizada es de tipo no experimental, cualitativa, transversal y descriptiva. La investigación cualitativa se hizo necesaria por la naturaleza social del estudio (Eisenhardt, 1989; Martinez, 2011). Dentro de esta, se destaca el uso del estudio de caso como uno de los métodos más antiguos y efectivos para describir y explicar la vida social (Young y Schmid, 1939); este, supone que es posible conocer un fenómeno partiendo de la explicación intensiva de un solo caso (Becker, 1979), siendo ampliamente utilizado en la investigación científica (Martinez, 2011), puesto que es el medio más preciso y adecuado para obtener la información de cada uno de los elementos que explican el fenómeno estudiado (Yacuzzi, 2005). También ha sido usado en estudios locales (Arzaluz, 2005; Le Boterf, 1986), mostrando su fortaleza para profundizar en el análisis de la realidad que determinan los sistemas complejos como lo son las

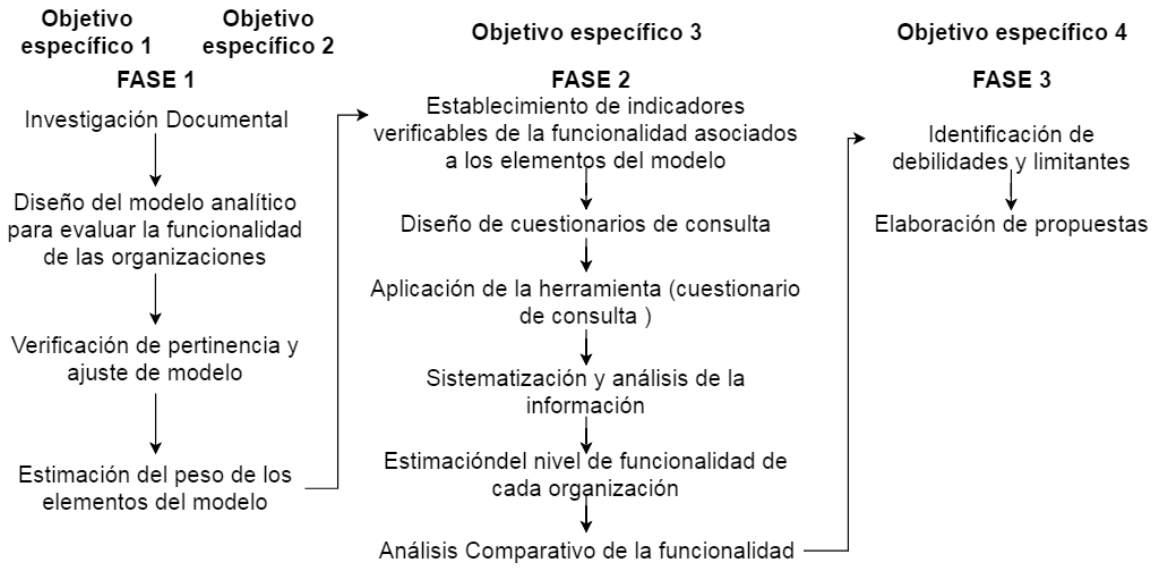
organizaciones de productores rurales con que se pretende trabajar en esta investigación.

Para alcanzar el objetivo general de esta investigación *analizar la funcionalidad de las organizaciones de productores de cacao de los municipios de Nilo y Yacopí (Cundinamarca), a fin de precisar en elementos requieren ser fortalecidas para que estas logren alcanzar su objetivos,* fue necesario diseñar la metodología de la investigación en tres fases, cada una de ella pretendía alcanzar los objetivos específicos que en suma permitieran el logro del objetivo general.

2.2 Fases del estudio

El gráfico 2-1 presenta el esquema metodológico de la investigación y el abordaje de los objetivos específicos establecidos para cada una de las fases a desarrollar.

Gráfico 2-1. Esquema metodológico de la investigación



Fuente. Elaboración propia

2.2.1Primera fase

La primera fase buscó alcanzar los objetivos específicos 1 y 2. En primer lugar para Identificar los factores que inciden en la funcionalidad de las organizaciones de productores rurales se realizó *investigación documental* a partir de la consulta de

literatura para identificar los principales elementos que inciden en el logro de la funcionalidad en organizaciones agrarias.

La búsqueda de información se centró en artículos científicos, libros, cartillas, memorias de eventos académicos, artículos gremiales y estadísticas del sector. Entre los descriptores usados para la búsqueda se incluyeron: organizaciones rurales, economía solidaria y de administración rural; para precisar la búsqueda refinó la misma incorporando como descriptores temas de capital social, teoría de grupos, dinámicas relacionales y acción colectiva, entre otros.

Tras la búsqueda realizada se determinaron los principales elementos y factores que inciden en la funcionalidad de las organizaciones. Una vez identificados los elementos que inciden en la funcionalidad de las organizaciones, se construyó un modelo analítico, definido como una representación gráfica de un proceso, conjunto o sistema, y cuya finalidad es analizar y describir dicho proceso.

En segundo lugar, para el *diseño del modelo analítico para evaluar la funcionalidad de las organizaciones*, se siguieron los pasos del Proceso Analítico en Red -ANP- (Saaty, 1999) y el Proceso Analítico Jerárquico -AHP- (Saaty, 1980), métodos de decisión multicriterio discreta ampliamente usados en los últimos años para modelizar problemas de decisión complejos y en los que intervienen múltiples factores, como lo es el análisis de la funcionalidad de las organizaciones de productores agrarios. Estos métodos pertenecen a los que se basan en la teoría de la utilidad multiatributo (Hammond et al., 1999; Keeney y Raiffa, 1976) y basan sus supuestos de racionalidad al paradigma de la utilidad esperada propuestos por Von Neumann y Morgenstern (2007).

El ANP es un proceso de análisis de decisiones, que considera las interrelaciones y retroalimentaciones entre los elementos de los diferentes niveles del sistema, con el fin de determinar el peso de cada uno de los elementos que componen el modelo (Aranda, 2015; Aznar y Guijarro, 2012). Esta metodología ha sido ampliamente usada en problemas de decisión en donde los elementos que influyen en la decisión son interdependientes, por lo cual se representa el problema como una red, brindando una modelación más cercana a la realidad (Saaty, 2004). Por su parte, el AHP basa su análisis en una estructuración jerárquica del modelo (Saaty, 1980), es decir reconoce la dependencia de sus elementos sobre otros que son considerados relevantes para el

problema analizado, por lo anterior, limita los juicios de comparación a aquellos elementos que correspondan a su mismo nivel jerárquico (Aranda, 2015) buscando así identificar el peso del elemento a partir de la estimación relativa que a este asocian los decisores, y posteriormente tras la normalización de los mismos se eleva el peso de importancia local hacia el nivel de la meta (objetivo superior), obteniendo el peso global sintético.

Dada la naturaleza de los elementos identificados como determinantes para la funcionalidad de las organizaciones, y que estos en su gran mayoría son interdependientes, fue oportuno usar el ANP para la modelización. En esta etapa se organizaron los elementos identificados como determinantes para la funcionalidad de las organizaciones en tres conjuntos relacionados a variables externas, internas y del conjunto de la funcionalidad. Así mismo, dado que en dos de los nodos relacionados a variables del conjunto interno del modelo fue posible identificar dependencia jerárquica, se utilizó el AHP para estos nodos. En todo caso tras la síntesis del modelo se elevaron todos los pesos de importancia relativa para obtener pesos globales en todos los elementos constitutivos del modelo.

La *verificación y pertinencia del modelo* propuesto se realizó entre octubre y diciembre de 2017. Para validar la pertinencia y especificación de los elementos propuestos dentro del modelo, se realizó consulta a expertos, siguiendo el método Delphi (Landeta, 1999) que permite la estructuración de un proceso de comunicación grupal efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos y como un todo tratar un problema complejo (Astigarraga, 2003), a fin de llegar a un consenso entre el grupo de expertos consultados. Seis expertos fueron consultados para este fin; la formación, filiación institucional y área de desempeño de los expertos consultados en esta etapa se presenta en la Tabla 2-1.

Para la consulta se diseñó un cuestionario, compuesto por 16 preguntas que indagaban acerca de la pertinencia de las variables seleccionadas como determinantes para explicar la funcionalidad de las organizaciones; se indagó acerca de la lógica en la distribución y relación establecida a los elementos del modelo; para ello, como soporte al cuestionario, se compartió un glosario en el que se presentaban las definiciones de los elementos constitutivos del modelo, así como una representación gráfica del mismo (Anexo A). La consulta se realizó por medio de entrevistas presenciales, y en algún caso fue remitido

por correo electrónico, previa comunicación personal y presentación del objetivo de la investigación al experto consultado.

Una vez establecida la pertinencia de los elementos del modelo se incorporaron las recomendaciones de los expertos logrando consolidar el modelo definitivo.

Tabla 2-1. Expertos participantes de la validación del modelo

Experto	Formación	Filiación institucional	Área de desempeño
Experto No. 1	Economista MSc Economía MSc Administración cPhD Desarrollo Rural.	Universidad Nacional de Colombia. Sede Bogotá. Facultad de Ciencias Agrarias. Departamento de Desarrollo Rural	Políticas agrarias y rurales
Experto No. 2	Ingeniero agrónomo MSc Agrarias-DEA MSc Desarrollo Humanos y Sustentable PhD Desarrollo Humano y Sustentable	Universidad Nacional de Colombia. Sede Bogotá. Facultad de Medicina. Departamento Nutrición	Organización para el acceso a mercados
Experto No. 3	Administrador de empresas MSc Agrarias-DEA cPhD Desarrollo Rural	Universidad de Córdoba – España. Departamento de economía, sociología y política agrarias	Desarrollo Rural, Comercialización agraria
Experto No. 4	Economista MSc sociología cPhD Agroecología	Universidad Nacional de Colombia	Organizaciones
Experto No. 5	Ingeniero Agrónomo MSc Agrícolas y manejo de recursos en los Tropicales Doctor en Agronomía	Universidad Nacional de Colombia. Sede Bogotá. Facultad de Ciencias Agrarias. Departamento de Desarrollo Rural	Economía Agraria
Experto No. 6	Ingeniero agrónomo MSc Agrarias-DEA MSc Desarrollo Rural Territorial Doctor en Desarrollo Rural	Universidad Nacional de Colombia. Sede Bogotá. Facultad de Ciencia Agrarias. Departamento de Desarrollo Rural	Desarrollo rural, Mercadeo agrario y alimentario

Fuente. Elaboración propia

En segundo orden, para alcanzar el objetivo específico 2, estimar la importancia de los elementos que constituyen el modelo analítico para evaluar la funcionalidad de las organizaciones de productores agrarios, fue necesario *estimar el peso de los elementos del modelo* con el fin de establecer su grado de importancia para explicar la funcionalidad de las organizaciones, así como su efecto y el grado de relación que existe entre los mismos. Para ello se realizó una *segunda fase de consulta con expertos e informantes calificados*, actividad que tuvo lugar entre enero y febrero de 2018, y contó con la

participación de 12 expertos. La vinculación y área de desempeño de los expertos consultados en esta segunda fase de consulta se presentan en la Tabla 2-2.

Tabla 2-2. Expertos participantes de la estimación de la importancia de los elementos del modelo

Experto	Vinculación	Área de desempeño
Experto No. 1	Universidad Nacional de Colombia. Sede Bogotá. Facultad de Ciencias Agrarias Departamento de Desarrollo Rural	Académico Economía Agraria
Experto No. 2	Universidad Nacional de Colombia. Sede Bogotá. Facultad de Ciencias Agrarias Departamento de Desarrollo Rural	Académico Desarrollo rural, Mercadeo agrario y alimentario
Experto No. 3	Universidad Nacional de Colombia. Sede Bogotá. Facultad de Ciencias Agrarias Departamento de Desarrollo Rural l	Académico Políticas Agrarias y Rurales
Experto No. 4	Universidad Nacional de Colombia. Sede Bogotá. Facultad de Medicina. Departamento de Nutrición	Académico Organización para acceso a mercados. Seguridad alimentaria y nutricional
Experto No. 5	cPhD Agroecología. Universidad Nacional de Colombia	Investigador Sociología y Organizaciones
Experto No. 6	cPhD Desarrollo Rural. Universidad de Córdoba	Investigador Desarrollo Rural, comercialización agraria.
Experto No. 7	Universidad Nacional de Colombia. Sede Bogotá. Facultad Ciencias Agrarias. Departamento de Agronomía	Académico Cultivos perennes
Experto No. 8	Federación Nacional de Cacaoteros Fedecacao	Directora regional gremio. Organización y producción cacaotera
Experto No. 9	Gobernación de Cundinamarca. Secretaría de Agricultura	Profesional Especializado Organizaciones de productores
Experto No. 10	Universidad Nacional de Colombia. Sede Bogotá. Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia. Departamento de producción animal	Académico Política agrarias y gestión agropecuaria
Experto No. 11	Universidad Nacional de Colombia. Sede Medellín. Facultad de Ciencias Agropecuarias. Departamento de Ciencias Forestales	Académico Estrategia e innovación agraria
Experto No. 12	Universidad Nacional de Colombia. Sede Medellín. Facultad de Minas. Departamento de Ingeniería de la Organización	Académico Organizaciones, Competitividad.

Fuente. Elaboración propia

Para la consulta se diseñó un cuestionario en el que se indagaba acerca de la importancia que los expertos atribuían a cada uno de los elementos del modelo (Anexo B). Para ello, los expertos consultados emitían juicios de valor por medio de la comparación pareada entre los elementos del modelo, usando la escala de Saaty (1980) (Tabla 2-3).

Tabla 2-3. Escala de Saaty para la emisión de juicios pareados

Escala numérica	Definición	Explicación
1	Igual importancia	Ambos criterios o elementos comparados tienen *igual* importancia.
3	Levemente más importante	Existe una *débil* o *moderada* importancia de uno de los criterios o elementos comparados sobre el otro.
5	Más importante	Existe una importancia *esencial* o *fuerte* de uno de los criterios o elementos comparados sobre el otro.
7	Mucho más importante	Existe una importancia *muy fuerte* o es *demostrada* de uno de los criterios o elementos comparados sobre el otro.
9	Absolutamente más importante	Existe una importancia *absoluta* de uno de los criterios o elementos comparados sobre el otro

Fuente. Adaptado de Saaty (1980)

A partir de las preferencias otorgadas por los expertos, se procedió a agregar los juicios individuales (AIJ), procedimiento propuesto por (Aczel y Saaty, 1983), usado cuando los individuos actúan como una unidad sintética (Forman y Peniwati, 1998), y en el caso en que los juicios de cada uno de los expertos tienen el mismo valor. La fórmula usada para agregar los juicios individuales fue:

$$(A_{Gr}) = a_{ij\,Gr} = \sqrt[n]{\prod_{k=1}^{n} a_{ij\,k}}$$

Dónde: $a_{ij\ Gr}$ es el juicio medio de la alternativa *i* respecto *j* expresado por los miembros del grupo. Así, a_{ij} es el juicio de cada uno de los individuos que pertenencen al grupo sobre la prioridad local de la alternativa *i* respecto *j,* con respecto al nodo al que corresponda.

Una vez agregados los juicios se construyó una supermatriz, a partir de la cual se procedió a calcular el peso de importancia $w_{L(i)gr}$ usando el método del autovector propio propuesto por Saaty (2004), permitiendo establecer qué importancia tiene cada uno de los elementos de la red.

Como se mencionó, debido a que en la modelización del problema, en dos de los nodos de variables del conjunto interno se identificó relación jerárquica de dependencia, se procedió en estos casos a calcular el peso local de importancia, siguiendo lo propuesto por el método AHP (Saaty, 1980), y posteriormente se ponderaron los pesos locales obtenidos para conocer la importancia relativa global de estos elementos frente a los demás elementos constitutivos del modelo, tras la síntesis del mismo. En todos los casos se calculó el índice de consistencia y coherencia para verificar el nivel de confianza de la matriz agregada de juicios de los expertos consultados, para el caso verificando que esta fuera menor del 10%. El tratamiento de los datos se realizó a través del software Superdecisions.

2.2.2Segunda fase

En esta fase se desarrolló el objetivo específico 3, verificar la pertinencia del modelo y evaluar su funcionalidad en cuatro organizaciones de productores de cacao de Nilo y Yacopí en Cundinamarca. En primer lugar, con el fin de usar los pesos de importancia obtenidos al término de la fase 2, se diseñaron indicadores descriptivos verificables para cada elemento del modelo, con ello se buscaba dimensionar e identificar cuantitativamente el desempeño que presentan cada una de las organizaciones de cacaoteros de Nilo y Yacopí, participantes en el proyecto marco al que se vinculó esta investigación.

Con el fin de relacionar los resultados obtenidos en la fase previa en la estimación del modelo, los pesos de importancia fueron usados para calcular junto con los indicadores de las organizaciones, funciones de utilidad aditiva. Para ello se calculó el producto entre

el peso relativo a cada elemento del modelo junto al valor del indicador. El valor de la utilidad obtenido representa el grado de desempeño de la variable en relación a la funcionalidad de la organización.

Para establecer los umbrales de los niveles de funcionalidad de manera discrecional se propusieron 5 niveles para la misma:

- *Funcionalidad Consolidada* cuando el valor de la utilidad calculada sea igual o superior al 80% del valor de utilidad máximo.
- *Funcionalidad en Consolidación* cuando el valor de la utilidad calculada sea entre el 60% y el 79% del valor de utilidad máximo.
- *Funcionalidad Parcial* o *Media* cuando el valor de la utilidad calculada sea entre 40% y 60% del valor de utilidad máximo.
- *Funcionalidad Débil* cuando el valor de la utilidad calculada sea entre 20% y 39% del valor de utilidad máximo.
- *Funcionalidad Muy Débil* cuando el valor de la utilidad calculada sea inferior al 20% del valor de utilidad máximo.

Los indicadores propuestos eran susceptibles de ser estimados para cada una de las organizaciones con que se trabajó. Conscientes que dados los objetivos y naturaleza de cada organización, cada una de ellas fue abordada como un caso independiente. Los indicadores seleccionados se establecieron en base a la disponibilidad de información para su medición, así como en su plausibilidad para cuantificar los elementos del modelo. Los indicadores establecidos para determinar la funcionalidad de las organizaciones, así como sus escalas de medición se describen en el Anexo C.

Para la medición de los indicadores verificables se utilizaron fuentes de información primaria y secundaria. Para la captura de información primaria se utilizó la encuesta, al ser una herramienta que permite recopilar información detallada de los participantes, a partir de sus conocimientos, percepciones y opiniones (Vargas, 2012), siendo complementadas con el método de la observación participante. Aquellos indicadores que no pudiesen ser cuantificados mediante las encuestas, fueron medidos a través de datos de fuentes secundarias, destacando su captura a partir de soportes técnicos, legales y económicos de las organizaciones, que pudiesen servir como base para determinar los indicadores verificables de los elementos del modelo. Así mismo, se usó parte de los

resultados del diagnóstico “Estado actual del cultivo de cacao en los municipios de Nilo y Yacopí (Cundinamarca)”, línea base elaborada en el año 2016 en el marco del proyecto de investigación, a partir de la cual se logró contextualizar el estado actual de la producción cacaotera y de las organizaciones de los productores en los municipios donde estas se localizaban.

Para el *Diseño de cuestionarios de consulta*, se dividieron los indicadores verificables en base a la fuente de información. De este modo, se diseñó un cuestionario para el líder de la organización y los miembros de la junta directiva, enfatizando en aspectos propios de la organización. Así mismo, se diseñó una encuesta para los productores, la cual incorporaba preguntas tendientes a establecer las cualidades y recursos individuales de los miembros de la organización. El formato de las encuestas aplicadas a directivos y líderes, y a los miembros de la base de la organización se presentan en el Anexo C y Anexo D respectivamente.

La *aplicación de la herramienta* tuvo lugar entre febrero y marzo de 2018, y contó con la participación de cuatro organizaciones de productores rurales, las cuales se encuentran asociadas a la Federación Nacional de Cacaoteros “Fedecacao”, y están conformadas por productores de pequeña y mediana escala en los municipios en que se desarrolló el proyecto marco. La Tabla 2-4 describe las principales características de las organizaciones participantes.

Tabla 2-4. Características de las organizaciones participantes

	COAGRONILO	**PROASOAGRO**	**APAY**	**PIONEROS**
Municipio	Nilo	Nilo	Yacopí	Yacopí
Tipo de organización	Cooperativa	Asociación	Asociación	Asociación
Año de Constitución	2005	2013	2012	2010
Miembros	106	23	54	114
Productos	Cacao Cítricos	Cacao	Cacao	Cacao
Orientación de la producción	Convencional	Orgánica	Convencional	Convencional
Constitución legal	Si	Si	Si	Si

Fuente. Elaboración propia

Si bien existen más organizaciones cacaoteras en los municipios, las organizaciones participantes se seleccionaron por su facilidad de acceso, así como por hacer parte de las organizaciones con quienes se ejecutó el proyecto “Mejoramiento de la tecnología de producción de cacao en las provincias de Rionegro y Alto Magdalena, Cundinamarca”, del cual hace parte esta investigación.

A partir del tamaño de la población de cada organización se determinó el tamaño de muestra de informantes a consultar. El muestreo realizado fue estratificado bietápico con afijación proporcional, tomando cada organización como un estrato y la afijación realizándola en función del número de miembros activos de cada una de las organizaciones. La primera etapa del muestreo demandó una delimitación inicial de la población; para el caso, se realizó la delimitación con base en la participación de los miembros de la organización en las acciones y actividades programadas en el proyecto de Corredor Tecnológico desarrolladas entre 2016 y 2017; con lo anterior se buscaba garantizar que tanto los líderes y directivos como los productores encuestados se encentraran activos en la organización. El muestreo se realizó de acuerdo a lo propuesto por Scheaffer et al. (2012), la fórmula para establecer el tamaño de la muestra fue:

$$n = \frac{\sum_{i=1}^{L} N_i^2 p_i q_i / a_i}{N^2 D + \sum_{i=1}^{L} N_i p_i q_i}$$

Dónde *n* correspondía a la muestra poblacional, *N* al número de miembros activos de la organización y que habían participado en el proyecto marco (89), *p* la proporción de participación (0,5), *q* la proporción de no participación (0,5), *a* la proporción para la fijación de la muestra y *D* el error de la muestra (0.05). A partir de lo anterior, la muestra para cada caso (organización) se presenta en la Tabla 2-5.

Tabla 2-5. Muestreo de productores por organizaciones

Organización	Miembros (2017)	Miembros CTA	Muestreo
Apay	51	26	13
Coagronilo	55	23	12
Pioneros	72	15	8
Proasoagro	40	25	13
Total	**218**	**89**	**46**

Fuente. Elaboración propia

Los datos capturados por medio de las encuestas realizadas a los miembros de la muestra fueron sistematizados en libros de Microsoft Excel; el tratamiento de los datos se realizó usando como estadístico el promedio ponderado de los resultados en aquellos indicadores que lo requirieran. Los resultados para cada organización fueron agrupados en base a los conjuntos de indicadores relacionados a los elementos del modelo, para facilitar su análisis.

2.2.3 Tercera fase

En esta fase se desarrolló el objetivo específico 4, plantear acciones estratégicas a emprender que permita lograr la funcionalidad de las organizaciones de productores de cacao de Nilo y Yacopí en Cundinamarca. Se tomaron los resultados obtenidos a través del modelo analítico, con el fin de identificar el desempeño de cada uno de los elementos del modelo; se identificó las debilidades o falencias que pueden estar limitando la funcionalidad de cada organización. A partir de los hallazgos, se plantean las acciones necesarias de emprender para lograr mejorar el desempeño en relación a cada elemento del modelo y que puede estar condicionando la funcionalidad de la organización.

3. Resultados y discusión

En este apartado se presentaran los resultados obtenidos en la investigación. Para ello se estructura su presentación en función cada uno de los objetivos específicos trazados para la misma; así mismo se realiza la discusión de los hallazgos obtenidos en relación a cada objetivo.

3.1 El Modelo analítico para evaluar la funcionalidad de las organizaciones

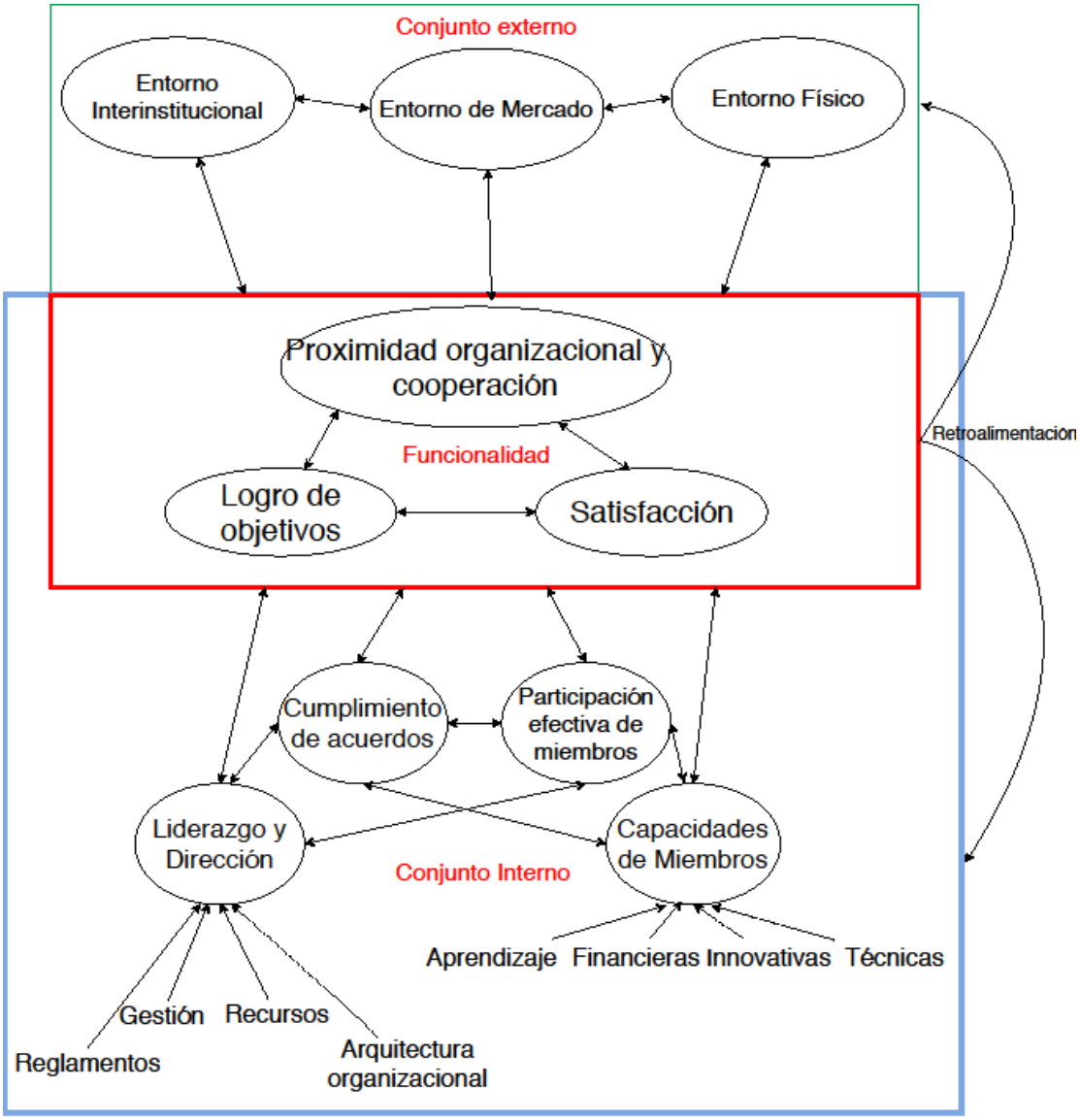
Tal como lo afirma Machado (2000), la auto organización es el producto del conjunto de relaciones internas y de sus acoples con el exterior, por lo que no son sistemas cerrados, ya que sus elementos (miembros) interactúan con el medio que los rodea. Con base en ello, el desarrollo del modelo analítico para evaluar la funcionalidad de las organizaciones de productores agrarios partió de la concepción de la organización como un sistema, al tener límites definidos y por componerse de partes interrelacionadas e interdependientes cuyo valor global es superior a la suma unitaria de sus partes.

La concepción de la organización como un conjunto dentro del entorno permite evaluar la interacción entre los agentes que la componen, detallando a través del proceso analítico de redes (ANP) y jerárquico (AHP) la acción sinérgica de la interacción de los diferentes elementos que individualmente pueden ejercer un efecto sobre la funcionalidad de la organización, pero que al mismo tiempo pueden incidir en un segundo elemento que a su vez, tiene efecto en el nivel de funcionalidad.

3.1.1Representación gráfica del modelo analítico

El gráfico 3-1 resume el modelo analítico para evaluar la funcionalidad de organizaciones de productores agrarios. Su importancia radica en la capacidad de generar patrones predecibles de comportamiento, al permitir evaluar el cambio de una parte del sistema, que a su vez afecta a las demás y, con esto, al sistema completo.

Gráfico 3-1. Estructura del modelo analítico para evaluar la funcionalidad de las organizaciones



Fuente. Elaboración propia

El modelo propuesto para analizar la funcionalidad de las organizaciones se compone de tres grandes conjuntos:

- *Conjunto Interno:* hace alusión a todos los elementos que componen e integran la organización
- *Conjunto Externo:* hace alusión a todos los elementos presentes en el entorno y que influyen en la funcionalidad de la organización
- *Conjunto de la Funcionalidad:* es el producto de la interacción de los dos grandes conjuntos, dando como resultado un determinado grado de funcionalidad de la organización

Al interior de cada uno de los conjuntos, los elementos presentan una serie de flujos de relación bidireccionales, reflejando la interdependencia que tienen los elementos. Así mismo, los elementos de los conjuntos interno y externo se conectan de manera unidireccional hacia el conjunto de la funcionalidad, a partir del cual se crea una retroalimentación.

Por su parte, dos de los elementos del conjunto interno, “Liderazgo y Dirección” y “Capacidades de Miembros”, presentaron una especial importancia al validar el modelo propuesto ante los expertos, por lo que se realizó una jerarquización para abordar sus elementos con mayor detalle, toda vez que entre los comentarios recibidos tras la primera fase de consulta a expertos para la especificación del modelo éstos sugirieron reacomodar los elementos, toda vez que identificaban dependencia. En este caso, los elementos que corresponden a los nodos no guardan relación alguna con los demás elementos del modelo, presentando así una relación unidireccional tan solo con el elemento que componen. De esta forma, fue posible dimensionar el análisis mediante el proceso Analítico de Red (ANP) para todos los elementos del modelo, mientras que siguiendo el Proceso Analítico Jerárquico (AHP) se conformaron los nodos de “Liderazgo y Dirección” y “capacidades de los miembros” entre los elementos que hacen parte del conjunto interno del modelo. El gráfico 3-2 presenta los elementos del modelo y detalla los flujos e interrelación que se presentan entre los mismos y que tras la especificación del modelo mediante la consulta a expertos resultaron ser los adecuados a establecer para el análisis.

Gráfico 3-2. Interrelación de los elementos del modelo analítico

Fuente. Elaboración propia

3.1.2Descripción de los elementos del modelo para el análisis de la funcionalidad de las organizaciones

3.1.2.1Elementos del conjunto interno

El ***Liderazgo y dirección*** es reconocido como uno de los pilares para el funcionamiento, la competitividad y perdurabilidad de las organizaciones (Narváez, 2014), para ello su directiva, encabezada por su administrador o líder (George et al., 2013; Megyesi et al.,

2011) resulta fundamental por ser ellos quienes inspiran la confianza social entre los miembros que constituyen la organización (Latynskiy y Berger, 2016), clarifican sus objetivos, delimitan las normas sociales, promueven consensos entre asociados (Narváez, 2014) e intermedian frente a otras organizaciones (Huggins, 1998), atrayendo nuevos miembros y con ello, aumentando los ingresos y manteniendo fijos los costos (Latynskiy y Berger, 2016) para la operación de la organización. Este elemento se compone a su vez de cuatro subcriterios a saber:

Los *Reglamentos* hacen alusión al conjunto de preceptos o normas que rigen a la organización, así como delimitan la forma de actuar de los miembros de esta. Un reglamento desarrollado acorde a las características y necesidades de la organización facilita una participación efectiva de los miembros (UNODC, 2013), evitando que los miembros más débiles (pequeños productores) se sientan menospreciados (Centner, 1988). A su vez brinda los elementos y define el marco para mantener la estabilidad y compensar las perturbaciones en periodos de crisis organizacional (Machado, 2000). Por otro lado, los reglamentos facilitan el desarrollo de los lazos sociales (*bridging relations*) que conectan dos grupos diferentes en un mismo ambiente social, evitando conflictos de intereses (Uphoff et al., 1998), tomando especial importancia en los momentos en que se presenta una diversificación de objetivos (fruto del crecimiento o diversificación organizacional), lo que lleva a una competencia interna entre sus miembros, en base a la búsqueda de intereses individuales (Herbel et al., 2015), que podrían generar comportamientos oportunistas (*free rider*),

En las organizaciones de tipo comercial, toman especial importancia las reglas sistemáticas de pagos, beneficios y dividendos (Newbery et al., 2013), por lo que para su elaboración deben contemplarse las características específicas de los miembros. Para el caso de los productores rurales colombianos, quienes suelen tener un bajo flujo de caja, pueden resultar más benéfico el pago inmediato del bien a un menor precio, que el pago del bien con un precio diferencial, pero un largo tiempo de espera (60-90 días) (Latynskiy y Berger, 2016).

La *Gestión* alude a la forma en que se planifica, ejecuta, controla y dirige el uso de los recursos para el desarrollo de las actividades que permiten alcanzar los objetivos colectivos, sean estos productivos, de mercado, tecnológicos, etc. La eficiente gestión de recursos brinda múltiples ventajas productivas (Newbery et al., 2013), tales como la

disminución de la incertidumbre del mercado, estabilización del precio y volumen de compra y atenuación de las restricciones rurales (Shiferaw et al., 2008). El punto de partida de la gestión organizacional es la planificación, que se basa a su vez en los objetivos organizacionales. Por ello, es necesario tener claridad en los objetivos a establecer, y la ruta de acción para su consecución. Un error en la planificación, pueden acarrear dificultades en la ejecución al corto y mediano plazo; por lo anterior se sugiere diferenciar en las organizaciones los objetivos intermedios o específicos, diseñados para su alcance al corto plazo, en procura que se facilite su logro para el posterior alcance de objetivos más altos. Para la planificación, es de especial importancia la capacidad financiera, tanto individual como colectiva, con el fin de asegurar que el acceso a los bienes sea común así el adecuado alcance de los objetivos establecidos (Latynskiy y Berger, 2016).

Los *Recursos* hacen alusión a los elementos físicos e intangibles con que cuenta la organización para el desarrollo de sus actividades. En pequeñas organizaciones, la captación de recursos se convierte en su principal objetivo, puesto que la liquidez y el capital propio tanto de la organización como de los productores son detallados como uno de los principales limitantes de las asociaciones(Latynskiy y Berger, 2016). Muchas organizaciones pueden recibir ayudas o donaciones como fomento para su desarrollo. Esto sirve a su vez como un bienestar colectivo que motive a las personas a unirse y ser activas dentro de la organización. Sin embargo, Newbery et al. (2013) encontraron que bajo el amparo de recursos públicos se disminuye el pago de las cuotas, lo que es explicado por el dilema del samaritano, que sostiene que las donaciones públicas disminuyen el desarrollo de la resiliencia de la organización a su vez que incrementan el deseo y dependencia de ayudas externas (Buchanan, 1997). Si bien los programas gubernamentales actuales buscan impulsar la creación y el desarrollo de organizaciones rurales a través de donaciones e incentivos, (Newbery et al., 2013), como los implementados por algunas de las políticas públicas orientadas al sector agrario y las organizaciones de productores, se considera que éstos mecanismos pueden resultar contraproducentes, puesto que los recursos públicos pueden influir en rendimiento (Besser y Miller, 2010) y puede alterar la moralidad y la autonomía de los miembros de las organizaciones (Bennett, 2011).

Por otro lado, el capital social es fundamental para la prosperidad y el desarrollo sostenible de las organizaciones (Herbel et al., 2015), puesto que permite movilizar otras

formas de capital (económico, natural, físico o humano) (Castle, 2002). Por ello, es necesario propiciar la remuneración de las actividades tanto del líder como de la junta directiva, puesto que aumenta sus posibilidades de acción, al no existir una competencia entre las actividades de la organización y las actividades económicas necesarias para sostener a sus familias. (UNODC, 2013). Cuando un directivo no recibe remuneraciones adicionales por su gestión (tal como sucede en las cooperativas, donde sus principios indican que los excedentes deben reinvertirse en la misma), su rendimiento suele ser menor al de un gerente de una organización privada (Alchian y Demsetz, 1972).

La *Arquitectura organizacional* se refiere *a* la estructura de poder establecida en la organización para identificar la identidad o propiedades emergentes (Machado, 2000) que esta requiere para alcanzar los objetivos que se trazan. En el ambiente organizacional, Stamberg (2015) afirma que para alcanzar la funcionalidad es necesario garantizar un modelo eficiente de la organización en el que las relaciones y la confianza entre los miembros actúen como motor de esta. Taylor (1911) por su parte, propone el principio de organización funcional para administrar de manera eficiente a la organización rural que atiende diversas ramas productivas. Esta se caracteriza por introducir especialistas en los niveles intermedios de la estructura jerárquica, los cuales concentran su actividad en un tipo muy concreto de trabajo. De este modo, cada directivo de un determinado nivel es responsable ante uno o varios supervisores, por cada una de las partes de su trabajo sobre las cuales aquéllos tienen competencia, lo que coincide con el concepto de organización federal propuesto por Olson (2000). Sin embargo, la estratificación laboral puede limitar el efecto de los directivos ante los líderes, puesto que aunque el volumen de trabajo sea el mismo, los efectos de este no son fácilmente perceptibles por los líderes, lo que desincentiva el trabajo (Latynskiy & Berger, 2016), llegando a disminuir el desempeño empresarial y la confianza de sus miembros (George et al., 2013). El capital social, incluido el capital organizacional, puede mejorar la eficacia de la organización y la sostenibilidad de la acción colectiva, ya que los agricultores están más dispuestos a trabajar juntos para alcanzar objetivos comunes (Herbel et al., 2015).

En cuanto a los aspectos generales de la organización Olson (2000) reconoce la importancia que para la acción colectiva adquiere el tamaño de los grupos, siendo este un condicionante para que los agentes que cooperan logren sus objetivos. Para este, si bien existen ciertos beneficios en organizaciones grandes (objetivos colectivos inclusivos, donde no se ven reducidos los bienes individuales, menores costos), la funcionalidad es

inversamente proporcional al tamaño; conforme que crece la organización en tamaño y complejidad organizacional, disminuye el efecto individual de sus miembros sobre el desempeño global de esta, desencadenando el fenómeno “free rider” (evasión del costo justo de producción individual en relación a los beneficios comunes) (Grossman y Hart, 1980; Olson, 2000).

Si bien Herbel et al. (2015) afirman que una actitud “free rider” debilita las relaciones de unión entre los miembros, Olson (2000) afirma que en grupos numerosos el costo o sanción moral es mínimo, puesto que es más difícil de detectar y castigar dichos comportamientos. Por otro lado, para las pequeñas asociaciones, es más fácil participar exitosamente en mercados de alto valor a través de la acción colectiva y el apoyo institucional (Narrod et al., 2009), puesto que su tamaño permite crear relaciones sociales fuertes y cercanas que brinden cohesión y unión (Herbel et al., 2015). A pesar de ello, los resultados encontrados por Newbery et al. (2013) contrastan con lo planteado por Olson (2000) puesto que se considera que el efecto del fenómeno *free rider* tiene lugar en organizaciones de más de 200 miembros. Por el contrario, el tamaño considera como elemento positivo, puesto que un mayor tamaño permite desarrollar economías de escala, brindando mayores beneficios y por ende generando mayores niveles de satisfacción y unión a los miembros. En organizaciones grandes, Olson (2000) considera que es posible tener una dinámica organizacional eficiente, siempre que esta este se agrupe de forma federal (un gran grupo compuesto de pequeños grupos autónomos en administración y control).

Las *Capacidades del líder* son determinantes para su perfil social; la ética profesional del líder debe permitirle comprender las necesidades individuales de sus asociados, y brindar al mismo tiempo el mismo trato y los mismos beneficios, así existan miembros de distintos estatus económicos, sociales, políticos o educativos, lo que permite evitar posibles divergencias en los intereses entre los miembros y la mesa directiva (Herbel et al., 2015; Narváez, 2014; Shiferaw et al., 2008). Cuando se presentan divergencias en los intereses, es el líder quien debe adoptar un rol facilitador (Herbel et al., 2015) que brinde confianza a sus miembros, para crear relaciones de confianza que permita resolver las diferencias (George et al., 2013). En aspectos administrativos, es fundamental en el líder una base técnica en conocimientos rurales, que permita desarrollar un modelo innovador de negocio (Narváez, 2014). Así mismo, son los líderes quienes deben impulsar la capacitación de los productores, liderando así el procesos de

cambio al interior de la organización (Herbel et al., 2015). Frente a la formación técnica, existen posturas contradictorias, ya que George et al. (2013) consideran que la preparación técnica de los líderes en la organización ejerce un efecto positivo mas no fundamental, mientras que para Markelova y Mwangi (2010) la falta de educación en negocios y liderazgo puede limitar su desarrollo organizacional, por lo que consideran que los líderes deben tener una preparación técnica o educativa que les permita contribuir a clarificar y propiciar el desarrollo de la misma (Altman, 2015).

En relación a la capacidad para el ***Cumplimiento de acuerdos*** cuando un productor rural ingresa a la organización y se convierte en miembro, este debe acatar las normas y acuerdos establecidos. El principal de ellos, es el aporte voluntario a través del pago de membresías, las cuales representan uno de los principales medios de control y desarrollo organizacional (Newbery et al., 2013). Cuando su valor es bajo o no representativo, no genera un costo de oportunidad considerable para los miembros, por lo que si bien pueden no estar a gusto, permanecerán en la organización de una forma pasiva (Grant, 2000), lo que se refleja en la baja asistencia a reuniones y débil participación en otras actividades de la organización (Phillipson et al., 2006). En organizaciones de tipo comercial, la funcionalidad puede verse afectada por el incumplimiento en las dinámicas de pago acordadas, puesto que los productores pueden obviar pasos de la postproducción en pos de obtener un pago más rápido (Latynskiy y Berger, 2016).

Las ***Capacidades de los miembros*** son un elemento vital para el éxito de las organizaciones, ya que determinan y avalan los bienes colectivos por los que trabaja la asociación. Su importancia es tal, que las organizaciones se debilitan y tienden a perecer cuando restan importancia al favorecimiento de los intereses de sus miembros (Olson, 2000), puesto que su apatía o inercia puede impedir la receptividad de nuevas ideas promoviendo la individualidad de la asociación (Coleman, 1988; Newbery et al., 2013).
En las organizaciones, las capacidades individuales determinan el desempeño individual de cada productor en sus compromisos con la organización, adquiriendo un rol determinante en la misma. Un desempeño individual inferior al esperado puede llegar a vulnerar el trabajo comunitario y por ende la estabilidad de la organizaciones, en especial cuando se refiere a acciones colectivas orientadas al mercadeo de productos agroalimentarios (Fischer y Qaim, 2012; George et al., 2013; Hellin et al., 2007; Megyesi et al., 2011; Schermer et al., 2011; Shiferaw et al., 2008). Para el caso de las

organizaciones de productores rurales, se determinaron cuatro tipos de capacidades de sus miembros a saber:

Las *capacidades innovativas* hacen referencia a las capacidades para generar nuevos conocimientos, desarrollar procedimientos más eficientes (económica o técnicamente) o lograr nuevos productos. Si bien el proceso innovativo puede originarse tanto a nivel individual como grupal, todo el proceso parte de experimentos e interacción de saberes y practicas (Chiriboga, 2003). Dicho proceso está estrechamente relacionado al efecto multiplicador que puedan tener los miembros y líderes de la organización

Las *capacidades para el aprendizaje* hacen referencia a las habilidades para adquirir un conocimiento necesario para el desarrollo de la actividad, así como las capacidades para garantizar una conducta duradera. En organizaciones que operan en el medio rural y cuya meta es la producción de bienes primarios, toma especial importancia la capacidad de los miembros para adquirir conocimientos, puesto que mejora la eficiencia productiva, tanto individual como colectivamente, lo cual lleva a una base productiva más fuerte de las organizaciones (Latynskiy y Berger, 2016).

Las *capacidades técnicas* hacen referencia a las competencias o conocimientos individuales que influyen en el ámbito productivo, técnico, logístico y comercial de la actividad realizada, e inciden en la eficiencia en el uso de los recursos, que conlleva a la productividad y rentabilidad de la actividad. Es por ello, que la falta de experiencia técnico productiva entre los productores que hacen parte de una organización puede llegar a conducir a la extinción de la misma (Vargas y Montoya, 2011).

Las *capacidades financieras* se relacionan a los recursos de naturaleza económica que tiene un individuo para el desarrollo de su actividad productiva. Abarca tanto los activos tangibles, como su capacidad de endeudamiento financiero (historial crediticio y bancario, capacidad de endeudamiento, etc.). En pequeños y medianos productores rurales, dicha capacidad es directamente proporcional a la capacidad de resiliencia ante nuevos escenarios productivos, por lo que toma especial importancia para soportar la adopción y transferencia de tecnologías productivas, determinado la capacidad para incursionar eficazmente a participar en nuevos mercados.

La ***participación efectiva de los miembros*** refleja su nivel de compromiso y cohesión con la organización, por lo que propicia el fortalecimiento organizacional (UNODC, 2013) y permite la legitimación de los objetivos por parte de sus integrantes. Esta, no se da solo en función de los objetivos organizacionales, también se logra como parte del fortalecimiento asociativo, lo que fomenta la interrelación y el intercambio de conocimiento entre los miembros (Schneider, 1994). No obstante, la participación puede verse alterada cuando existe un trato impersonal al interior de la organización, afectando la fidelidad y satisfacción en relación a la organización (Huertas, 2005). Cuando no se logra una participación efectiva, suelen tomar mayor importancia.

La participación de los miembros de una organización puede ser un elemento tanto positivo (compromiso y participación) como negativo (retiro de la organización), así mismo puede ser tanto activas (protesta) como pasivas (lealtad) (George et al., 2013). George et al. (2013) establece que es necesario garantizar la participación positiva y activa de los miembros a través de medidas innovativas e imaginarias que aumenten la motivación de los miembros. La motivación es un elemento producto de la confianza de los miembros hacia el líder y su junta directiva, la cual permite medir las competencias de gestión. Cuando un miembro se encuentra motivado, desarrolla un mayor interés en la organización, impulsando su compromiso con esta y desarrollando un mayor control no solo en su líder, sino en el manejo administrativo de la organización (Herbel et al., 2015).

3.1.2.2Elementos del conjunto externo

El ***entorno interinstitucional*** alude a los actores ajenos al mercado que interactúan con la organización, y funge como una herramienta para medir la funcionalidad, ya que refleja el grado de cohesión y de eficiencia laboral. Este entorno resulta clave para el acceso efectivo a nuevos mercados, ya que permite aprovechar las oportunidades y brindar apoyo cuando no se tiene conocimiento del mercado (Markelova y Mwangi, 2010; Schermer et al., 2011). Así mismo, la interacción y participación en redes instituciones, tales como en asociaciones gremiales, y con centros tecnológicos y universidades promueve la difusión de tecnologías y la adopción de innovaciones (Rodríguez, 2008) favoreciendo a su vez el acceso de productores a programas de fomento. Esto permite a

la organización actuar de manera coordinada para lograr un resultado superior al que podría alcanzarse de manera individual.

En el sector rural colombiano, el entorno interinstitucional ha cobrado especial importancia, al contribuir a disminuir la brecha existente entre la academia y el sector productivo, todo ello a través de la asistencia técnica, ya que permite un mayor acompañamiento para lograr avances productivos encaminados al desarrollo organizacional.

El ***entorno de mercado*** hace alusión a las entidades y actores con quienes se relaciona la organización, así como sus interacciones para ingresar y participar de forma sostenida en los mercados a los cuales orientan su producto, de tal forma que se logren los objetivos colectivos trazados para la organización. Para el caso colombiano, y tal como se refleja en la Tabla 1-2, la importancia del entorno de mercado radica en su contribución al desarrollo organizacional (Atterton, 2007), puesto que permite a los productores articularse al mercado, lograr alianzas comerciales que reconozcan el valor agregado en sus productos, y a su vez explica el desarrollo de economías de escala (Ramírez, 2017).

El ***entorno físico*** agrupa todos aquellos factores tangibles externos a la organización, que hacen parte del territorio en el que se desarrolla la actividad productiva y que condicionan la actividad de sus miembros. Es preciso determinar dicho entorno con el fin de poder aprovechar tanto los recursos específicos de los territorios, los recursos ambientales y biofísicos sobre los que se soporta la actividad productiva (Colletis y Toulouse, 2004; Pecqueur, 2004), así como aquellos elementos que componen el entorno físico y entre los que destaca la existencia de vías de acceso, la conectividad con los centros de interés de la organización (Torre y Rallet, 2005); en suma estos elementos determinan el desarrollo de capacidades de los miembros de la organización para aprovechar la proximidad geográfica y articularse efectivamente al entorno.

3.1.2.3Conjunto de la funcionalidad

El ***logro de objetivos colectivos*** de una organización es el fin principal de esta, se constituye como el eje de la acción colectiva y el resultado más visible para los productores (Shiferaw et al., 2008). Es el primer y principal elemento que condiciona la funcionalidad, puesto que es el punto de partida para sus actividades, y a través de estos

se logra visualizar el alcance y desarrollo de las metas propuestas, generando las pautas para realizar el seguimiento y determinar si la organización está funcionando de acuerdo al para lo que fue creada. Por lo anterior, es fundamental que las organizaciones tengan correcta y claramente definidos sus objetivos, sean estos de naturaleza productiva, organizativa, social, política, etc. Cuando existe coherencia entre los objetivos que se traza para la organización con los que establecen sus miembros se facilita la consecución de los mismos, simplificando la toma de decisiones y la ruta de acción (George et al., 2013).

La ***proximidad organizacional y cooperación*** hace alusión a la capacidad de la organización para coordinar los intereses tanto económicos como sociales de los miembros, llegando así a la cohesión social. Puesto que las organizaciones rurales deben tener en cuenta tanto los intereses económicos como sociales (George et al., 2013), su éxito resulta de las identidades comunes construidas mediante el intercambio de valores (Herbel et al., 2015). Por ello resulta fundamental la proximidad organizacional y la capacidad de iniciativa (Pecqueur y Zimmermann, 2004), puesto que determina la capacidad de acción colectiva para la implementación de estrategias para el mercadeo colectivo de productos agroalimentarios (Aranda, 2015). La proximidad organizacional permite a productores campesinos de escasos recursos, pertenecer a redes sociales que les permiten acceder a recursos adicionales que solventen las limitaciones productivas (UNODC, 2013). Esta proximidad crea cohesión y pertenencia entre los miembros de la organización, a su vez facilita la cooperación aumentando el compromiso individual y colectivo para con la organización. Un ejemplo del impacto de las proximidades organizacionales se dio en la colonización del nororiente Colombia, específicamente en el departamento de Santander, donde la homogeneidad entre las características individuales de la población permitió la integración de la comunidad para la acción cooperativa a largo plazo (Dávila, 2004).

Algunas evidencias empíricas al respecto, presentadas por Markelova y Mwangi (2010), Gruère et al. (2009) y Bernard y Gabre-Madhin (2007), entre otros, coinciden en el papel fundamental que adquiere para la comercialización de productos agrarios que los miembros hayan tenido experiencias previas en el trabajo colectivo, ya que facilita el desarrollo de interacciones en otros ámbitos sociales, creando la cohesión y confianza

necesaria para aumentar la cooperación y facilitar el logro de los objetivos compartidos de la organización (Aranda y Parrado, 2015).

Finalmente, la ***satisfacción de los miembros de la organización*** es entendida como el grado en el cumplimiento de sus objetivos y expectativas iniciales que conduce al adecuado desempeño organizacional (George et al., 2013). Frecuentemente este elemento es ignorado, lo que incide en el éxito que las organizaciones se trazan para el largo plazo. Para garantizar la sostenibilidad organizacional hay que entender la satisfacción, los comportamientos y las motivaciones de sus miembros (Newbery et al., 2013), toda vez que cuando el desempeño organizacional es satisfactorio, se asume que los miembros se comportaran de la manera más apropiada, y viceversa (George et al., 2013). Una mayor efectividad en el mercadeo colectivo de productos agroalimentarios esta correlacionado con mayores niveles de acción colectiva, por ende, la utilidad que puede brindar la asociación, para el mercadeo de los productos, el uso colectivo de bienes y servicios, resulta ser un factor significativo para el logro de la satisfacción de sus miembros (Newbery et al., 2013) permitiendo obtener mejores resultados en especial para el mercadeo colectivo de productos agrarios y alimentarios (Shiferaw et al., 2008).

3.2 Estimación del modelo para analizar la funcionalidad de las organizaciones de productores agrarios

3.2.1 Estimación del peso de los elementos del modelo ANP para la funcionalidad de organizaciones

La matriz inicial del consenso del criterio de los expertos consultados respecto a los elementos del modelo se resume en la Tabla 3-1.

La matriz ponderada de los juicios de los 12 expertos consultados para la estimación del modelo presenta un nivel de consenso del 58.2%, para los 10 elementos que constituyen

el modelo analítico para la funcionalidad de las organizaciones (relacionados a 3 conjuntos de variables, detallados en el apartado anterior), y con un índice de consistencia de 1, 7% y λmax de 10.277.

De acuerdo a(Saaty, 1999), es posible inferir que pese a la variabilidad de la naturaleza en los expertos consultados (académicos, expertos, técnicos, etc.), se presenta un alto índice de confianza. Es posible evidenciar que las columnas cuyas cifras reflejan un menor grado de importancia son Entorno Interinstitucional y Entorno Físico, en contraste con las columnas de Liderazgo y Dirección, Cumplimiento de Acuerdos y Participación Efectiva de Miembros.

A partir de la matriz de juicios grupales, se realizó el proceso de análisis de ANP, obteniendo las supermatriz de prioridades grupales, que se presenta en la Tabla 3-2. Cabe resaltar que como todos los juicios de todos los expertos consultados tenían la misma relevancia no fue necesario ponderar los valores de la misma; por tanto los valores que se presentan en la Tabla 3-2 indican qué tan importante resulta ser cada uno de los elementos del modelo para explicar y determinar la funcionalidad de las organizaciones.

Tabla 3-1. Supermatriz de juicios del grupo de expertos consultados (Consenso acerca de los elementos del modelo)

	CONJUNTO EXTERNO			**CONJUNTO FUNCIONALIDAD**			**CONJUNTO INTERNO**			
Elementos	***Entorno Interinstitucional***	***Entorno de Mercado***	***Entorno Físico***	***Proximidad organizacional y cooperación***	***Logro de objetivos***	***Satisfacción***	***Liderazgo y dirección***	***Capacidades de miembros***	***Cumplimiento de acuerdos***	***Participación efectiva de miembros***
Entorno Interinstitucional	__	3/5	1 2/5	1/2	1/4	1/3	1/4	2/5	3/7	1/3
Entorno de Mercado	1 2/3	__	2 1/6	3/4	1/2	2/3	2/5	7/9	2/3	1
Entorno Físico	5/7	1/2	__	2/3	1/2	5/8	3/8	1/3	3/7	2/5
Proximidad organizacional y cooperación	2	1 1/3	1 4/7	__	1	1	5/8	1	4/5	5/7
Logro de objetivos	3 7/8	2	2	1	__	1 2/3	2/3	1 2/3	1	1 1/5
Satisfacción	3 2/9	1 1/2	1 3/5	1	3/5	__	5/9	5/6	3/8	1/2
Liderazgo y dirección	3 7/8	2 5/9	2 2/3	1 3/5	1 4/9	1 4/5	__	1 2/3	1 2/5	1
Capacidades de miembros	2 3/7	1 2/7	3 1/6	1	3/5	1 1/5	3/5	__	5/9	3/5
Cumplimiento de acuerdos	2 2/7	1 5/9	2 3/8	1 1/4	1	2 3/4	5/7	1 4/5	__	1 1/2
Participación efectiva de miembros	3	1 1/9	2 1/2	1 2/5	5/6	2	1	1 2/3	2/3	__

Fuente. Elaboración propia

Tabla 3-2. Supermatriz de las prioridades asociadas a los elementos del modelo por el grupo de expertos consultados

	CONJUNTO EXTERNO			**CONJUNTO FUNCIONALIDAD**			**CONJUNTO INTERNO**			
Elementos	***Entorno Interinstituci onal***	***Entorno de Mercado***	***Entorno Físico***	***Proximidad organizacional y cooperación***	***Logro de objetivos***	***Satisfac ción***	***Liderazgo y dirección***	***Capacida des de miembros***	***Cumplimien to de acuerdos***	***Participación efectiva de miembros***
Entorno Interinstitucional	0.04348	0.04348	0.04348	0.04348	0.04348	0.04348	0.04348	0.04348	0.04348	0.04348
Entorno de Mercado	0.07715	0.07715	0.07715	0.07715	0.07715	0.07715	0.07715	0.07715	0.07715	0.07715
Entorno Físico	0.04835	0.04835	0.04835	0.04835	0.04835	0.04835	0.04835	0.04835	0.04835	0.04835
Proximidad organizacional y cooperación	0.09471	0.09471	0.09471	0.09471	0.09471	0.09471	0.09471	0.09471	0.09471	0.09471
Logro de objetivos	0.13188	0.13188	0.13188	0.13188	0.13188	0.13188	0.13188	0.13188	0.13188	0.13188
Satisfacción	0.08670	0.08670	0.08670	0.08670	0.08670	0.08670	0.08670	0.08670	0.08670	0.08670
Liderazgo y dirección	0.16067	0.16067	0.16067	0.16067	0.16067	0.16067	0.16067	0.16067	0.16067	0.16067
Capacidades de miembros	0.09528	0.09528	0.09528	0.09528	0.09528	0.09528	0.09528	0.09528	0.09528	0.09528
Cumplimiento de acuerdos	0.13477	0.13477	0.13477	0.13477	0.13477	0.13477	0.13477	0.13477	0.13477	0.13477
Participación efectiva de miembros	0.12700	0.12700	0.12700	0.12700	0.12700	0.12700	0.12700	0.12700	0.12700	0.12700

Fuente. Elaboración propia

3.2.1.1Liderazgo y Dirección

La estimación del nodo de *liderazgo y dirección* a partir del consenso de los juicios de los expertos consultados respecto a los juicios otorgados para los subcriterios que lo componen se presenta en la Tabla 3-3

Tabla 3-3. Matriz de consenso de los juicios otorgados por grupo al nodo de Liderazgo y Dirección

	Reglamentos	**Gestión**	**Recursos**	**Arquitectura Organizacional**
Reglamentos	___	3/8	2/5	3/4
Gestión	2 5/7	___	2 4/9	3
Recursos	2 3/7	2/5	___	2
Arquitectura organizacional	1 1/3	1/3	1/2	___

Fuente. Elaboración propia

La matriz ponderada de los subcriterios del nodo *liderazgo y dirección* perteneciente al conjunto interno, presenta un nivel de consenso de 65.1% para los 4 subcriterios del nodo, con un índice de consistencia del 2,68% y λmax de 4.0805

Si bien se evidencia un nivel de consenso y un índice de consistencia similar al juicio de los elementos del modelo, los subcriterios del nodo *liderazgo y dirección* presentan un mayor nivel de consistencia adecuado, siendo menor del 10% planteado por Saaty (1980).

La tabla 3-4 presenta el grado de importancia de los subcriterios que componen el Liderazgo y Dirección (W_{loc}), así como su porcentaje de representación a nivel global (W_{glo}) una vez ponderada por el peso de importancia asociado por los expertos a dicho nodo.

Tabla 3-4. Matriz de prioridades ponderada para los elementos del nodo de liderazgo y dirección

	Reglamentos	**Gestión**	**Recursos**	**Arquitectura Organizacional**	∑	Wloc	Wglo
Reglamentos	0,1335	0,1742	0,0943	0,1112	0,5133	0,1283	**0,0206**
Gestión	0,3635	0,4742	0,5609	0,4461	1,8448	0,4612	**0,0741**
Recursos	0,3246	0,1937	0,2291	0,2941	1,0416	0,2604	**0,0419**
Arquitectura organizacional	0,1783	0,1579	0,1157	0,1485	0,6004	0,1501	**0,0241**
Prioridad del Nodo Liderazgo y dirección						1	0,1607

Fuente. Elaboración propia

3.2.1.2Capacidades de miembros

La estimación de los nodos relacionados a los criterios de *capacidades de los miembros* a partir del consenso de los juicios de los expertos consultados respecto a los subcriterios que la conforman, se presenta en la Tabla 3-5

Tabla 3-5. Matriz de consenso de los juicios otorgados por grupo al nodo de "Capacidades de miembros"

	Capacidades de Aprendizaje	**Capacidades Financieras**	**Capacidades Innovativas**	**Capacidades de Técnicas**
Capacidades de Aprendizaje	___	1	1 1/6	1 7/9
Capacidades Financieras	1	___	2 1/2	1
Capacidades Innovativas	6/7	2/5	___	2/3
Capacidades de Técnicas	4/7	1	1 3/7	___

Fuente. Elaboración propia

La matriz ponderada de los subcriterios analizados en el nodo de capacidades de los miembros presentó un nivel de consenso del 61.9%, para los cuatro subcriterios, con un índice de consistencia de 3,8% y λmax de 4.120.

Al igual que en los anteriores análisis, las cifras reportadas indican un alto nivel de confianza. No obstante, a nivel de subcriterios, aquellos correspondientes a las Capacidades de Miembros presentan un mayor nivel de consistencia. La tabla 3-7 resume el grado de importancia de los subcriterios que componen las Capacidades de Miembros (Wloc), así como su porcentaje de representación a nivel global (Wglo).

Tabla 3-6. Matriz de prioridades ponderada para los elementos del nodo de capacidades de los miembros

	Capacidades Aprendizaje	**Capacidades Financieras**	**Capacidades Innovativas**	**Capacidades Técnicas**	∑	Wloc	Wglo
Capacidades de Aprendizaje	0,2976	0,3054	0,1919	0,3980	1,193	0,298	**0,0285**
Capacidades Financieras	0,2793	0,2866	0,4082	0,2202	1,194	0,299	**0,0285**
Capacidades Innovativas	0,2549	0,1154	0,1644	0,1569	0,692	0,173	**0,0165**
Capacidades Técnicas	0,1682	0,2927	0,2355	0,2249	0,921	0,230	**0,0220**
Prioridad del Nodo capacidades de los miembros						1	0,0954

Fuente. Elaboración propia

3.2.1.3Peso final de los elementos

El peso final de los elementos y subcriterios que componen el modelo analítico para evaluar la funcionalidad de las organizaciones de productores rurales se presenta en la Tabla 3-7.

Tabla 3-7. Peso final de los elementos del modelo para analizar la funcionalidad de las organizaciones

	Criterio	W_{GI}
Conjunto Externo		**16.9%**
1	Entorno Interinstitucional	4,35%
2	Entorno de mercado	7,70%
3	Entorno físico	4,84%
Conjunto Funcionalidad		**31.28%**
4	Proximidad organizacional y cooperación	9,46%
5	Logro de objetivos	13,18%
6	Satisfacción	8,64%
Conjunto Interno		**51.83%**
7	Liderazgo y dirección	16,07%
7.1	Reglamentos	2,06%
7.2	Gestión	7,41%
7.3	Recursos	4,19%
7.4	Arq. Organizacional	2,41%
8	Capacidades de miembros	9,54%
8.1	Aprendizaje	2,85%
8.2	Innovativas	2,85%
8.3	Financieras	1,65%
8.4	Técnicas	2,20%
9	Cumplimiento de acuerdos	13,64%
10	Participación efectiva de miembros	12,57%

Fuente. Elaboración propia

Desde una perspectiva global, se puede observar que entre los conjuntos, más del 50% del peso del modelo corresponde a los elementos del conjunto Interno, seguido del conjunto Funcionalidad (31.28%) y el conjunto Externo (16.9%). Contrario a la percepción general que posiciona los factores externos como determinantes para la funcionalidad

organizacional, los valores encontrados reflejan la importancia que adquiere el adecuado funcionamiento y supervisión de las funciones internas de la organización.

En relación al *conjunto interno*, si bien la distribución del peso en sus subcriterios es relativamente equitativa, cobra especial importancia el Liderazgo y Dirección de la organización, siendo el elemento con mayor peso dentro del modelo (16.07%). Aunque estos resultados respaldan la política institucional de fortalecer las áreas administrativas de la organización en aspectos de trabajo asociativo, es imperativo que dicha preparación se transfiera a sus miembros, toda vez que sea posible el reemplazo tanto de los miembros como de la junta directiva, garantizando así la continuidad de la organización. Frente a los subcriterios que componen el Liderazgo y Dirección, cabe resaltar la importancia que adquiere la gestión de la organización junto a los recursos que posea esta, en contraste a elementos legales y organizativos, tales como los Reglamentos y la Arquitectura Organizacional, los cuales, a pesar de ser elementos que dan la pauta para la distribución de responsabilidades y que contribuyen al cumplimiento de acuerdos, contribuyen en menor medida a la funcionalidad organizacional

En relación a las Capacidades de los Miembros, se observa una distribución del peso más homogénea entre los subcriterios, tomando mayor importancia las capacidades innovativas y de aprendizaje. Estos resultados coinciden con aquellos expuestos por Vargas & Montoya (2011), donde afirma que para para alcanzar una acción colectiva eficiente es necesario propiciar un desarrollo técnico permanente de los productores a través de programas educativos aplicados.

Frente a los elementos del *conjunto de la funcionalidad*, cerca del 40% de su peso está representado por el logro de objetivos. Esto coincide con los hallazgos de George et al. (2013), donde se define el logro de objetivos como el punto de partida para el desarrollo organizacional, y contrasta con aquellos reportados por Newbery et al. (2013) quien da especial importancia a la satisfacción, asociado al sentimiento de pertenencia a esta. Si bien, tanto la proximidad organizacional como la satisfacción toman un rol similar dentro de la funcionalidad, la satisfacción tiene un valor inferior, debido a su alta variabilidad y subjetividad.

Finalmente, dentro del *conjunto externo*, es muy importante recalcar que para los expertos consultados, el entorno interinstitucional es el elemento que menor peso tiene dentro de la funcionalidad, lo que contrasta con la visión general de las organizaciones

rurales en Colombia, las cuales prestan especial énfasis a las entidades con quienes pueden llegar a desarrollar algún tipo de vínculo o relación. En este aspecto resalta la gestión de la organización para el desarrollo de programas encaminados a alcanzar sus objetivos organizacionales, lo que consecuentemente apalancará el desarrollo del entorno interinstitucional. En dicho conjunto, toma especial importancia el entorno de mercado, pues es el elemento base para que la organizaciones sean autosuficiente y tenga una continuidad en su gestión.

3.2.2 Indicadores verificables para evaluar la funcionalidad de las organizaciones

Los indicadores verificables para los elementos y subcriterios del modelo analítico se describen en el Anexo D.

Si bien toda la información recolectada a través de los indicadores es pertinente para las organizaciones, la amplitud de elementos e indicadores dentro del modelo limitan la cuantificación de los indicadores, por lo que se utilizaron aquellos que fuesen más relevantes para la estimación de su peso, utilizando la información de los indicadores restantes para corroborar, rectificar o complementar los resultados obtenidos.

Los indicadores usados en la estimación de peso del modelo se resumen en la Tabla 3-8.

Tabla 3-8. Peso de los indicadores verificables

Indicador	Peso
CONJUNTO EXTERNO	**0.1689**
Entorno de Mercado	**0.0770**
Ventas colectivas	0,0385
Reconocimiento de valor agregado	0,0385
Entorno Físico	**0.0484**
Proximidad geográfica	0,0242
Vías de comunicación	0,0242
Entorno Interinstitucional	**0.0435**
Proyectos ejecutados (5 años)	0,0218
Participación en organizaciones de segundo nivel	0,0218
CONJUNTO FUNCIONALIDAD	**0.3128**
Logro de Objetivos	**0.1318**
Alcance de objetivos trazados	0,1318
Satisfacción	**0.0864**
Grado de satisfacción	0,0864
Proximidad organizacional y cooperación	**0.0946**
Grado proximidad organizacional	0,0946
CONJUNTO INTERNO	**0.5183**
Cumplimiento de acuerdos	**0.1364**
Cumplimiento acuerdos miembros	0,0682
Cumplimiento acuerdos directiva	0,0682
Participación efectiva de miembros	**0.1257**
Asistencia a reuniones	0,0629
Participación en proyectos	0,0629
Liderazgo y dirección	**0.1607**
Reglamentos	*0.0206*
Cumplimiento elección de cargos	0,0103
Cumplimiento elección de cargos	0,0103
Gestión	*0.0741*
Existencia Plan de trabajo y control	0,0371
Dirección de la organización	0,0371
Recursos	*0.0419*
Fuentes de recursos	0,0210
Valor recursos	0,0210
Arquitectura organizacional	*0.0241*
Existencia Arquitectura Organizacional	0,0121
Cumplimiento Arquitectura Organizacional	0,0121
Capacidades de miembros	**0.0955**
Aprendizaje	*0.0285*
Nivel de escolaridad	0,0143
Nivel de conocimiento cacao	0,0143
Innovativas	*0.0285*
Evidencia Innovación local	0,0285
Financieros	*0.0165*
Ingreso mensual núcleo familiar	0,0083
(%) origen del cacao	0,0083
Técnicos	*0.0220*
Medio de transporte	0,0110
Procesos técnicos	0,0110

Fuente. Elaboración propia

3.2.3 Definición de niveles de funcionalidad para las organizaciones

Dada la novedad de la temática, no fue posible encontrar estudios previos que determinaran el nivel de funcionalidad de las organizaciones rurales. Por ello, los niveles de funcionalidad fueron estimados de manera discrecional, tomando como base estudios previos (Lazaro, 2018), obteniendo así las siguientes categorías.

Tabla 3-9. Umbrales para la determinar el nivel de funcionalidad de las organizaciones

Nivel	Valor
Funcionalidad Consolidada	≥ 0.8
Funcionalidad en Consolidación	0.6 – 0.79
Funcionalidad Parcial o Media	0.4 – 0.59
Funcionalidad Débil	0.2 – 0.39
Funcionalidad Muy Débil	≤ 0.2

Fuente. Elaboración propia

3.3 Nivel de funcionalidad de las organizaciones de cacaoteros de Nilo y Yacopí

Los resultados estadísticos descriptivos obtenidos para cada una de las organizaciones, a nivel de indicadores y elementos se resumen en el anexo E. Para efectos del análisis, a continuación se discutirán los resultados más relevantes para cada caso

3.3.1 Coagronilo

Los resultados obtenidos para la organización COAGRONILO se resumen en la Tabla 3-10. A nivel general, se observa que la organización presenta una funcionalidad parcial o media, con un peso total de 0.433. Existe una debilidad marcada en los elementos que componen el conjunto externo; no obstante, al presentar un peso inferior a los demás conjuntos, compromete la funcionalidad en menor medida que el conjunto interno.

Tabla 3-10. Valores obtenidos a nivel conjunto para la organización COAGRONILO

Conjunto	Peso ideal	Peso obtenido	Contribución a la funcionalidad
Externo	0,169	0,051	30%
Funcionalidad	0,313	0,152	49%
Interno	0,518	0,239	46%
TOTAL	**1,000**	**0,433**	**44%**

Fuente. Elaboración propia

Conjunto Externo:

Tal como se observa en la Tabla 3-10, el entorno de mercado es el elemento limitante, al abarcar el 45% del peso del conjunto externo, presentando un valor nulo. Este valor deriva de la ausencia de procesos de venta colectiva de productos que garanticen el reconocimiento del valor diferencial del bien. Si bien la organización cuenta con experiencia en la venta colectiva de cacao entre 2012 y 2013 bajo un contrato con Casa Luker, el descontento de los productores al no encontrar un margen diferencial en el precio de compra, sumado a las dificultades administrativas que presentó la organización para la compra del bien concluyó con dicho proceso.

En contraste, el entorno físico pese a presentar un menor peso en el conjunto, participa en mayor medida en la funcionalidad organizacional. Esto se debe a que el municipio goza de buenas vías de comunicación internas, así como una posición geográfica estratégica, que le brinda un fácil acceso a múltiples mercados en ciudades como Girardot y Bogotá. Ello, sumado a la proximidad geográfica favorable que se presenta entre sus miembros, brinda condiciones deseables, que contribuyen a garantizar la participación y el desarrollo de un tejido social, y con ello una acción colectiva efectiva. Aun así, es preocupante el impacto de las condiciones agroclimáticas en la productividad y rentabilidad del cultivo, puesto que pese a presentar una viabilidad productiva alta, no se cuentan con medidas de contingencia para periodos de sequía prolongada, que suelen comprometer la estabilidad del cultivo.

Tabla 3-11. Peso de los elementos del conjunto Externo de la organización COAGRONILO

Elemento	Peso ideal	Peso obtenido	Contribución a la funcionalidad
Entorno de Mercado	0,077	0,000	0%
Entorno Físico	0,048	0,029	60%
Entorno Interinstitucional	0,044	0,022	50%

Fuente. Elaboración propia

Finalmente, se observa un mayor nivel de contribución del entorno interinstitucional en la funcionalidad. El número de alianzas o convenios, la diversidad de actores y los objetivos de esta dan cuenta de la gestión realizada por la organización, lo que refleja un entorno favorable. No obstante, llama la atención que no se evidencia algún tipo de continuidad entre los proyectos o en la participación de las entidades, lo que permite inferir que entre los agentes involucrados no existe retroalimentación alguna de los alcances, impacto y efecto de los proyectos en los objetivos de la organización. Sumado a ello, se destaca que ningún proyecto o alianza fue gestionado por iniciativa de la organización, evidenciando una dependencia directa hacia la gestión de las entidades con que se relaciona, así como una posible discrepancia entre los objetivos de los programas y de la organización. Finalmente, se observa que la organización no hace parte activa de las entidades de segundo nivel del sector, por lo que su participación en la formulación y gestión de políticas, lineamientos o programas de impacto regional para el sector se ve fuertemente limitada.

Conjunto Funcionalidad

Tal como se observa en la Tabla 3-11, dentro del conjunto de la Funcionalidad, si bien se observa un mayor índice de homogeneidad en la contribución de los elementos a la funcionalidad, existe una debilidad atenuada en la capacidad para alcanzar los objetivos colectivos propuestos, elemento que abarca el mayor peso dentro del conjunto. Se encontró que desde su constitución, los objetivos organizacionales no han sido evaluados, alcanzados o replanteados, lo cual ha dado lugar a discrepancias entre el enfoque de las actividades y los objetivos planteados. Los miembros, cuya amplia mayoría tiene menos de 5 años de vinculación a la organización, desconocen o no tienen

claros los objetivos organizacionales, alterando la percepción del nivel de alcance de los mismos

La satisfacción por su parte, presenta un índice levemente negativo, donde se evidencia una relación inversa entre este y la antigüedad de los miembros. Ello permite deducir que la gestión de la organización a medio y largo plazo no cubre las expectativas de sus miembros. Cabe resaltar que dicha satisfacción está estrechamente relacionada a las motivaciones de los productores al vincularse; entre sus dos principales motivaciones (mejores precios de venta y obtención de insumos) la primera no ha sido abordada con éxito por parte de la organización, mientras la segunda es un producto estacional que condiciona la disposición de participación del productor.

Tabla 3-12. Peso de los elementos del conjunto Funcionalidad de la organización COAGRONILO

Elemento	Peso ideal	Peso obtenido	Contribución a la funcionalidad
Logro de Objetivos	0,132	0,057	44%
Satisfacción	0,086	0,040	46%
Proximidad Organizacional y Cooperación	0,095	0,055	59%

Fuente. Elaboración propia

Referente a la proximidad organizacional y cooperación, se evidenció que el grado de cooperación de los productores es medio, y se encuentra condicionado por el bajo nivel de satisfacción con respecto a la organización. No obstante, los miembros presentan un nivel medio de proximidad organizacional, presentando altas variaciones en el ámbito económico; ello permite perfilar de manera eficaz las acciones a emprender para alcanzar los objetivos establecidos y aumentar la satisfacción de sus miembros.

Conjunto Interno

Los elementos y subcriterios del conjunto interno se ilustran en la tabla 3-12. Un elemento crítico y altamente condicionante es el liderazgo y dirección que presenta la organización, al ser el elemento con mayor peso dentro del modelo, pero con la contribución más baja dentro del conjunto. Profundizando en los subcriterios que la componen, se encontró que el desempeño del líder es percibido positivamente por los

miembros. Si bien se observa una estructura organizacional y establecida, los productores desconocen tanto el perfil como el desempeño de los demás miembros de la junta directiva. Al momento del estudio, tan solo el presidente de la organización permanecía con un rol activo dentro de la junta directiva de la organización. Esto hace que todas las funciones y responsabilidades de la junta directiva recaigan en una sola persona, debilitando la arquitectura organizacional y comprometiendo la gestión de la organización. Si bien la dirección es buena, se presentan grandes falencias en la planeación y control, al no existir un plan de trabajo anual congruente con los objetivos, ni un proceso de evaluación y retroalimentación que permita evidenciar las falencias de la gestión.

Las limitaciones en la gestión pueden explicarse también, por su relación con los reglamentos. Pese a estar establecidos a través de los estatutos, un bajo porcentaje de los productores lo conocen y lo aplican, lo que hace que resten importancia a su cumplimiento. Ello lleva a aceptar el incumplimiento de las normas por parte de miembros y junta directiva. En estos últimos, es crítico el grado de cumplimiento en la elección y relevo de cargos, donde se evidencia la inactividad de múltiples cargos esenciales para el desempeño organizacional, situación originada por el desinterés de los miembros en la participación de las actividades administrativas.

Tabla 3-13. Peso de los elementos del conjunto Interno de la organización COAGRONILO

Elemento	Subcriterio	Peso ideal	Peso obtenido	Contribución a la funcionalidad
Cumplimiento de Acuerdos		0,136	0,058	43%
Participación Efectiva de Miembros		0,126	0,075	60%
Liderazgo y Dirección	Reglamentos	0,021	0,005	25%
	Gestión	0,074	0,027	37%
	Recursos	0,042	0,027	65%
	Arquitectura Organizacional	0,024	0,014	58%
Capacidades de miembros	Aprendizaje	0,029	0,019	66%
	Innovativos	0,029	0,000	0%
	Financieros	0,017	0,006	39%
	Técnicos	0,022	0,007	32%

Fuente. Elaboración propia

Frente a las capacidades de los miembros, el subcriterio con menor participación en la funcionalidad es su capacidad de innovación. Factores como la novedad relativa del cultivo en la región, y el bajo nivel de conocimiento técnico de los productores pueden condicionar el desarrollo de elementos y técnicas Innovativas. Sin embargo las capacidades Innovativas guardan una estrecha relación con las capacidades que compone el subcriterio educativo. En este caso, el alto nivel educativo de los miembros permite dar una mayor importancia tanto a la asistencia técnica como a la transferencia de conocimientos, lo que a su vez facilita la transferencia, adopción y adecuación de tecnologías productivas.

En el subcriterio financiero, se observa una amplia variabilidad en el nivel de ingresos económicos del núcleo familiar. No obstante, un factor crítico es la participación del cultivo en los ingresos totales, donde se evidencia que para ningún miembro de la organización, el cacao es su fuente principal de ingresos, teniendo un porcentaje de participación inferior al 20%. Ello repercute directamente en las capacidades técnicas de

los miembros, puesto que la implementación y ejecución de procesos técnicos dentro del cultivo representan costos superiores al beneficio diferencial dentro del cultivo. En Nilo en específico, dicha limitación se ve reflejada en implementación de sistemas de riego como alternativa para los veranos prolongados.

3.3.2Proasoagro

Los resultados obtenidos para la organización PROASOAGRO se resumen en la Tabla 3-3-13. Como se puede observar, la organización presenta una funcionalidad alta, consolidada. Si bien en todos los conjuntos del modelo se presentan niveles homogéneos de contribución a la funcionalidad, cabe resaltar que el conjunto externo presenta una mayor fortaleza funcional.

Tabla 3-14. Valores obtenidos a nivel conjunto para la organización PROASOAGRO

Conjunto	Peso ideal	Peso obtenido	Contribución a la funcionalidad
Externo	0,169	0,157	93%
Funcionalidad	0,313	0,241	77%
Interno	0,518	0,370	71%
TOTAL	**1,000**	**0,767**	**77%**

Fuente. Elaboración propia

Conjunto Externo:

Tal como se observa en la tabla 3-15, el entorno de mercado presenta unas condiciones altamente favorables para alcanzar su objetivo de comercialización de productos orgánicos. Estas condiciones se alcanzan a través de su posicionamiento estratégico en el mercado, donde su valor agregado amparado bajo certificaciones orgánicas permite que la oferta del producto sea ampliamente inferior a la demanda del mismo, una situación atípica y excepcional en el sector rural colombiano. Ello permite un precio de venta superior al 30% a través de la organización; pese a que al momento de la encuesta, tan solo el 25% de los miembros podían acceder a dicho mercado (es necesaria la certificación orgánica), este factor condicionante influye positivamente en las

capacidades técnicas y educativas de los miembros, puesto el incentivo que representa dicho mercado propicia la adopción de tecnologías y procesos.

Tal como el entorno de mercado, el entorno interinstitucional presenta una contribución total a la funcionalidad organizacional. Este, se ha consolidado a través de su trayectoria en la gestión de proyectos y alianzas con múltiples entidades. Cabe resaltar que algunos programas han surgido en base a los resultados obtenidos, y concebidos para consolidar y complementar dichos resultados. Fruto de esto ha sido la adecuación a nivel técnico de la organización para el proceso de beneficio y transformación del producto. La representatividad que ha adquirido la organización a través de dichas alianzas le ha permitido ser partícipe de entidades gremiales municipales y provinciales, logrando así la representación de sus miembros tanto a nivel regional como nacional. A mediano plazo, estas condiciones favorables pueden influir positivamente en su entorno de mercado, puesto que al expandir su presencia a nivel provincial, es posible aumentar la oferta y comercialización de productos, y con ello aumentar la sostenibilidad de la misma

Tabla 3-15. Peso de los elementos del conjunto Externo de la organización PROASOAGRO

Elemento	Peso ideal	Peso obtenido	Contribución a la funcionalidad
Entorno de Mercado	0,077	0,077	100%
Entorno Físico	0,048	0,036	75%
Entorno Interinstitucional	0,044	0,044	100%

Fuente. Elaboración propia

Si bien el entorno físico presenta un índice de contribución menor, no dista de ser un valor aceptable o superior. Su eslabón más débil radica en la proximidad geográfica de sus miembros, quienes están distribuidos de forma atomizada dentro del área municipal. No obstante, los productores gozan de una malla vial municipal aceptable, lo cual, junto a su ubicación geográfica favorable, que le otorga una cercanía con centros de acopio y consumo (Girardot, Bogotá), brindan condiciones favorables para el entorno interinstitucional y de mercado.

Conjunto Funcionalidad

Tal como se observa en la Tabla 3-16, la sinergia y retroalimentación de los elementos que componen el conjunto Funcionalidad permite que existan niveles altos de contribución a la funcionalidad. El elemento que más resalta es la satisfacción de los miembros con respecto a la organización. Si bien dicho resultado proviene del alto índice de contribución del logro de objetivos, cabe resaltar que para algunos miembros, la satisfacción proviene de sus expectativas cumplidas en relación a los resultados o experiencias negativas que tuvieron previamente en otras organizaciones.

Tabla 3-16. Peso de los elementos del conjunto Funcionalidad de la organización PROASOAGRO

Elemento	Peso ideal	Peso obtenido	Contribución a la funcionalidad
Logro de Objetivos	0,132	0,101	77%
Satisfacción	0,086	0,078	90%
Proximidad Organizacional y Cooperación	0,095	0,062	66%

Fuente. Elaboración propia

Respecto al logro de objetivos, destaca el alto índice de deserción de miembros, por el cual se explica el alto nivel de afinidad entre los objetivos individuales y colectivos. Esta sinergia es la que permite que se desarrollen acciones de alto impacto para la consecución de los mismos, lo que da como resultado un alto índice de logro de objetivos. Cabe resaltar que la organización presenta un periodo de evaluación de objetivos quinquenal, a cumplirse en 2018.

Finalmente, se observa un grado de contribución medio de la proximidad organizacional y cooperación. Existen dos factores que condicionan su resultado. Por un lado, la dimensión económica presenta un bajo grado de afinidad, dada la variabilidad en los ingresos y sus fuentes. Por otro lado, existe un nivel de cooperación medio entre los productores; este se origina en la naturaleza productiva de sus miembros, los cuales al no tener al cacao como su principal fuente de ingreso, no realizan suficientes esfuerzos para el desarrollo de la acción colectiva.

Conjunto Interno

El aporte a la funcionalidad de los elementos que componen el conjunto interno se resume en la Tabla 3-17. Al interior de este, el elemento más condicionante es la capacidad de los miembros. Si bien el grado de contribución de las capacidades financieras es bajo, este no se origina por los ingresos económicos, puesto que sus miembros presentan cifras homogéneas al ingreso rural promedio nacional. No obstante, cerca del 60% de los miembros no reciben ingreso alguno por parte del cultivo; esto se origina por los procesos de renovación de cultivos, las condiciones agroecológicas adversas de los últimos años que han condicionado la viabilidad y productividad de los cultivo, y finalmente la proporción de ingresos percibidos a través de otras actividades, lo que puede condicionar tanto la satisfacción como el compromiso frente a la organización.

Tal como se mencionó anteriormente, los índices medio-altos de las capacidades técnicas y de aprendizaje han impactado positivamente el entorno de mercado de la organización, al punto de poder desarrollar nichos de mercado de alto valor agregado. Cabe resaltar que ello contribuye al desarrollo de nuevas líneas productivas a nivel organizacional; en este caso, es la incursión en asesorías de producción orgánica, así como en transferencia de conocimientos. Así mismo, estos subcriterios permiten mayores índices de adopción de tecnologías, lo que a su vez permite el desarrollo de tecnologías acordes a sus necesidades específicas. En este caso, la innovación se ha centrado hacia el procedimiento de poda de acuerdo a las condiciones agroclimáticas que presenta la zona, así como al aprovechamiento de los reservorios de agua a través de la cría de tilapia.

Tabla 3-17. Peso de los elementos del conjunto Interno de la organización PROASOAGRO

Elemento	Subcriterio	Peso ideal	Peso obtenido	Contribución a la funcionalidad
Cumplimiento de Acuerdos		0,136	0,095	70%
Participación Efectiva de Miembros		0,126	0,089	71%
Liderazgo y Dirección	Reglamentos	0,021	0,016	80%
	Gestión	0,074	0,066	89%
	Recursos	0,042	0,035	83%
	Arquitectura Organizacional	0,024	0,023	96%
Capacidades de miembros	Aprendizaje	0,029	0,020	71%
	Innovativas	0,029	0,009	31%
	Financieros	0,017	0,005	33%
	Técnicos	0,022	0,012	53%

Fuente. Elaboración propia

La participación efectiva de miembros presenta una contribución alta a la funcionalidad, lo que refleja el nivel de cohesión de sus miembros y confirmando los índices de proximidad organizacional presentados anteriormente (Tabla 3-16). Este elemento presenta una relación directa con el cumplimiento de acuerdos, tanto de los miembros como de la junta directiva.

Respecto a las capacidades de liderazgo y dirección de la organización, se refleja la amplia capacidad y preparación técnica de los miembros de la junta directiva, lo que ha llevado a un nivel de gestión altamente eficiente. Ello ha permitido el desarrollo de actas y documentos que articulan los objetivos de la organización, su ruta de acción y su dinámica de evaluación y retroalimentación, lo que ha permitido el desarrollo parcial pero continuo de sus objetivos organizacionales. No obstante, dicho valor es altamente variable en función de la continuidad de los miembros de la junta directiva, puesto que muy pocos miembros de la organización presentan un alto grado de conocimiento en temas administrativos, organizacionales y asociativos.

A nivel de reglamentos, si bien existen vacíos entre los productores frente a los reglamentos que los rigen, el grado de cumplimiento de estos es sumamente alto, en función de la depuración constante de miembros a través del incumplimiento de las normas. Del mismo modo, existe un alto nivel de control frente a los compromisos de la organización con los miembros. Es así, como se evidencia una amplia rigurosidad en la elección y relevo de cargos, así como en la distribución de responsabilidades a través de la articulación de miembros a las actividades administrativas, a través de comités de trabajo.

Finalmente, cabe resaltar que los recursos y activos que posee la organización, permiten el desarrollo de sus objetivos, siendo imprescindibles las certificaciones orgánicas otorgadas a nivel individual, pero bajo el nombre y el amparo de la organización; así como la maquinaria de beneficio y transformación del producto, que permite la verticalización de la cadena a través de la empresarización.

3.3.3Pioneros

Los resultados obtenidos para la organización PIONEROS se resumen en la Tabla 3-18. La organización presenta un nivel de funcionalidad baja, y requiere de atención inmediata. Pese a que se evidencia una debilidad marcada en la contribución de los tres conjuntos a la funcionalidad, se evidencian mejores resultados en el conjunto Funcionalidad, con un índice de contribución medio.

Tabla 3-18. Valores obtenidos a nivel conjunto para la organización PIONEROS

Conjunto	Peso ideal	Peso obtenido	Contribución a la funcionalidad
Externo	0,169	0,056	33%
Funcionalidad	0,313	0,149	48%
Interno	0,518	0,201	39%
TOTAL	**1,000**	**0,406**	**41%**

Fuente. Elaboración propia

Conjunto Externo:

La contribución a la funcionalidad de los elementos que componen el conjunto externo se refleja en la Tabla 3-19. El elemento crítico y que compromete toda la funcionalidad de dicho conjunto es el entorno de mercado, puesto que no existe alianza alguna entre la organización y un agente comercializador, transformador o distribuidor, que garantice el reconocimiento del valor agregado del bien. Si bien a nivel municipal los agentes comercializadores manejan un rango de precios homogéneos, ninguno maneja un rango diferencial de precios para el valor agregado. Se evidenció que este tipo de prácticas desincentiva entre los productores el proceso de selección y tecnificación en la poscosecha, comprometiendo la calidad final del producto. Así mismo, se encontró que a través de la organización, se concentraron esfuerzos con entidades privadas para articular la producción de los productores municipales a través de la construcción de un centro de acopio y distribución, que permitiese concentrar el bien y de esta forma, facilitar su venta colectiva; no obstante, distintas limitantes de índole técnica y legal impidieron la consecución de dicho proyecto, por lo que a la fecha la organización no cuenta con venta colectiva de productos.

Si bien el entorno interinstitucional refleja cifras de desempeño medios, es de aclarar que la pluralidad de actores, así como su naturaleza, da cuenta de la adaptabilidad de la organización para la gestión de proyectos de tipo técnico y organizativo. Así mismo, la continuidad en el trabajo interinstitucional refleja la gestión satisfactoria que ha tenido la organización, abriendo así las puertas a nuevas posibilidades en materia de gestión. Pese a que la organización no participa en la articulación gremial a través de entidades de segundo nivel, cabe resaltar que a nivel municipal, PIONEROS encabeza la representación de múltiples organizaciones sociales y productivas de naturaleza privada, a través de su presidente, promoviendo su articulación para la consecución de proyectos de beneficio común. Su importancia radica en las capacidades de liderazgo de la organización, lo que le facilita consolidad proyectos de gran envergadura e impacto.

Tabla 3-19. Peso de los elementos del conjunto Externo de la organización PIONEROS

Elemento	Peso ideal	Peso obtenido	Contribución a la funcionalidad
Entorno de Mercado	0,077	0,000	0%
Entorno Físico	0,048	0,034	70%
Entorno Interinstitucional	0,044	0,022	50%

Fuente. Elaboración propia

Finalmente en el entorno físico se evidencian limitantes de índole geográfica. Pese a que se evidencia un nivel de proximidad geográfica aceptable (60% de sus miembros se localizan en las veredas contiguas al corregimiento de Llano Mateo), la distancia promedio del productor al casco urbano limita su acceso a bienes y mercados, encareciendo los costos de transporte así como el tiempo de viaje, lo que condiciona su participación en reuniones, eventos y proyectos. Dicha limitante se ve alterada drásticamente en periodos de invierno, donde empeoran las condiciones de las vías de acceso, al ser estas carreteras terciarias no pavimentadas.

Conjunto Funcionalidad

El grado de contribución de los elementos del conjunto funcionalidad se resume en la Tabla 3-20. Se puede evidenciar que la proximidad organizacional y cooperación, es un elemento con un alto grado de contribución a la funcionalidad. Esto se debe al alto nivel de homogeneidad que presentan los productores en aspectos económicos y productivos, lo que homogeniza sus intereses y prioridades, facilitando así la cooperación de los mismos para la consecución de los objetivos colectivos establecidos. Adicionalmente, se evidencia que existe un interés general de los miembros por cooperar en busca de un aprendizaje colectivo, basado en el intercambio de conocimientos y experiencias.

Tabla 3-20. Peso de los elementos del conjunto Funcionalidad de la organización PIONEROS

Elemento	Peso ideal	Peso obtenido	Contribución a la funcionalidad
Logro de Objetivos	0,132	0,049	37%
Satisfacción	0,086	0,027	31%
Proximidad Organizacional y Cooperación	0,095	0,073	78%

Fuente. Elaboración propia

No obstante, existe un alto nivel de limitación en materia del logro de objetivos organizacionales. Esta problemática parte de la base del desconocimiento de los objetivos por parte de los productores, puesto que el 63% no distinguía cuales eran estos. Adicionalmente, existe muy poca afinidad entre los objetivos propuestos por la organización y los objetivos individuales. Desde el punto de vista colectivo, los objetivos fueron establecidos por la junta directiva en base de otras organizaciones ya constituidas, y si bien sentó las bases de la misma, no se evidencia una retroalimentación o modificación de los objetivos en base de sus condiciones actuales. Desde el punto de vista individual, los intereses de los productores giran en torno a la obtención de insumos o beneficios, los cuales suelen ser productos secundarios de la gestión de proyectos de tipo productivo como incentivo a la adopción de nuevas tecnologías. De acuerdo a las condiciones actuales de la organización, dichos insumos no pueden ser adquiridos costeados mediante el pago de cuotas de sostenimiento, lo que genera una inconformidad general cuando no existe donación de insumos, al percibirse que la organización está perdiendo la capacidad de funcionar bien, repercutiendo directamente en la satisfacción de los miembros.

Entre los miembros, existe una leve insatisfacción en relación al desempeño de la organización. Esta, se origina a partir de la relativa inactividad que ha tenido la organización desde 2017, al no haber asambleas de sus miembros o nuevos proyectos. Una de sus principales causas, es la fatiga de la junta directiva, la cual no ha presentado cambios en los últimos años

Conjunto Interno

La contribución de los elementos y subcriterios del conjunto interno se resume en la tabla 3-20. Uno de los elementos condicionantes es el grado de cumplimiento de acuerdos. Tal como se mencionó anteriormente, existe un bajo grado de logro de objetivos, siendo nulo el avance en comercialización y transformación del producto. Dicha limitación, sumado a los bajos precios del producto y el desconocimiento del valor agregado, impactan negativamente en la motivación de los productores, lo que se refleja en su bajo grado de cumplimiento en el pago de cuotas de sostenimiento, así como su participación dentro de la organización.

Tabla 3-21. Peso de los elementos del conjunto Interno de la organización PIONEROS

Elemento	Subcriterio	Peso ideal	Peso obtenido	Contribución a la funcionalidad
Cumplimiento de Acuerdos		0,136	0,044	33%
Participación Efectiva de Miembros		0,126	0,053	43%
Liderazgo y Dirección	Reglamentos	0,021	0,006	29%
	Gestión	0,074	0,027	36%
	Recursos	0,042	0,020	48%
	Arquitectura Organizacional	0,024	0,019	80%
Capacidades de miembros	Aprendizaje	0,029	0,015	52%
	Innovativas	0,029	0,000	0%
	Financieros	0,017	0,008	52%
	Técnicos	0,022	0,008	37%

Fuente. Elaboración propia

En relación al bajo nivel de participación de los miembros, más allá del impacto que genera en los proyectos o actividades colectivas, esta repercute negativa y directamente en la dinámica administrativa de la organización, puesto que si bien las

responsabilidades directiva son delegadas equitativamente en los cargos, no se asume el rol como tal, acumulándose así la responsabilidad y representatividad en el presidente o líder de la misma. A través de un análisis de la junta directiva, se evidencio que con excepción del presidente, ninguno de los miembros electos de la junta directiva se identificaron como tal o asumieron responsabilidades, señalando como único responsable al presidente de la organización.

En relación a las capacidades de liderazgo y dirección de la organización, cabe resaltar que existe una arquitectura organizacional sólida y estable, gracias a su establecimiento legal, su cumplimiento oportuno en materia de obligaciones y su alto grado de cumplimiento de los acuerdos pactados con otras entidades. No obstante, es inquietante la falencia en aspectos legales que representa el uso de los lineamientos estatutarios de otra organización, al momento de su constitución. Así mismo, se ha prestado poca atención a la aclaración a los miembros de los reglamentos, motivo por el cual muchos desconocen el mismo o no lo cumplen, lo que da pie al incumplimiento de acuerdos. Hay que resaltar que la elección de miembros de la JD se ve interrumpida por la baja capacidad de los miembros en aspectos administrativos, lo que hace que no se cumplan los prerrequisitos para ocupar dichos cargos (nivel técnico o universitario, experiencia en trabajo colectivo).

Los recursos de la organización, pese reflejar un alto grado de dependencia, al provenir exclusivamente de donaciones de entidades, demuestra una eficiente capacidad de gestión de los mismos, al facilitar el desarrollo o alcance de varios de sus objetivos establecidos. En este aspecto, existe una falencia marcada en aspectos de planificación y control, puesto que no está definido un plan de trabajo para la consecución de los objetivos; como consecuencia, no existen mecanismos de control y retroalimentación de la gestión interna de la organización, lo que se refleja en el desconocimiento de los productores frente al grado de ejecución de la organización

A nivel de los productores, pese a presentar un nivel educativo básico, se observa una percepción favorable en la adopción de tecnologías, gracias a su amplia experiencia en el cultivo, lo que facilita la percepción de cambios técnicos y productivos a través de la implementación de nuevas técnicas, siendo evidente el cambio en la poscosecha. Pese a ello, no se observó indicio alguno de innovación local asociado al cultivo, siendo foráneas todas las tecnologías adoptadas.

En materia financiera, se observa un índice de ingresos acorde al promedio rural nacional, el cual presenta serias limitaciones frente a la implementación de elementos técnicos. Sin embargo, al presentar el cultivo un grado de participación medio-alto en los ingresos totales, hace que se dé prioridad al desarrollo del cultivo, propiciando el desarrollo técnico del mismo. Es así, como se observa un índice medio en los elementos técnicos del cultivo. Cabe resaltar que frente a las condiciones adversas encontradas en el entorno físico, existe un nivel satisfactorio en relación a los medios de transporte, existiendo un alto grado de independencia mediante el uso de motocicletas y automóviles.

3.3.4Apay

Los resultados obtenidos para la organización APAY se resumen en la Tabla 3-22. Si bien se observan cifras de desempeño preocupantes en todos los conjuntos, estas se acentúan en el conjunto externo, donde tiene un nivel de contribución inferior al 20%. Cabe resaltar que al momento de la encuesta, la organización pasaba por un periodo de reestructuración forzoso debido a la salida impulsiva de su presidente y representante legal, así como de los miembros de la junta directiva, por inconformidades en la dirección de la organización y gestión en los recursos. Ello llevó a la elección atípica de una Junta Directiva en 2017, sin ningún tipo de empalme en los aspectos financieros, organizativos o legales. Con ello, la organización ha entrado en un periodo de inactividad productiva, a causa de la falta de quórum en las asambleas que buscaban determinar el rumbo de la misma.

Tabla 3-22. Valores obtenidos a nivel conjunto para la organización APAY

Conjunto	Peso ideal	Peso obtenido	Contribución a la funcionalidad
Externo	0,169	0,033	19%
Funcionalidad	0,313	0,133	43%
Interno	0,518	0,163	31%
TOTAL	**1,000**	**0,329**	**33%**

Fuente. Elaboración propia

Conjunto Externo:

El entorno de mercado, siendo el elemento con mayor peso dentro del conjunto, presenta el menor grado de contribución. Esto se debe a que sus miembros realizan la comercialización de los bienes de manera individual exclusivamente, al no existir algún tipo de alianza para la compra colectiva del producto que permita prescindir de la función de los intermediarios. A nivel de los comerciantes locales, si bien se maneja un precio homogéneo, no existe reconocimiento alguno sobre la calidad diferencial del producto, creando un desinterés entre los miembros frente a las buenas practicas que garanticen la calidad final del bien.

Un segundo elemento crítico es el entorno interinstitucional, cuyos valores de contribución son bajos o críticos. En este caso, solo se tiene evidencia de alianzas de la organización con dos entidades, cuyo acompañamiento a la organización no ha sido constante. En adición, no se evidenció participación alguna de la organización dentro de organismos gremiales o de segundo nivel, limitando así la representación de sus miembros a nivel local. El bajo nivel de dicho entorno tiene su origen en los actuales miembros de la Junta Directiva. Su caracterización permitió evidenciar que carecen de un nivel técnico suficiente en materia de trabajo colectivo, administración y asociatividad, lo que dificulta de gran manera la articulación con otras entidades para el desarrollo de convenios de cooperación interinstitucional.

Tabla 3-23. Peso de los elementos del conjunto Externo de la organización APAY

Elemento	Peso ideal	Peso obtenido	Contribución a la funcionalidad
Entorno de Mercado	0,077	0,000	0%
Entorno Físico	0,048	0,024	50%
Entorno Interinstitucional	0,044	0,009	20%

Fuente. Elaboración propia

Finalmente, pese a evidenciar en el entorno físico índices de contribución bajos, son menos críticos que el promedio de elementos del conjunto externo. Múltiples factores inciden en este elemento. La difusión atomizada de los productores a lo largo del territorio impacta negativamente en su proximidad regional, lo que limita su participación y corrobora las problemáticas en materia de quórum asistencial en la asamblea general.

Dicha problemática se acentúa por el estado de las vías y su distancia al casco urbano, los cuales se ven afectados drásticamente en periodos de invierno.

Conjunto Funcionalidad

En el conjunto Funcionalidad, el elemento que condiciona en mayor medida la funcionalidad es el logro de objetivos. En este caso, se evidenció que pese a la amplia trayectoria de los miembros al interior de la organización, existe un desconocimiento acentuado frente a los objetivos organizacionales tanto en los miembros como en la Junta Directiva. Ello implica un serio conflicto entre los objetivos organizacionales y las necesidades específicas de sus miembros, limitando así el impacto de la organización en las condiciones productivas de sus miembros. Esta problemática tiene una relación directa con la insatisfacción media percibida entre los miembros. Entre los principales motivos de insatisfacción, resalta la creciente inactividad de la organización, así como la falta de comunicación por parte de la junta directiva respecto al destino de los recursos actuales con que se cuenta. No obstante, cabe resaltar que pese a las problemáticas y limitaciones de la organización, aún existe una disposición entre sus miembros a continuar en la misma, lo que refleja la importancia y el impacto que ha tenido en los mismos.

Tabla 3-24. Peso de los elementos del conjunto Funcionalidad de la organización APAY

Elemento	Peso ideal	Peso obtenido	Contribución a la funcionalidad
Logro de Objetivos	0,132	0,047	36%
Satisfacción	0,086	0,036	42%
Proximidad Organizacional y Cooperación	0,095	0,050	53%

Fuente. Elaboración propia

Pese a las limitaciones presentadas en el logro de objetivos y la satisfacción de los miembros, resalta el alto grado de proximidad organizacional de sus miembros, al presentar condiciones económicas, productivas y sociales altamente homogéneas, lo que contribuye a la cooperación para alcanzar un objetivo común. Se encontró que los miembros cooperan para adquirir nuevos conocimientos y poder desarrollar un apoyo colectivo si, dos elementos que respaldan el principio de acción de la organización.

Conjunto Interno

La contribución de los elementos y subcriterios del conjunto interno a la funcionalidad se resume en la Tabla 3-25. Si bien se observan cifras de contribución medias en el cumplimiento de acuerdos y la participación efectiva, estas pueden ser condicionadas por múltiples factores.

Tabla 3-25. Peso de los elementos del conjunto Interno de la organización APAY

Elemento	Subcriterio	Peso ideal	Peso obtenido	Contribución a la funcionalidad
Cumplimiento de Acuerdos		0,136	0,018	13%
Participación Efectiva de Miembros		0,126	0,058	47%
Liderazgo y Dirección	Reglamentos	0,021	0,006	28%
	Gestión	0,074	0,011	15%
	Recursos	0,042	0,021	50%
	Arquitectura Organizacional	0,024	0,018	75%
Capacidades de miembros	Aprendizaje	0,029	0,015	52%
	Innovativas	0,029	0,000	0%
	Financieros	0,017	0,008	49%
	Técnicos	0,022	0,007	34%

Fuente. Elaboración propia

En el caso de la participación efectiva de los miembros, la reciente inactividad de la organización comprometió tanto la satisfacción como el compromiso de los miembros, lo que ha llevado a la imposibilidad de efectuar una asamblea general que ratifique o modifique los nombramientos de la junta directiva. Es por ello, que muchos productores han optado por cesar el pago de sus cuotas de sostenimiento, al poner en duda la continuidad de la organización, entrando así en un círculo vicioso que acentúa la crisis organizacional.

En relación al liderazgo y dirección de la organización, existe una deficiencia marcada en los subcriterios que lo componen. Se evidencio que al establecer los reglamentos de la organización adaptándolos de otra organización ya constituida, se condicionó la capacidad propia para mantener el adecuado funcionamiento de la organización. En este caso, los reglamentos son desconocidos tanto por los miembros como por la junta directiva, impidiendo ejercer procesos básicos como sanciones, inhabilidades y expulsiones. En el caso de la arquitectura organizacional, si bien sus roles, elección y periodicidad están legalmente establecidos, al momento no se cumple con ninguno de estos elementos. La inactividad de la organización lleva a la inactividad de los miembros, lo que desincentiva su participación, impidiendo el proceso de elección de la junta directiva, así como la participación de los miembros en esta, creando así un círculo vicioso

En aspectos económicos, la organización ha tenido un manejo austero y racional de sus recursos, siendo estos en su totalidad activos monetarios obtenidos a través de las cuotas de afiliación y sostenimiento. Sin embargo, conflictos previos sobre el uso de estos recursos han llevado a que se desconozca el estado actual de dichos recursos, así como la accesibilidad a estos. La ausencia de herramientas de planificación organizacional agudiza dicha crisis, puesto que al momento, no se ha dispuesto de una herramienta efectiva para disponer de dichos recursos en pro de alcanzar los objetivos establecidos. Es así, como la gestión organizacional ha cesado en los últimos años, impactando negativamente en la percepción de la dirección organizativa.

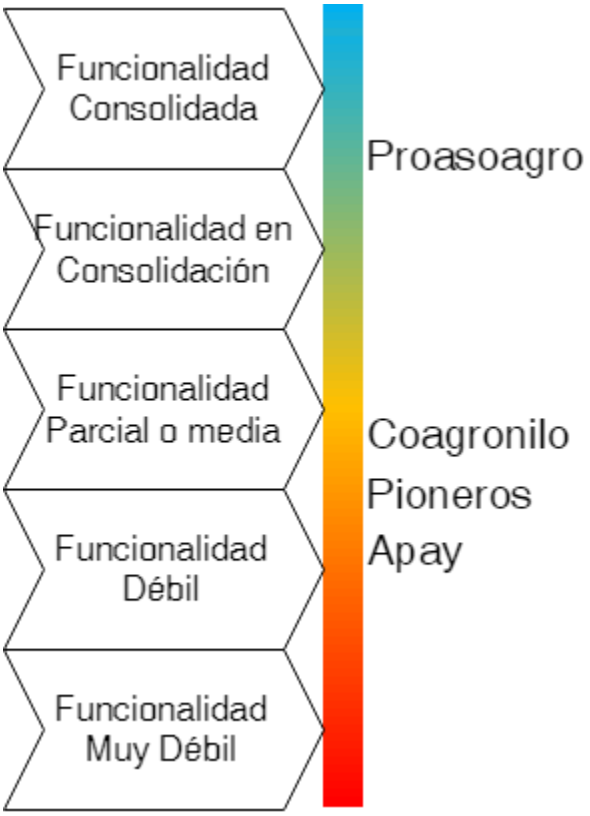
Entre los productores, su alto grado de experiencia en el cultivo propicia la adopción de nuevas tecnologías, impactando positivamente en el subcriterio técnico del modelo. No obstante, no se evidencia algún indicio de innovación local, por lo que se hace necesario profundizar en la adaptabilidad de tecnologías foráneas con miras al desarrollo de tecnologías propias y acordes a sus necesidades. Si bien esto puede ser condicionado por los ingresos relativamente bajos de sus miembros, el índice medio alto de dependencia del cultivo abre las puertas al desarrollo de tecnologías de bajo costo que permitan aumentar la eficiencia y productividad del cultivo

3.3.5 Análisis Comparativo de Municipios

El análisis de cuatro estudios de caso a través de organizaciones de productores de cacao en Nilo y Yacopí permitió evidenciar que existen fuertes falencias en materia de funcionalidad organizacional. Si bien estos resultados no pueden ser asumidos como una representación plena del estado de las organizaciones a nivel regional, permite esclarecer el panorama sobre la dinámica de las mismas.

En este caso, se evidencia que solo uno de los casos de estudio (Proasoagro), presentó un nivel de funcionalidad consolidado, lo que coincide con su grado de estabilidad y su impacto en los productores locales y regionales. En contraste, se evidencian tres estudios de caso con rangos de funcionalidad medios, lo que indica que presentan problemas de alto impacto que requieren atención en el corto plazo.

Gráfico 3-3. Rango de funcionalidad de los estudios de caso



Fuente. Elaboración propia

A nivel municipal se presentan diferencias significativas en las condiciones agroecológicas y en el grado de dependencia económica de los productores frente al cultivo de cacao, elementos condicionantes para el desarrollo de procesos técnicos que impacten positivamente el cultivo.

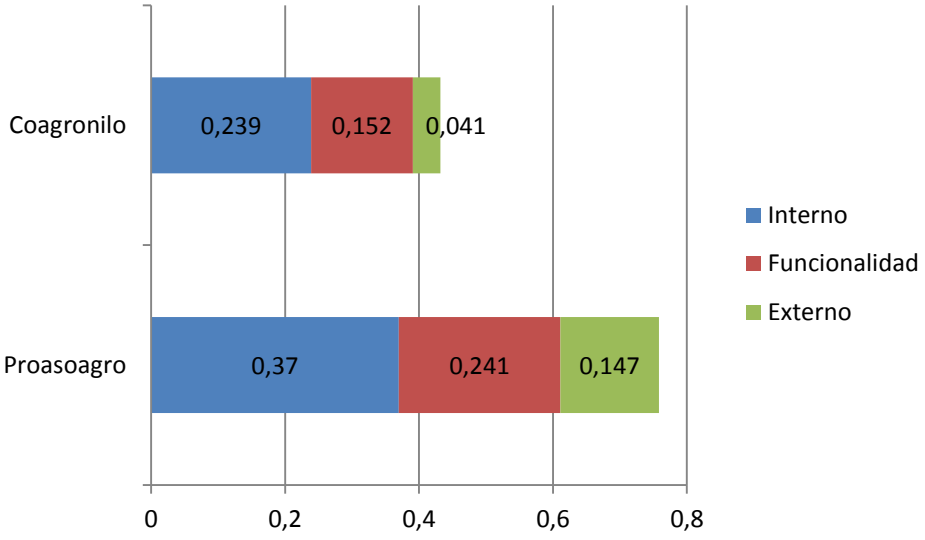
En Nilo, la disponibilidad limitada de agua propicia la inversión en tecnología para solventar dicha problemática. No obstante, las condiciones técnicas de los modelos productivos locales (cultivos en estado de crecimiento, tamaños de 1-2 hectáreas sin resultados productivos) hacen inviable su implementación en aspectos económicos y de rentabilidad.

De otra parte, en Yacopí la disponibilidad de mano de obra, así como la participación del cultivo en los ingresos familiares facilitan el desarrollo técnico del cultivo. En aspectos relacionales, si bien se presenta un nivel satisfactorio de interacción interinstitucional, las organizaciones de Yacopí presentan un mayor grado de limitación para la búsqueda de nuevos agentes comercializadores, dados los limitantes que genera el entorno físico en donde se localiza la producción de cacao en el municipio.

Organizaciones de productores de cacao en Nilo – Cundinamarca.

Tal como se puede observar en el Grafico 3-4, existe una amplia variabilidad en relación a la funcionalidad de las organizaciones de productores de cacao presentes en el municipio. Pese a existir diferencias significativas en los tres conjuntos, la mayor brecha se encuentra en el conjunto externo. La presencia de mercados diferenciales, así como el proceso de venta colectiva es el elemento que compromete en mayor sentido la funcionalidad. Así mismo, es posible inferir que la cercanía con centros de consumo incide en el número de intermediarios y agentes comercializadores, por lo que el precio varía ampliamente en función de su ubicación geográfica. Respecto al conjunto funcionalidad, este varía en función de la satisfacción de los miembros, puesto que en ambos casos, el grado de cooperación se ve altamente condicionado por la variabilidad en el perfil económico y social de sus miembros.

Gráfico 3-4. Grado de funcionalidad de las organizaciones de Nilo



Fuente. Elaboración propia

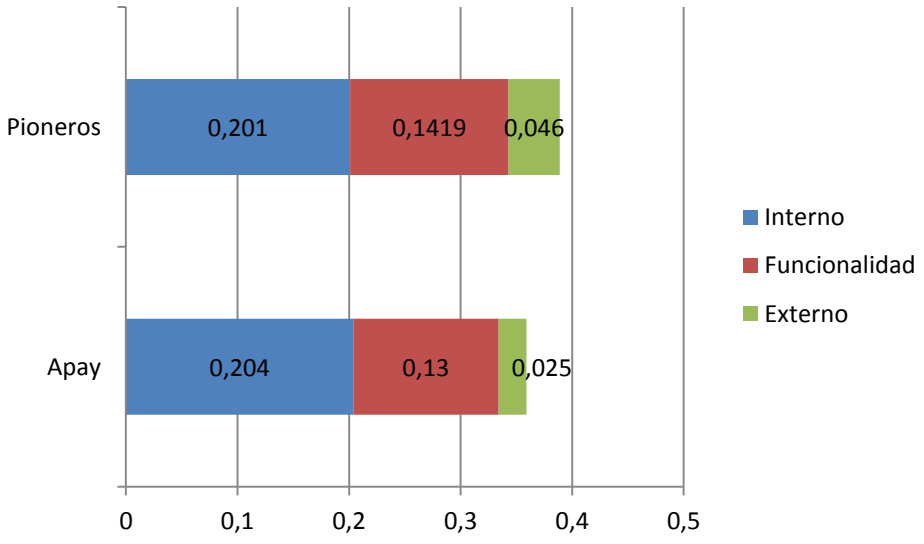
A nivel interno, es de destacar que para un alto porcentaje de los miembros, el cacao no representa una fuente considerable de ingreso, siendo en algunos casos nula. Al no representar ingresos económicos significativos, es necesario preguntarse cuál es el rol real del cultivo en los productores, y de qué manera compromete la funcionalidad organizacional.

Organizaciones de productores de cacao en Yacopí - Cundinamarca

El gráfico 3-5 resume el grado de funcionalidad de los estudios de caso presentes en Yacopí. Cabe resaltar que ambas organizaciones presentan resultados homogéneos, en materia de elementos y funcionalidad, evidenciándose variaciones significativas tan solo en el conjunto externo. Al interior de este, cabe destacar que la distancia entre municipios, así como las condiciones geográficas y de vías, dificultan la presencia de un alto número de actores en la cadena de comercialización, por lo que los precios presentan un alto grado de homogeneidad, condicionando las preferencias de venta en la afinidad o en servicios secundarios que puedan prestar estos. En el conjunto funcionalidad, existen falencias marcadas en materia de satisfacción y logro de objetivos,

resaltando las limitaciones asociativas que presentan las organizaciones, pese al alto nivel de proximidad organizacional entre sus miembros.

Gráfico 3-5. Grado de funcionalidad de las organizaciones de Yacopí



Fuente. Elaboración propia

A nivel interno, si bien se presentan grados de contribución a la funcionalidad insatisfactorios, ambas organizaciones comparten los elementos condicionantes. En este caso, el bajo grado de compromiso de los productores fruto de la relativa inactividad de las organizaciones, así como su dependencia directa hacia proyectos productivos, disminuye su motivación y con ello, el grado de cumplimiento de acuerdos, condicionando el desarrollo y nivel de impacto que puedan tener las organizaciones.

Pese a las problemáticas presentadas, el nivel de homogeneidad en los resultados permite establecer que existe un alto grado de semejanza en cuanto a las condiciones productivas de las organizaciones, por lo que, excluyendo elementos propios de la dirección organizacional, no es necesario perfilar estrategias de acción individuales. Esto abre las puertas al desarrollo de proyectos de ámbito general, los cuales pueden llegar a impactar positivamente cualquier organización de tipo rural presente en la región, aumentando así la eficiencia de estos.

3.4 Propuestas para el mejoramiento de la funcionalidad de las organizaciones

3.4.1Coagronilo

Si bien son múltiples las problemáticas y limitantes encontradas en la organización, gran parte de estas están condicionadas por el liderazgo y dirección de la misma.

El primer elemento que propiciaría un mayor compromiso de los productores, es el cumplimiento en el proceso de elección de la junta directiva. Es claro que para un desempeño efectivo de cada uno de los cargos es necesario cumplir con los prerrequisitos propios de cada escaño; no obstante, la participación de diferentes miembros en estos procesos aumentaría el compromiso de los mismos, evitando la acumulación de responsabilidades en una sola persona.

La inactividad de los miembros representa una de las principales limitantes al interior de la organización. De acuerdo a los estatutos, tanto la inasistencia como el incumplimiento de sus responsabilidades son causales del retiro de los miembros. En relación a estos, es preciso evaluar su motivación real para vincularse a la organización, puesto que el incentivo de obtener insumos y herramientas a través de la misma suele condicionar su participación en periodos donde no existan proyectos. Es así, como la depuración de los miembros de la organización garantiza que el costo de oportunidad en la participación de la misma se eleve, aumentando así el compromiso con la organización, permitiendo aumentar la eficiencia en el uso de sus recursos y aumentando la eficiencia en la toma de decisiones.

Garantizando el cumplimiento en los acuerdos por parte de los miembros, se facilita el proceso de reevaluación de objetivos. Como se evidenció anteriormente, las actividades desarrolladas por la organización guardan poca relación con sus objetivos planteados, impactando negativamente en la participación y satisfacción de sus miembros. Por ello, la reevaluación de los objetivos en función de las motivaciones y necesidades de los productores, así como de la capacidad de gestión actual de la organización, garantizará que los miembros que continúen tengan un alto grado de afinidad entre sus objetivos y los objetivos colectivos, aumentando así el grado de proximidad organizacional. Del

mismo modo, la reevaluación de objetivos permitirá planear de manera efectiva las acciones a efectuar en corto, mediano y largo plazo, garantizando que los proyectos ejecutados guarden relación con la visión organizacional, y permitiendo evaluar el desempeño de la organización en la ejecución de los mismos.

En aspectos de comercialización, se recomienda realizar un estudio de mercado tanto del producto transformado, como de aquel sin procesar. Esto con el fin de establecer la viabilidad de uno de sus objetivos organizacionales (transformación del bien) así como la priorización de actividades en función de dichos resultados. En caso de ser comercialmente viable la transformación, es necesario establecer los medios de adquisición de las maquinarias, así como sus condiciones de uso, almacenaje y tipo de venta (individual, colectiva), prestando especial importancia en la colectividad de los bienes, así como en la retribución de su uso a la organización. En caso de que la venta del producto en grano presente mayor viabilidad, se sugiere retomar el proceso de venta colectiva, con el fin de verticalizar la cadena, brindando mayor rentabilidad individual, propiciando así un mayor compromiso de los productores y con ello, el alcance de la sostenibilidad financiera de la organización. Sin embargo, para la consecución de dicho proceso y su continuidad en el tiempo, es necesario contar con la plena participación de sus miembros con el fin de alcanzar volúmenes que justifiquen los costos de comercialización. Así mismo, debe garantizarse por parte de los miembros, un eficiente proceso de selección y poscosecha del producto, facilitando así la homogeneidad en la calidad del producto. Finalmente, se sugiere manejar un rango de precios en función del grado de calidad del producto, de tal forma que se garantice la compra total del producto, propiciando así la continuidad en la venta exclusiva del producto a la organización.

3.4.2Proasoagro

En este caso, se evidencia un grado de funcionalidad alto o consolidado. Este, parte del proceso de definir claramente los objetivos, y procurar que sean congruentes con los objetivos individuales de los productores. Esto ha permitido en Proasoagro, el desarrollo de la cohesión social de sus miembros en torno a la producción orgánica de cacao. A partir de esta cohesión ha sido posible desarrollar un proceso de monitoreo constante del grado de cumplimiento de las obligaciones de los miembros, lo que ha permitido la depuración permanente de miembros y ha mantenido alta la tasa de participación,

consolidando al mismo tiempo la afinidad entre los miembros. No obstante, cabe resaltar que a mediano plazo este proceso puede traer limitaciones para la organización, puesto que continuar con un bajo número de miembros y un alto índice de deserción, se dificultará el proceso de renovación de la junta directiva, delegando la responsabilidad por periodos prolongados en un grupo de personas definido.

Existe una ambivalencia en torno a la venta colectiva de bienes. La exclusividad en la producción orgánica de cacao, amparada bajo la certificación individual, permite consolidar en sus miembros la visión organizacional de producción orgánica y ambientalmente sostenible, brindando al mismo tiempo, confianza en los agentes productores y facilitando así el reconocimiento del valor agregado. Sin embargo, el proceso de certificación orgánica puede tomar cerca de 24 meses, tiempo en el cual no se reconoce económicamente el valor diferencial del producto orgánico, lo que muchas veces incide en la satisfacción de los miembros. Si bien se sugiere desarrollar canales de comercialización que permitan un reconocimiento parcial del valor agregado del bien, es necesario evaluar meticulosamente la respuesta de los productores, puesto que una alternativa comercial con precio diferencial (sin importar su rango) puede desincentivar en los productores el proceso de certificación.

A pesar de que miembros de la organización han gozado de un permanente acompañamiento institucional, lo que ha permitido el desarrollo de sus capacidades técnicas, es imperativo desarrollar procesos que impulsen la adaptación o desarrollo de tecnologías productivas que sopesen sus limitantes. Las limitaciones productivas fruto del bajo nivel de pluviosidad, la imposibilidad de mecanizar el cultivo y la fertilidad del suelo, suelen presentar un mayor nivel de impacto en los productores orgánicos, dada su imposibilidad de usar medios tradicionales de control y protección, junto al alto costo de la mano de obra. En cultivos perennes que requieren extensos periodos de tiempo para su establecimiento, y bajo las anormalidades climáticas que se presentan, dichas limitaciones pueden condicionar la viabilidad tanto técnica como económica del cultivo, por lo que se sugiere trabajar de la mano con instituciones educativas, para el fortalecimiento de las capacidades Innovativas de sus miembros

3.4.3Pioneros

En esta organización es de resaltar que las capacidades del líder han permitido el desarrollo de múltiples iniciativas cuyo impacto en los productores ha consolidado la importancia de la organización. Sin embargo, la gestión organizacional no puede basarse exclusivamente en las capacidades del líder. Es por ello, que se hace necesario articular procesos de capacitación a los productores en aspectos asociativos, organizativos, administrativos y de gestión, de manera que facilite la articulación de estos al proceso de dirección organizativa a través de la junta directiva. La participación de los miembros, así como la distribución equitativa de responsabilidades contribuye a estrechar los lazos entre sus miembros, así como a aumentar su grado de cooperación.

En relación al número de miembros, estos influyen positivamente en la sostenibilidad financiera de la organización (cuando existe venta colectiva de bienes) y en la gestión de proyectos. No obstante, el condicionamiento de la participación de los productores a partir de los proyectos que se ejecuten influye negativamente en la estabilidad de la organización. Se sugiere realizar un proceso de depuración de los miembros, de tal forma que permanezcan aquellos que demuestren un alto grado de compromiso con la misma. Lo anterior, además de aumentar el nivel de participación de los miembros, permite establecer las bases para aumentar la rigurosidad en el cumplimiento de acuerdos.

Cuando no se tiene claridad sobre el valor de las cuotas de sostenimiento, ni de las sanciones que acarrean dicho incumplimiento, se da lugar a un escenario donde se promueve la participación pasiva o nula de los miembros, al ser muy bajo el costo de oportunidad de pertenecer a la organización. Por ello, se sugiere implementar un mayor nivel de rigurosidad en el cumplimiento de los deberes y obligaciones de sus miembros, amparados bajo el estatuto reglamentario de la organización.

Los objetivos de una organización están sujetos a modificación en base a la trayectoria de la misma, así como de sus alcances a través del tiempo. En el caso de Pioneros, no se evidencia modificación alguna de los mismos, lo que sugiere que no han tenido algún grado de alcance de sus objetivos, no se presta atención a la consecución de estos, o no son los objetivos reales de la organización. Por lo anterior, como parte del proceso de reestructuración organizacional se propone redefinir los objetivos en función de las

necesidades y motivaciones actuales de sus miembros, para poder priorizar las actividades establecidas mediante un plan de acción a corto, mediano o largo plazo, que permita cubrir todas las necesidades de la organización

Pese a que existe evidencia de múltiples esfuerzos organizativos de gran envergadura por consolidar el proceso de venta colectiva del bien, aún no han sido concretados. Conociendo de antemano el impacto que ello tiene en la satisfacción y motivación de los productores, se hace necesario centrar los esfuerzos para sentar las bases comerciales que permitan un posterior desarrollo organizativo. Por ello, se sugiere aprovechar la infraestructura colectiva para el beneficio del producto, de tal forma que se estandarice dicho proceso, garantizando así la calidad del producto final; lo anterior facilitará la consecución de alianzas comerciales, eliminando la intermediación y garantizando un mejor precio de venta del producto.

3.4.4Apay

En este caso, su bajo grado de funcionalidad se da por la consecución de múltiples problemáticas, las cuales no se les presto la atención necesaria. Es necesario resaltar que a raíz de la inactividad organizacional y la insatisfacción revelada por los miembros, se ha contemplado entre las alternativas la disolución de la organización. De acuerdo a los estatutos, existe más de una causal que justifica su disolución. No obstante, se recomienda enérgicamente desistir de ello, puesto que se perdería el valor intangible de la organización, que se expresa en su historial de trabajo interinstitucional. Así mismo, los recursos tangibles (una de las principales preocupaciones de los miembros) no pueden ser repartidos, puesto que dada su naturaleza sin ánimo de lucro, estos deben ser transferidos a otra entidad.

Por lo anterior, se recomienda enfáticamente centrarse en una reestructuración organizacional como punto de partida. Para ello se sugiere buscar, a través de alianzas interinstitucionales, un acompañamiento administrativo que permita culminar la transición de la junta directiva. La distribución inequitativa de obligaciones y responsabilidades entre pocas personas, llevó a que al retirarse estos, no existiese nadie en la organización con las capacidades acordes para asumir los roles y responsabilidades de la junta directiva. Por ello, es necesario fomentar la capacitación de miembros en aspectos

administrativos y de cooperativismo, para garantizar la transición de roles en la junta directiva.

Otro de los factores que propiciaron la insatisfacción de los miembros, fue el bajo grado de alcance de los objetivos propuestos. En consecuencia, se propone replantear los objetivos establecidos en función de las necesidades, capacidades y motivaciones reales de sus miembros, de manera que los resultados de su gestión tengan un mayor impacto en sus miembros. Tomando como base reglamentaria los estatutos, se establece que la mora injustificada y la no asistencia a dos reuniones son causales de exclusión de los miembros. Sin embargo, dada la dinámica de inactividad en la transición de líderes (entre 2017 y 2018), cesó totalmente el pago de cuotas de sostenimiento.

De acuerdo a lo anterior resulta necesario y urgente el evaluar el estado de cada miembro en relación al cumplimiento con lo establecido en los estatutos de la organización; esto permitiría generar un primer filtro de selección de miembros. Hay que ser enfáticos en resaltar que de ser excluidos de la organización, las cuotas que hubiesen aportado son contribuciones a la organización, por lo que no son reembolsables. Una vez adelantadas las primeras acciones, es posible realizar un segundo filtro de selección en base a la afinidad que tengan los miembros frente a los nuevos objetivos organizacionales.

Como se mencionó anteriormente, la depuración de la base de miembros puede contribuir a estrechar los lazos al interior de la organización, a través del aumento de la proximidad organizacional, así como una homogenización en relación a metas a alcanzar a través de esta, previniendo los comportamientos oportunistas de algunos de los actuales miembros.

Uno de los principales factores que garantiza la permanencia y satisfacción de los miembros, es la prestación de servicios de alto impacto, que permitan ver compensado el cumplimiento de sus obligaciones frente a la organización. Por ello, y a la luz de la dependencia de los productores hacia los agentes comercializadores locales, se evidencia que en el corto plazo, una estrategia efectiva para afianzar la relación de la organización con sus miembros, es desarrollar procesos de comercialización colectiva, que les otorgue mayor poder de negociación y con ende, una probabilidad de obtener un precio diferencial en la venta de sus productos. No obstante, se requiere de un

compromiso total de los miembros en materia de exclusividad en ventas con la organización, y de la calidad en el proceso de beneficio del mismo.

Se recomienda que centren sus esfuerzos en consolidad los factores que más afectan la producción, de manera que sea más fácil cumplir con los requerimientos técnicos de nuevos posibles mercados que reconozcan dicho valor.

Finalmente, y tomando como enseñanza el estado actual de la organización, es urgente desarrollar paralelamente con la asamblea general, procesos de planificación de las actividades, en función de los objetivos trazados, así como el desarrollo de herramientas de evaluación y control, que permitan la retroalimentación del proceso de ejecución organizacional

Conclusiones

El análisis de la funcionalidad de las organizaciones de productores agrarios es uno de los temas determinantes para explicar no solo su estabilidad, sino también su potencial de aporte al desarrollo del sector agrario. La existencia, perdurabilidad y sostenibilidad de las organizaciones que operan en el medio rural contribuye de manera decidida con el desarrollo de los territorios, puesto que es reconocido el aporte que realizan las organizaciones al mejoramiento de la competitividad sectorial y territorial, y al logro de bienestar de los actores que coordinan y cooperan para su constitución.

A través del proceso seguido para la concepción, ajuste y estimación del modelo analítico para establecer la funcionalidad de las organizaciones de productores agrarios, se determinó que pese a existir elementos de diversa naturaleza, internos, externos y del conjunto de la funcionalidad, los elementos identificados e incorporados en el mismo se encuentran ampliamente interrelacionados entre sí, de tal forma que el cambio en el comportamiento de un elemento puede llegar a condicionar el desempeño de los demás.

Para efectos del análisis organizacional y la modelización del problema de decisión para el análisis de la funcionalidad de las organizaciones se identificaron 10 elementos (entorno físico, entorno interinstitucional, entorno de mercados, logro de objetivos, satisfacción, proximidad organizacional y cooperación, liderazgo y dirección, cumplimiento de acuerdos, participación efectiva de miembros y capacidades de miembros), que resultan ser variables determinantes para explicar la funcionalidad de las organizaciones de productores del sector agrario.

En la determinación del modelo y tras la consulta con expertos, se logró validar y verificar la pertinencia de los elementos, logrando diseñar un modelo que los incorpora como criterios que explican y condicionan la funcionalidad, siendo estos distribuidos en tres grandes conjuntos: el externo, relativo a las condiciones del medio donde operan las organizaciones; el interno, relativo a las capacidades y competencias que los miembros y

líderes de las mismas tienen para emprender el desarrollo de acciones colectivas y el cumplimiento de acuerdos; y en la intersección estos conjuntos los relativos a la funcionalidad, que permiten establecer las proximidades organizacionales y la cooperación, necesaria para el logro de los objetivos colectivos y para otorgar satisfacción a sus miembros.

A pesar de buscar cumplir con la completitud, minimalidad, no redundancia y operatividad que se exige a los modelos de decisión, dada la naturaleza de las variables, el modelo desarrollado tiene tal grado de complejidad que fue imposible desconocer la existencia de una relación jerárquica expresada en la causalidad y dependencia entre algunos de los elementos del conjunto de variables internas de la organización. Sin embargo, tras la consulta con expertos se ha considerado que las variables identificadas resultaron ser adecuadas y lógicas para explicar la funcionalidad de las organizaciones, y una vez incorporadas las sugerencia expresadas por estos se ha logrado diseñar un modelo robusto para el análisis.

De acuerdo a la estimación del modelo, se ha logrado obtener el peso de importancia que se atribuye a los elementos del modelo analítico en red y de los subcriterios que constituyen los nodos en el conjunto de variables internas. Se encontró que poco más del 50% de la funcionalidad depende directamente de los elementos del conjunto interno, siendo determinante para este el liderazgo y dirección que presente la organización. Le sigue el conjunto de intersección, donde adquiere especial importancia la capacidad de la organización para alcanzar los objetivos establecidos, y en menor medida, la satisfacción de los miembros. Contrario a la creencia general, el entorno externo es el conjunto que menor participación tiene dentro de la funcionalidad, puesto que la disponibilidad de mercados o condiciones físicas aptas para el cultivo no garantiza la viabilidad organizacional. Dentro de este conjunto, destaca el entorno de mercados por su impacto en la satisfacción y proximidad organizacional de los miembros.

Una vez aplicado el modelo analítico a los estudios de caso de cuatro organizaciones de productores de cacao del Nilo y Yacopí – Cundinamarca- , se ha verificado la pertinencia y el potencial de uso del mismo; evidenciando que de los casos analizados tan solo una de organización presenta un nivel de funcionalidad consolidado, siendo medio o débil para las demás organizaciones. Ello refleja un panorama inquietante en relación a la estabilidad de las organizaciones rurales en Colombia, puesto que puede comprometer la

viabilidad de las políticas de desarrollo rural enfocadas a través de la asociatividad y del fortalecimiento gremial.

Las principales limitaciones identificadas para la funcionalidad de las organizaciones analizadas giran en torno a la efectividad de la dirección de la organización, así como a las discrepancias en los objetivos establecidos para las mismas; lo que da pie a un bajo desempeño en el cumplimiento de los mismos, así como la insatisfacción marcada expresada por los miembros de las organizaciones. En el caso de las organizaciones del municipio de Nilo – Cundinamarca, pese a gozar de un condiciones favorables de mercado, se resalta una amplia limitación productiva en materia de factores biofísicos y cuyos procesos técnicos para solventarlos, suelen tener un costo demasiado alto en relación a la rentabilidad de las unidades productivas. Para el caso de las organizaciones de Yacopí, se presencia una falencia general en materia de satisfacción y logro de objetivos, problemáticas que parten de la falta de claridad en el establecimiento de los objetivos organizacionales. En adición, se encontró un alto nivel de semejanza en las limitaciones de las organizaciones en Yacopí, lo que infiere que más allá de ser problemas individuales, las limitaciones de las organizaciones en Yacopí parten de problemáticas globales, por lo que es posible diseñar acciones estratégicas globales y de alto impacto.

Aunque no es posible definir una estrategia global para todos los estudios de caso, dadas las diferencias entre los objetivos, la diversidad entre sus miembros, así como en los factores y recursos con que estas cuentan, es preciso que las organizaciones presten mayor atención en la definición de los principios y objetivos organizacionales, a fin de facilitar el proceso de planificación y gestión que lleve a buen término el cumplimiento de los objetivos. Así mismo, es imprescindible prestar mayor atención a las posibles alternativas de mercado o servicios que propicien la sostenibilidad financiera de las organizaciones

Recomendaciones

Dada la novedad investigativa del tema, el aporte realizado por la presente investigación sirve como base para el desarrollo de futuras investigaciones que pretendan seguir profundizando en el análisis de la funcionalidad de las organizaciones de productores agrarios.

Como se mencionó anteriormente, no se encontraron estudios previos que aborden el análisis de la funcionalidad de las organizaciones de productores agrarios. Es por ello, que se recomienda tomar el modelo propuesto como un punto de partida para profundizar en las técnicas de análisis organizaciones en el ámbito rural, así como en las dinámicas organizacionales del sector agrario y el medio rural colombiano.

Los métodos de decisión multicriterio usados en el desarrollo de esta investigación, el proceso analítico de redes –ANP–- y el proceso analítico jerárquico –AHP– han permitido un análisis más profundo acerca de las variables que explican y condicionan la funcionalidad de las organizaciones de productores agrarios que operan en el medio rural.

El modelo generado para el análisis de la funcionalidad de las organizaciones de productores agrarios ha resultado óptimo para mejorar la racionalidad procedimental en el análisis situacional de la funcionalidad. Sin embargo, dado que los casos que han sido evaluados no son representativos para el conjunto de organizaciones de productores agrarios, se podría mejorar los umbrales determinados discrecionalmente en esta investigación, con los resultados arrojados para el análisis situacional de un conjunto de organizaciones representativas, de tal forma que se pueda usar estadísticos adecuados para la definición de umbrales, permitiendo así profundizar en el desarrollo del concepto de la funcionalidad de las organizaciones.

Lo anterior podría ser valioso en el contexto nacional, toda vez que es reconocido la importancia y el aporte que pueden realizar las organizaciones de productores agrarios

funcionales para el desarrollo del sector agrario y el mejoramiento de la competitividad de los territorios donde se localizan la actividad productiva.

Dada la naturaleza social que se presenta en múltiples escenarios rurales en Colombia, se recomienda para futuras investigaciones, tomar en cuenta el factor político dentro de los elementos que componen el conjunto externo. Esta recomendación parte de la consulta a expertos en la calificación de los elementos, quienes coincidieron en que dicho factor puede tomar mayor importancia en aquellas regiones que presenten o hayan presentado dinámicas de conflicto social.

Bibliografía

Aczel, J., & Saaty, T. L. (1983). Procedure for Synthesizing Ratio Judgments. *Journal of Mathematical Psychology*, *27*, 93–102. https://doi.org/10.1016/0022-2496(83)90028-7

Agronet. (2018). Área cosechada y producción de cacao en Colombia 2007-2016.

Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, *62*(5), 777–795. https://doi.org/10.1109/EMR.1975.4306431

Alonso, J. A. (2008). *Acción colectiva y desarrollo. El papel de las instituciones. Organos Rectores*.

Altman, M. (2015). Cooperative organizations as an engine of equitable rural economic development. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, *3*, 14–23. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jcom.2015.02.001

Aranda, Y. (2015). *Productos agroalimentarios e identidad del territorio. Un modelo de decisión para orientar la selección de sellos de origen.* Universidad de Córdoba.

Aranda, Y., & Parrado, Á. (2015). Importancia de las dinámicas territoriales en la construcción social de mercados y la seguridad alimentaria y nutricional. In *2 congreso internacional gestión territorial para el desarrollo rural: construyendo un paradigma*. Bogotá.

Arzaluz, S. (2005). La utilización del estudio de caso en el análisis local. *Región y Sociedad*, *17*(32), 107–144.

Astigarraga, E. (2003). El método delphi. *San Sebastián, Spain: Universidad de Deusto*.

Atterton, J. (2007). The “Strength of Weak Ties”: Social Networking by Business Owners in the Highlands and Islands of Scotland. *Sociologia Ruralis*, *47*(3), 228–245. https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2007.00435.x

Aznar Bellver, J., & Guijarro Matínez, F. (2012). *Nuevos métodos de valoración: modelos multicriterio* (2nd ed.).

Barham, E., & Sylvander, B. (2011). *Labels of origin for food: local development, global recognition*. *Labels of origin for food local development global recognition*. CABI.

https://doi.org/10.1079/9781845933524.0000

Becker, H. (1979). Observación y estudios de caso sociales. *Enciclopedia Internacional de Las Ciencias Sociales*, *7*, 384–389.

Bennett, R. (2011). Local Business Voice: The History of Chambers of Commerce in Britain, Ireland, and Revolutionary America, 1760-2011.

Bennis, W. G. (1966). Changing organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *2*(3), 247-263.

Benzaquen, J., Del Carpio, L., Zegarra, L., & Valdivia, C. (2010). Un Índice Regional de Competitividad para un país. *Revista de La CEPAL*, (102), 69–86.

Bernard, T., & Gabre-Madhin, E. (2007). Smallholders' Commercialization through Cooperatives. *Internacional Food Policy Research Institute*, 722.

Bertalanffy, L. (1993). *Teoría general de los sistemas*. Fondo de cultura económica.

Besser, T., & Miller, N. (2010). Starting business networks: benefits and barriers. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, *2*, 224–240.

Biénabe, E., & Sautier, D. (2005). The role of small scale producers' organizations to address market access. : *: Beyond Agriculture: Making Markets Work for ….*

Bruns, T., & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. *Tavistock, London*.

Buchanan, J. (1997). *The Samaritan's dilemma*.

Buendía-Martínez, I., & Côté, A. (2014). Desarrollo territorial rural y cooperativas: un análisis desde las políticas públicas. *Cuadernos de Desarrollo Rural*.

Castaño, J., Ruíz, M., Torres, D., Mahecha, E., Toloza, E., Castillo, G., & Villalba, C. (2015). El cacao colombiano. *Periodico de La Federación Nacional de Cacaoteros*.

Castilla, M. (2014). Breaking Poverty Traps with Band-Aid Solutions: The Impacts of Conditional Cash Transfers in Colombia.

Castle, E. (2002). Social capital: An interdisciplinary concept. *Rural Sociology*.

Castro-Rodriguez, L. (1963). Las cooperativas del campo y el mercadeo de los productos agrarios. *Revista de Estudios Agrosociales*, *44*, 99–118.

Centner, T. J. (1988). The Role of Cooperatives in Agriculture: Historic Remnant or Viable Membership Organization? *Journal of Cooperatives*, *3*(August), 94–106.

Cheshire, L., Everingham, J.-A., & Lawrence, G. (2014). Governing the impacts of mining and the impacts of mining governance: Challenges for rural and regional local governments in Australia. *Journal of Rural Studies*, *36*, 330–339.

https://doi.org/10.1016/J.JRURSTUD.2013.10.010

Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the American industrial enterprise.

Chiriboga, M. (2003). Innovación, conocimiento y desarrollo rural. *… Encuentro de La Innovación y El Conocimiento Para …*, 1–34.

Clavijo, N., Aranda, Y., Oses, R., & Darghan, E. (2017). Tipificación de cooperativas agropecuarias en Colombia, aportes para su promoción y supervisión. In *Memorias XI congreso de la AEEA: Sistemas alimentarios y cambio global desde el mediterráneo* (pp. 297–299).

Clavijo Sánchez, N. (2016). *Tipificación de las cooperativas del sector agropecuario en Colombia*. Universidad Nacional de Colombia.

Coase, R. (2012). The firm, the market, and the law. *University of Chicago Press*.

Coase, R. H. (1934). The Nature of the Firm. *The London School of Economics and Political Science*, (440), 440–446.

Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*.

Colletis, G., & Toulouse, U. de. (2004). Révélation de ressources spécifiques et coordination située. *Revue Economie et Institution*, (2000), 1–17.

Collion, M., & Rondot, P. (2001). Investing in Rural Producer Organizations for Sustainable Agriculture. *Sustainable Agricultural Sysyems, Knowledge and Information (SASKI) Good Practice Note, The World Bank*.

Dávila, R. (2004). *Innovación y éxito en la gerencia cooperativa. Casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito.*

Diaz, N., & Ibarra, D. (2014). *Factores de éxito en los acuerdos de cooperación de organizaciones sociales y solidarias en colombia*. Universidad icesi, Santiago de Cali.

DNP. (2015a). Rutas para la Asociatividad Rural.

DNP, D. N. de P. (2015b). Plan Nacional de Desarrollo, Todos Por un Nuevo País 2014 - 2018 (tomo I). *Gobierno de Colombia*, *53*(9), 1689–1699. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Drucker, P. F. (1987). *La innovación y el empresariado innovador: la práctica y los principios* (No. 350.14 350.14 DRU inn).

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, *14*(4), 532–550. https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4308385

Fayol, H. (1916). General principles of management. *Classics of organization theory*, *2*(15), 57-69.

Fedecacao. (2018a). En 2017 Colombia alcanzó nuevo récord en producción de cacao.

Fedecacao. (2018b). Organizaciones de productores de cacao en Cundinamarca.

Fischer, E., & Qaim, M. (2012). Linking Smallholders to Markets: Determinants and Impacts of Farmer Collective Action in Kenya. *World Development*, *40*(6), 1255–1268. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2011.11.018

Forman Al, E., & Peniwati, K. (1998). Aggregating individual judgments and priorities with the Analytic Hierarchy Process. *European Journal of Operational Research*, *108*, 165–169.

Fuentes, J., & Contreras, A. (2010). La economía solidaria puntal para el desarrollo económico y social de Colombia y otros paises de Latinoamérica, *8*(1), 29–34.

G.D.D.R, G. de D. R. del T. de M. (2009). Las Megatendencias Tecnológicas actuales y su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de negocios. *FEMSA. Tecnológico de Monterrey*.

George, J., George, R., & Kulandaiswamy, V. (2013). Member Trust's impact on Member Satisfaction and Organizational Performance: Development of a Conceptual Model. *Life Science Journal*, *10*(2), 604–609.

Gilbert, C. (2016). The Dynamics of the World Cocoa Price. In *The economics of chocolate* (p. 307).

Gobernación de Antioquia. (2013). asociaciones mutuales. *Asociaciones Mutuales*, (15), 2.

Goüet, C., Leeuwis, C., & Van Paasen, A. (2009). Theoretical perspectives on the role and sibnificance of rural producer organisations in development: implications for capacity development. *Social and Economic Studies*, *58*(3 & 4), 75-109.

Grant, W. (2000). *Pressure groups and British politics*. Macmillan.

Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1980). Takeover bids , the fiee-rider problem , and the theory of the corporation. *The Bell Journal of Economics*, *11*(1), 42–64. https://doi.org/10.2307/3003400

Gruère, G., Nagarajan, L., & King, O. (2009). The role of collective action in the marketing of underutilized plant species: Lessons from a case study on minor millets in South India. *Food Policy*, *34*(1), 39–45. https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2008.10.006

Gulick, L. H. (1920). *A philosophy of play*. McGrath Publishing Company.

Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1999). Decisiones Inteligentes. Guía practica para tomar mejores decisiones, 289.

Hellin, J., Lundy, M., & Meijer, M. (2007). Farmer organization and market access. *LEISA Magazine*, *23 1*(67), 26–27.

Henríquez, P. (IICA), & Li Pun, H. (BID). (2013). *Innovaciones de impacto Lecciones de la agricultura familiar en América Latina y el Caribe*.

Herbel, D., Rocchigiani, M., & Ferrier, C. (2015). Journal of Co-operative Organization and Management The role of the social and organisational capital in agricultural co-operatives ' development Practical lessons from the CUMA movement §. *Biochemical Pharmacology*, *3*(1), 24–31. https://doi.org/10.1016/j.jcom.2015.02.003

Herzberg, F. (2017). *Motivation to work*. Routledge.

Huertas, O. L. (2005). La participación en una cooperativa rural de ahorro y crédito: un análisis desde la cultura organizacional. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, *55*(55), 97–121.

Huggins, R. (1998). Building and Sustaining Inter-firm Networks: Lessons from Training and Enterprise Councils. *Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy Unit*, *13*(2), 133–150. https://doi.org/10.1080/02690949808726434

Hunt, S. D., Lambe, C. J., & Wittmann, C. M. (2002). A theory and model of business alliance success. *Journal of Relationship Marketing*, *1*(1), 17-35.

IKEI, & AIRD, A. de I. de la R. D. (2010). *Estudio de Benchmarking del Sector de Cacao entre Republica Dominicana y Colombia*.

Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1976). *Decisions With Multiple Objectives: Preference and Value Tradeoffs*. Cambridge University Press.

Landeta, J. (1999). *El método delphi: una técnica de previsión para la incertidumbre - Google Académico*. Barcelona: Ariel Practicum.

Latynskiy, E., & Berger, T. (2016). Networks of rural producer organizations in Uganda: What can be done to make them work better? *World Development*, *78*, 572–586. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.10.014

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.

Lazaro, L. R. (2018). *Metodología para la tipificación de empresas asociativas productoras de semillas de cacao en el marco del plan semilla Corpoica (Colombia)*. Universidad Nacional de Colombia.

Le Boterf, G. (1986). Investigación participativa: una aproximación al desarrollo local.

Investigación Participativa: Educación de Adultos, 24–36.

León, M. . (2010). *Evaluación de la asociatividad como una herramienta de competitividad en la cadena de valor del cuero. Caso Curtiembres de Villapinzón y Chocontá*. Universidad Nacional de Colombia.

Lewin, K. (1951). Field theory in social science.

Machado, A. (2000). El papel de las organizaciones en el desarrollo rural. In *Pontificia Universidad Javeriana* (p. 11).

Marion, R., & Bacon, J. (1999). Organizational Extinction and Complex Systems. *Emergence*, *1*(4), 79. https://doi.org/10.1207/s15327000em0104_5

Markelova, H., & Mwangi, E. (2010). Collective action for smallholder market access: Evidence and implications for Africa. *Review of Policy Research*, *27*(5), 621–640. https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.2010.00462.x

Martinez, J. (2011). Métodos de Investigación Cualitativa. *Revista de La Corporación Internacional Para El Desarrollo Educativo*, *8*.

Mayo, E. (2014). *The social problems of an industrial civilisation*. Routledge.

Maslow, A., & Maslow, P. A. (2015). La Motivación. *Trabajo*, *23*, 06.

McGregor, D. M. (1967). The professional manager.

Megyesi, B., Kelemen, E., & Schermer, M. (2011). Social capital as a success factor for collective farmers marketing initiatives. *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, *18*(1), 89–103.

Menard, C. (1997). *Economía de las Organizaciones*.

Mercoiret, M. R., Pesche, D., & Bosc, P. M. (2006). Rural Producer Organizations (RPOs) for Pro-poor Sustainable Development. *World Bank. Washington, DC. Processed.*

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Plan nacional de desarrollo cacaotero 2012–2021 (2012).

Miranda, P., & Toro, J. (2010). *Evaluación del impacto de la cooperación internacional para el desarrollo en la gestión ambiental* (1st ed.). Bogotá.

UNODC. (2013). Organizaciones productivas que hacen posible el desarrollo alternativo en Colombia, 32.

Narayán, D. (2000). *La voz de los pobres?` Hay alguien qué nos escuche*. *Publicación del Banco Mundial. 1ra ed.(en español). México: Ediciones Mundi Prensa*. Publicado para el Banco Mundial por Ediciones Mundi-Prensa.

Narrod, C., Roy, D., Okello, J., Avendaño, B., & Rich, K. (2009). Public–private partnerships and collective action in high value fruit and vegetable supply chains. *Food Policy*.

Narváez Rodríguez, C. C. (2014). Asociaciones y cooperativas rurales: factores internos y externos que influyen en su estabilidad y eficiencia. Una reflexión sobre el caso de Viotá , Cundinamarca. *Cooperativismo & Desarrollo*, *Vol. 22 No*, 35–53. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.16925/issn.0120-7180

Newbery, R., Sauer, J., Gorton, M., Phillipson, J., & Atterton, J. (2013). Determinants of the performance of business associations in rural settlements in the United Kingdom: An analysis of members' satisfaction and willingness-to-pay for association survival. *Environment and Planning A*, *45*(4), 967–985. https://doi.org/10.1068/a44669

North, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño economico*. (Fondo de Cultura Económica, Ed.), *Fondo de Cultura Economica*. México, DF. https://doi.org/10.2307/43740273?ref=search-gateway:df54ba9310855642388de0fdc08e2794

North, D. (1998). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. *Lecturas de Economia*, *49*.

Olson, M. (2000). The Logic of Collective Action. In *Central Currents in Social Theory: Contemporary Sociological Theory 1920-2000* (Vol. 5, p. 163). https://doi.org/10.1098/rstb.2000.0720

Ossorio, M. (1981). *Diccionario de Ciencias Jurídicas y Políticas Sociales*.

Parrado, A., Aranda, Y., Gutiérrez, O., Molina, J. P., Pachón, F., Parra, C., … Villarraga, V. (2009). *Núcleos Emprendedores Rurales: Una propuesta para el desarrollo rural con enfoque territorial*.

Pecqueur, B. (2004). Vers une géographie économique et culturelle autour de la notion de territoire. *Géographie et Cultures*.

Pecqueur, B., & Zimmermann, J. (2004). Introduction. Les fondements d'une économie de proximité. *Economie de Proximité*.

Phillipson, J., Gorton, M., & Laschewski, L. (2006). Local business co-operation and the dilemmas of collective action: Rural micro-business networks in the North of England. *Sociologia Ruralis*, *46*(1), 40–60. https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2006.00401.x

Pineda, C. J., Castilli, M. ., Pardo, E. ., & Palacios, M. . (1994). *Cooperativismo mundial, 150 años: 1844-1994*.

R.A.E. (2016). Real Academia Española.

Ragasa, C., Golan, J., & Ulimwengu, J. (2012). The Role of Rural Producer Organizations for Agricultural Service Provision in Fragile States Catherine Ragasa, Jennifer Golan, and John Ulimwengu. *Agricultural Economics*, (December), 1–37.

Ramírez, A. (2017). *Acceso de asociaciones de pequeños productores a los mercados agropecuarios. Estudio de casos en el departamento del Meta (Colombia)*. Universidad Nacional de Colombia.

Rodríguez Espinosa, H., Ramírez Gómez, C. J., & Restrepo Betancur, L. (2018). Factores Determinantes de la Sostenibilidad de las Agroempresas Asociativas Rurales. *RESR, Piracicaba-SP*, *56*(1), 107-122.

Rodríguez Herrera, Adolfo - Alvarado, H. (2008). *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*.

Rojas Martínez, F. (2014). *Formas de asociatividad que prevalecen en la dinamización de las cadenas productivas agrícolas en Colombia*. Universidad de la Salle.

Saaty, T. (1980). *The analytic hierarchy process: planning, priority setting, resources allocation*. *McGraw-Hill Inc*. New York: McGraw.

Saaty, T. L. (1999). FUNDAMENTALS OF THE ANALYTIC NETWORK PROCESS. *ISAHP*.

Saaty, T. L. (2004). Fundamentals of the analytic network process — Dependence and feedback in decision-making with a single network. *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, *13*(2), 129–157. https://doi.org/10.1007/s11518-006-0158-y

Sánchez Gaitán, Ó. M. (2014). Guía Práctica de las Entidades sin Ánimo de Lucro y del Sector Solidario. *Cámara de Comercio de Bogotá*, 144.

Sarkar, M. B., Aulakh, P. S., & Cavusgil, S. T. (1998). The strategic role of relational bonding in interorganizational collaborations: An empirical study of the global construction industry. *Journal of international management*, *4*(2), 85-107.

Scheaffer, R. L., Mendenhall, W., Ott, L., & Gerow, K. (2012). *Elementary Survey Sampling*.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Schermer, M., Renting, H., & Oostindie, H. (2011). Collective farmers' marketing initiatives in Europe: diversity, contextuality and dynamics. Special Issue: Collective farmers' marketing initiatives. *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, *18*(1), 1–11.

Schneider, J. O. (1994). Democracia, participación y autonomía en cooperativas agrarias de Rio Grande do sul Brasil. FAO.

Shiferaw, B., Obare, G., & Muricho, G. (2008). Rural market imperfections and the role of institutions in collective action to improve markets for the poor. *Natural Resources Forum*, *32*(1), 25–38. https://doi.org/10.1111/j.1477-8947.2008.00167.x

Schöll, K., Markemann, A., Megersa, B., Birner, R., & Valle Zárate, A. (2016). Impact of projects initiating group marketing of smallholder farmers-A case study of pig producer marketing groups in Vietnam. *Journal of Co-operative Organization and Management*, *4*, 31-41.

Siwale, A. (2018). Can rural producer organisations transform rural production and trade? The case of Zambia's artisanal and small-scale mining associations. *Resources Policy*, *59*, 506-515. https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2018.09.005

Stamberg, A. (2015). ENFOQUE SISTÉMICO EN ADMINISTRACIÓN RURAL : ESTUDIO DE LA UNIDAD DE PRODUCCIÓN FAMILIAR. *Ciencias Administrativas*, *5*.

Taylor, F. (1911). The principles of scientific management. *Management*, *6*, 144. https://doi.org/10.2307/257617

Tirivayi, N., Nennen, L., Tesfaye, W., & Qiang, M. (2018). The benefits of collective action: Exploring the role of forest producer organizations in social protection. *Forest Policy and Economics*, *90*, 106-114. https://doi.org/10.1016/j.forpol.2018.01.010

Torre, A., & Rallet, A. (2005). Proximity and localization. *Regional Studies*, *39*(1), 47–59. https://doi.org/10.1080/0034340052000320842

Troya Rocha, M. B. (2013). *Acción colectiva y cadenas de valor: estudio de caso: cadena de cacao y UNOCACE*.

Uphoff, N. T., Esman, M. J., & Krishna, A. (1998). *Reasons for Success: Learning from Instructive Experiences in Rural Development*.

Urwick, L. F. (1922). The manager's span of control. *Harvard Business Review*, *34*(3).

Valderrama, M., & Mondragón, H. (1998). *Desarrollo y Equidad con campesinos*. *Misión rural*.

Vargas, F. R. (1997). Organizaciones de productores de café en el sector cooperativo. *INNOVAR*, *28*(1995), 39–63.

Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Revista Calidad En La Educación Superior*, *3*(1), 119–139. https://doi.org/10.22458/caes.v3i1.436

Vargas Pinto, I., & Montoya, I. (2011). Análisis sistémico y viabilidad de organizaciones rurales en Colombia. *Encuentro Colombiano de Dinamica de Sistemas*.

Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (2007). *Theory of games and economic behavior*.

Princeton University Press.

Williamson, O. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The Journal of Law & Economics*. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/725118

Woodward, J. (1958). *Management and technology* (No. 3). HM Stationery Off..

Woolcock, M., & Narayan, D. (2000). Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy, *15*(2).

Yacuzzi, E. (2005). EL ESTUDIO DE CASO COMO METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN: TEORÍA, MECANISMOS CAUSALES, VALIDACIÓN.

Yoon, I. (2011, August 26). A case study of low collective efficacy and lack of collective community action. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*. Taylor & Francis Group. https://doi.org/10.1080/10911359.2011.583496

Young, P. V., & Schmid, C. F. (1939). *Scientific social surveys and research: An introduction to the background, content, methods, and analysis of social studies.* New York: Prentice-Hall, Inc. https://doi.org/10.1037/11112-000

Zabala Salazar, H. (2016). *Economía agraria y asociatividad cooperativa en Colombia*.

Zirul, C., Halseth, G., Markey, S., & Ryser, L. (2015). Struggling with New Regionalism: Government Trumps Governance in Northern British Columbia, Canada. *Journal of Rural and Community Development*, *10*(2), 136.

Anexos

Anexo A: Cuestionario de consulta a expertos para la evaluación del modelo analítico para evaluar la funcionalidad de las organizaciones

CONSULTA A EXPERTOS PARA VALIDAR UN MODELO ANALÍTICO PARA EVALUAR LA FUNCIONALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES AGRARIOS

Presentación de la investigación

Las organizaciones de productores agrarios constituidas bajo esquemas de tipo asociativo se consideran hoy día en Colombia en un eje para el desarrollo de iniciativas colectivas que buscan alcanzar objetivos técnicos y de mercado de sus asociados. Sin embargo, distintos factores internos asociados a la organización, y externos al entorno en que operan, suelen limitar su desempeño, disminuir su impacto y dificultar su éxito.

En el marco de la Maestría en Ciencias Agrarias – Línea de investigación en Desarrollo Empresarial Agropecuario de la Universidad Nacional de Colombia – Sede Bogotá, se viene desarrollando la tesis titulada "Análisis de la funcionalidad de las organizaciones de productores agrarios", cuyo objetivo es diseñar un modelo analítico que incorpore como variables, elementos que incidan en la funcionalidad de las organizaciones de productores agrarios, y a partir de su aplicación, diseñar acciones que conduzcan al fortalecimiento de las mismas.

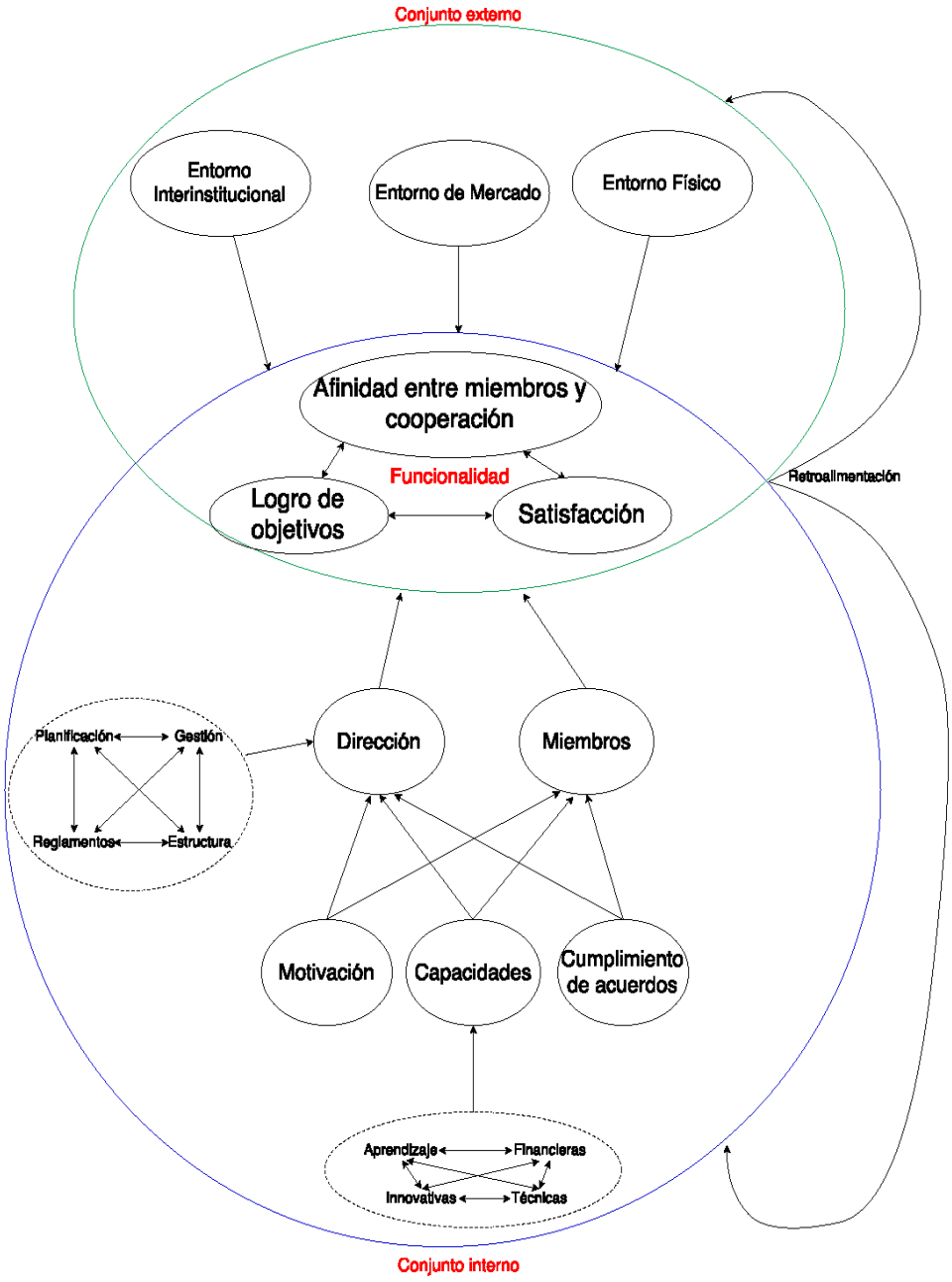
A partir de investigación documental y consulta tanto a líderes organizacionales como a profesionales y técnicos relacionados a las mismas, se han identificado elementos que resultan determinantes para la funcionalidad de las organizaciones. Se concibe la funcionalidad como el conjunto de características que hacen que algo sea práctico y utilitario, y para el caso de las organizaciones de productores agrarios, que satisfagan eficientemente las necesidades de sus miembros, cumpliendo con los objetivos establecidos por la organización.

Usando el Proceso Analítico de Redes –ANP– se ha diseñado un modelo que incorpora elementos que pueden ejercer un efecto sobre la funcionalidad. En esta fase de la investigación le consultamos a usted como experto para validar la pertinencia de los elementos del modelo construido. El modelo está conformado por dos grandes conjuntos que se retroalimentan entre sí: i) variables internas, que agrupan elementos de la organización relacionados a las capacidades y competencias del saber de los miembros de la misma, y del saber hacer necesario para la dirección de la organización, y ii) variables externas, en las que interactúan elementos del entorno en que opera la organización. Así mismo, en la intersección de estos conjuntos se ubican elementos que condicionan la funcionalidad de las organizaciones (Figura 1).

Instrucciones para los expertos consultados

De acuerdo a la Figura 1 que presenta gráficamente el modelo y los elementos considerados, y teniendo como base el glosario que define cada uno de los mismos, por favor indíquenos si la estructura propuesta y sus elementos resultan adecuados, completos y lógicos.

Figura 1. Modelo analítico para establecer la funcionalidad de las organizaciones de productores agrarios



Retroalimentación y aportes de los expertos consultados

Teniendo en cuenta el modelo propuesto y de acuerdo a las definiciones de cada elemento del modelo, presentadas en el glosario adjunto, considera usted:

1. ¿Los elementos seleccionados son suficientes para evaluar la funcionalidad de una organización de productores agrarios?
   a) De acuerdo
   b) En desacuerdo

   Justifique por qué:

   1.1 ¿Considera usted que existen elementos que inciden en la funcionalidad de las organizaciones y hacen falta incorporar en el modelo?
   1.2 ¿Considera usted que de los elementos incorporados en el modelo, existe alguno que sobra y no es importante para explicar la funcionalidad de las organizaciones?

2. En relación a los elementos que conforman el conjunto de variables internas, ¿considera usted que son suficientes y pertinentes?
   a) De acuerdo
   b) En desacuerdo

   Justifique por qué:

   2.1 ¿Las relaciones que existen entre los elementos de las variables internas y representadas por las flechas en el modelo son las adecuadas?
   a) De acuerdo
   b) En desacuerdo

   Justifique por qué:

   2.2 ¿Considera usted que existen elementos de variables internas de la organizaciones que inciden en la funcionalidad y hacen falta incorporar en este conjunto?
   2.3 ¿Considera usted que de los elementos incorporados en el conjunto de variables internas existe alguno que sobra o no es importante para la funcionalidad de las organizaciones?

3. En relación a los elementos que conforman el conjunto de variables externas, ¿considera usted que son suficientes y pertinentes?
   a) De acuerdo
   b) En desacuerdo

   Justifique por qué:

   3.1 ¿Las relaciones que existen entre los elementos de las variables externas y representadas por las flechas en el modelo son las adecuadas?
   a) De acuerdo
   b) En desacuerdo

   Justifique por qué:

   3.2 ¿Considera usted que existen elementos relacionados a variables externas del entorno en que operan organizaciones que inciden en la funcionalidad y hacen falta incorporar en este conjunto?

3.3 ¿Considera usted que de los elementos incorporados en el conjunto de variables externas existe alguno que sobra o no es importante para la funcionalidad de las organizaciones?

4. En relación a los elementos que conforman la intersección, ¿considera usted que son suficientes y pertinentes, o considera que existen duplicidad de información que se pretende evaluar con cada uno de ellos?
   a) De acuerdo
   b) En desacuerdo

4.1 ¿Las relaciones que existen entre los elementos de las variables de la intersección, y representadas por las flechas en el modelo son las adecuadas?
   a) De acuerdo
   b) En desacuerdo

Justifique por qué

4.2 ¿Considera usted que existen elementos en la intersección de los conjuntos que inciden en la funcionalidad y hacen falta incorporar en el modelo?

4.3 ¿Considera usted que de los elementos incorporados en la intersección de los conjuntos existe alguno que sobra o no es importante para la funcionalidad de las organizaciones?

5. ¿Las definiciones que se presentan para cada uno de los elementos son claras, concisas y adecuadas para comprender el alcance de cada elemento del modelo?
   a) De acuerdo
   b) En desacuerdo

Justifique por qué

6. En términos generales, ¿qué sugerencias tendría sobre el modelo presentado?

Anexo B: Cuestionario de consulta a expertos para la calificación de los elementos del modelo analítico para evaluar la funcionalidad de las organizaciones

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Facultad de Ciencias Agrarias

Maestría en Ciencias Agrarias – Línea Desarrollo Empresarial Agropecuario

CUESTIONARIO DE CONSULTA A EXPERTOS

En el marco de la investigación titulada **"Análisis de la funcionalidad de las organizaciones de productores de cacao: casos de los municipios de Nilo y Yacopí – Cundinamarca"**, desarrollado en el marco de la Maestría en Ciencias Agrarias – línea de profundización Desarrollo Empresarial Agropecuario, de la Universidad Nacional de Colombia – Sede Bogotá, que tiene como objetivo diseñar un modelo analítico que permita evaluar la funcionalidad de las organizaciones de productores de cacao; estamos interesados en consultar a usted como experto, para que en base a su experiencia y conocimiento emita juicios de valor a partir de los cuales se establecerá el peso de importancia de los elementos que hacen parte del modelo.

Metodológicamente se utilizó tanto el Proceso Analítico de Redes–ANP (por sus siglas en inglés) como el Proceso Analítico Jerárquico–AHP, para lo cual solicitamos a usted emitir juicios acerca de la importancia que usted considera tienen los elementos para que ***las organizaciones de productores agrarios logren ser funcionales.***

La funcionalidad se define como el conjunto de características que hacen que algo sea práctico y utilitario. Para que una organización logre ser funcional, esta debe responder a un grupo de funciones determinadas entre sus actores a través de la gestión de sus recursos, de tal forma que se cumpla con los objetivos colectivos establecidos, ofreciendo a su vez facilidad, comodidad y utilidad a sus miembros. Se considera que las organizaciones son funcionales cuando logran satisfacer eficazmente las necesidades de sus miembros con respecto a la organización (George, George & Kulandaiswamy, 2013), creando afinidad y cooperación entre ellos

De antemano agradecemos su participación y colaboración.

INSTRUCCIONES

De acuerdo al modelo analítico diseñado (gráfico No. 1) y teniendo en cuenta las definiciones de los elementos (conjuntos, nodos y elementos)* que lo conforman, usted debe emitir juicios de valor para cada par de elementos comparados asignando su preferencia según la siguiente escala:

Escala de importancia Saaty:

1 = Ambos criterios tienen ***igual*** importancia

3 = El criterio seleccionado tiene una ***leve*** importancia sobre el otro

5 = El criterio seleccionado es ***más importante*** que el otro

7 = El criterio seleccionado es ***mucho más importante*** que el otro

9 = El criterio seleccionado es ***absolutamente más importante*** que el otro

Ejemplo

Entre dos elementos que se comparan: elemento A y elemento B, si usted considera que el elemento B es **mucho más importante** que el elemento A, deberá marcar el número 7 en el sentido del elemento B.

Si cuando compara el elemento A y el elemento C, usted considera que los dos tienen **igual de importancia**, entonces debe marcar el número 1.

Si cuando compara el elemento B y el elemento C, usted considera que el elemento B tiene una **leve importancia** sobre el elemento C, entonces debe marcar el número 3 en el sentido del elemento B.

Como muestra el siguiente ejemplo:

Elemento A	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Elemento B
Elemento A	9	7	5	3	1	9	7	5	3	Elemento C
Elemento B	9	7	5	3	1	9	7	5	3	Elemento C

A continuación por favor emita sus juicios acerca de **TODAS** las preguntas realizadas.

* *Este cuestionario está acompañado de un documento que contiene un glosario con las definiciones de los elementos del modelo analítico diseñado para la investigación; consúltelo si tiene alguna duda respecto a qué se entiende por cada elemento.*

Valoración de los elementos de la funcionalidad de las organizaciones

Con base a su criterio, indíquenos su preferencia e intensidad acerca de qué criterio considera usted más importante para la funcionalidad de la organización. Los elementos a valorar y que conforman el modelo ANP para establecer la funcionalidad de la organización son:

	←							→		
Entorno Interinstitucional	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Entorno de Mercado
Entorno Interinstitucional	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Entorno Físico
Entorno Interinstitucional	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Proximidad organizacional y cooperación
Entorno Interinstitucional	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Logro de objetivos
Entorno Interinstitucional	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Satisfacción
Entorno Interinstitucional	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Liderazgo y dirección
Entorno Interinstitucional	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Capacidades de miembros
Entorno Interinstitucional	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Cumplimiento de acuerdos
Entorno Interinstitucional	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Participación efectiva de miembros
Entorno de Mercado	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Entorno Físico
Entorno de Mercado	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Proximidad organizacional y cooperación
Entorno de Mercado	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Logro de objetivos
Entorno de Mercado	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Satisfacción
Entorno de Mercado	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Liderazgo y dirección
Entorno de Mercado	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Capacidades de miembros
Entorno de Mercado	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Cumplimiento de acuerdos
Entorno de Mercado	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Participación efectiva de miembros
Entorno Físico	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Proximidad organizacional y cooperación
Entorno Físico	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Logro de objetivos
Entorno Físico	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Satisfacción
Entorno Físico	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Liderazgo y dirección
Entorno Físico	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Capacidades de miembros
Entorno Físico	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Cumplimiento de acuerdos

Entorno Físico	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Participación efectiva de miembros
Proximidad organizacional y cooperación	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Logro de objetivos
Proximidad organizacional y cooperación	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Satisfacción
Proximidad organizacional y cooperación	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Liderazgo y dirección
Proximidad organizacional y cooperación	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Capacidades de miembros
Proximidad organizacional y cooperación	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Cumplimiento de acuerdos
Proximidad organizacional y cooperación	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Participación efectiva de miembros
Logro de objetivos	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Satisfacción
Logro de objetivos	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Liderazgo y dirección
Logro de objetivos	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Capacidades de miembros
Logro de objetivos	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Cumplimiento de acuerdos
Logro de objetivos	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Participación efectiva de miembros
Satisfacción	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Liderazgo y dirección
Satisfacción	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Capacidades de miembros
Satisfacción	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Cumplimiento de acuerdos
Satisfacción	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Participación efectiva de miembros
Liderazgo y dirección	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Capacidades de miembros
Liderazgo y dirección	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Cumplimiento de acuerdos
Liderazgo y dirección	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Participación efectiva de miembros
Capacidades de miembros	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Cumplimiento de acuerdos
Capacidades de miembros	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Participación efectiva de miembros
Cumplimiento de acuerdos	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Participación efectiva de miembros

Valoración de los componentes del elemento "Liderazgo y Dirección"

Con base a su criterio, indíquenos su preferencia e intensidad acerca de que subcriterio del elemento "Liderazgo y Dirección" considera usted más importante para la funcionalidad de la organización

	←							→		
Reglamentos	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Gestión
Reglamentos	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Recursos
Reglamentos	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Arquitectura organizacional
Gestión	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Recursos
Gestión	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Arquitectura organizacional
Recursos	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Arquitectura organizacional

Valoración de los componentes del elemento "Capacidades de los miembros"

En base a su criterio, indíquenos su preferencia e intensidad acerca de que subcriterio relacionado a las "Capacidades de los miembros" considera usted más importante para la funcionalidad de la organización

	←							→		
Innovativas	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Aprendizaje
Innovativas	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Técnicas
Innovativas	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Financieras
Aprendizaje	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Técnicas
Aprendizaje	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Financieras
Técnicas	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Financieras

COMENTARIOS, SUGERENCIAS O APORTES

INFORMACIÓN GENERAL

Fecha: _____

Nombre del experto: _____

Teléfono: _____

Correo: _____

Tipo de experto:

Investigador	Director Centro	Profesional de Apoyo

Anexo C: Indicadores verificables del modelo para evaluar la funcionalidad de las organizaciones

Indicador	Fuente	Escala	Peso
Entorno de Mercado			**0,0770**
Ventas colectivas	Primaria Encuesta a JD	Si =1 No =0	0,0385
Reconocimiento de valor agregado	Primaria Encuesta a Productores	0% =0 1-5% = 0,2 5-10% =0,4 11-15% = 0,6 16-20% = 0,8 >20% = 1	0,0385
Calidad diferencial del producto	Primaria Encuesta a Productores Encuesta a JD		
Estacionalidad de la producción	Primaria Encuesta a Productores		
Agentes comercializadores y alianzas comerciales	Primaria Encuesta a Productores Encuesta a JD		
Servicios de Intermediación	Primaria Encuesta a Productores		
Entorno Físico			**0,0484**
Proximidad geográfica	Secundaria Georreferenciación		0,0161
Vías de comunicación	Primaria Encuesta a Productores	Excelente = 1 Buena =0,8 Regular =0,6 Mala =0,4 Pésima =0,2 No hay =0	0,0161
Infraestructura beneficio y transformación	Primaria Encuesta a JD	Hay propia =1 Hay ajena = 0,5 No hay =0	0,0161
Tiempo de viaje a centro de acopio	Primaria Encuesta a Productores		
Aptitud de uso del suelo	Secundaria Indicadores UPRA		
Entorno Interinstitucional			**0,0435**
Proyectos ejecutados (5 años)	Primaria Encuesta a JD	0 =0 1 =0,2 2 =0,4 3 =0,6 4 =0,8 5 o más =1	0,0218
Participación en organizaciones de segundo nivel	Primaria Encuesta a JD	Si =1 No =0	0,0218
Incentivos recibidos e impacto de los proyectos	Primaria Encuesta a JD		
TOTAL CONJUNTO EXTERNO			**0,169**

Indicador	Fuente	Valores	Peso
Logro de Objetivos			**0,1318**
Alcance de objetivos trazados	Primaria Encuesta a Productores Encuesta a JD	Total =1 Mucho =0,75 Medio =0,5 Poco =0,25 Nada =0	0,1318
Objetivos organizacionales	Primaria y Secundaria Encuesta a Productores Encuesta a JD Documentos organizacionales		
Satisfacción			**0,0864**
Grado de satisfacción	Primaria Encuesta a Productores	Sat total = 1 Sat par = 0,75 Indiferente = 0,5 Insat par = 0,25 Insat total = 0	0,0864
Proximidad organizacional y cooperación			**0,0946**
Grado proximidad organizacional	Primaria Encuesta a JD	Muy alto =1 Alto =0,8 Medio =0,6 Bajo =0,4 Muy bajo =0,2 Nulo =0	0,0473
Grado cooperación	Primaria Encuesta a JD	Muy alto =1 Alto =0,75 Medio =0,5 Bajo =0,25 Nulo =0	0,0473
Motivos de cooperación	Primaria Encuesta a Productores Encuesta a JD		
TOTAL CONJUNTO FUNCIONALIDAD			**0,313**

Subcriterio	Indicador	Fuente	Valores	Peso
Cumplimiento de Acuerdos				**0,1364**
	Cumplimiento acuerdos miembros	Primaria y Secundaria Encuesta a Productores Encuesta a JD Actas y Registros	(%)	0,0682
	Cumplimiento acuerdos directiva	Primaria Encuesta a Productores	Total =1 Mucho =0,66 Poco =0,33 Nada =0	0,0682
Participación efectiva de miembros				**0,1257**
	Asistencia a reuniones	Primaria Encuesta a JD	(%)	0,0629
	Participación en proyectos	Primaria Encuesta a JD	(%)	0,0629
	Modalidad de reuniones y asambleas	Primaria Encuesta a JD		
Liderazgo y Dirección				**0,1607**
Reglamentos	Cumplimiento elección de cargos	Primaria Encuesta a Productores	Total =1 Frecuente =0,66 Rara vez =0,33 Nunca =0	0,0103
	Cumplimiento Reglamento	Primaria Encuesta a JD	Total =1 Mucho =0,66 Poco =0,33 Nada =0	0,0103
	Conocimiento Reglamentos	Primaria Encuesta a Productores Encuesta a JD		
	Modalidad elección de cargos	Primaria Encuesta a Productores		
Gestión	Existencia Plan de trabajo y control	Primaria Encuesta a JD	2 =1 1 =0,5 Ninguno =0	0,0247
	Ejecución plan de trabajo	Primaria Encuesta a Productores	(%)	0,0247
	Dirección de la organización	Primaria Encuesta a Productores	Excelente = 1 Buena =0,75 Regular =0,5 Mala =0,25 Pésima =0	0,0247
	Conocimiento plan de trabajo	Primaria Encuesta a Productores		
	Control de procesos	Primaria Encuesta a JD		
Recursos	Fuentes de recursos	Primaria Encuesta a JD	Propios =1 Propios y donados =0,66	0,0210

			Donados =0,33 No tiene =0	
	Recursos para alcanzar objetivos	Primaria Encuesta a JD	3 Objetivos =1 2 Objetivos=0,66 1 Objetivo =0,33 Ninguno =0	0,0210
	Donaciones recibidas	Primaria Encuesta a JD		
	Remuneración JD	Primaria Encuesta a JD		
Arquitectura organizacional	Existencia Arquitectura Organizacional	Primaria Encuesta a JD	Si =1 No =0	0,0121
	Cumplimiento Arquitectura Organizacional	Primaria Encuesta a Productores	Siempre =1 Frecuente =0,75 Ocasional =0,5 Rara vez =0,25 Nunca =0	0,0121
	Composición Arquitectura Organizacional	Primaria y Secundaria Encuesta a Productores Encuesta a JD Actas y Registros		
	Capacidades del líder	Primaria Encuesta a Productores Encuesta a JD		
Capacidades de Miembros				**0,0965**
Aprendizaje	Nivel de escolaridad	Primaria Encuesta a Productores	Profesional =1 Técnico =0,75 Bachillerato =0,5 Primaria =0,25 Ninguno =0	0,0148
	Nivel de conocimiento cacao	Primaria Encuesta a Productores	Muy alto =1 Alto =0,8 Medio =0,6 Bajo =0,4 Muy bajo =0,2 Nulo =0	0,0148
	Percepción adopción de tecnologías	Primaria Encuesta a Productores		
Innovativos	Evidencia Innovación local	Primaria Encuesta a Productores Encuesta a técnicos	Si =1 No =0	0,0285
Financieros	Ingreso mensual núcleo familiar	Primaria Encuesta a Productores	< 1 S.M.L.V =0 1-2 S.M.L.V =0,33 2-4 S.M.L.V =0,66 >4 S.M.L.V =1	0,0083
	(%) origen del cacao	Primaria Encuesta a Productores	(%)	0,0083
	Ingresos complementarios	Primaria Encuesta a Productores		
Técnicos	Medio de transporte	Primaria Encuesta a Productores	Camión =1 Automóvil =0,75 Motocicleta =0,5 Animal =0,25	0,0110

			Ninguno =0	
	Procesos técnicos	Primaria Encuesta a Productores	8 pr =1 6-7 pr =0,75 4-5 pr =0,5 2-3 pr =0,25 <2 pr =0	0,0110
	Años experiencia	Primaria Encuesta a Productores		
	Área predio y cultivo	Primaria Encuesta a Productores		
	Motivación	Primaria y Secundaria Encuesta a Productores Estatutos		
TOTAL CONJUNTO INTERNO				**0,519**

Anexo D. Encuesta aplicada a líderes organizacionales

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Facultad de Ciencias Agrarias

Maestría en Ciencias Agrarias – Línea Desarrollo Empresarial Agropecuario

CUESTIONARIO DE CONSULTA A LÍDER Y MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

En el marco de la investigación titulada **"Análisis de la funcionalidad de las organizaciones de productores de cacao: casos de los municipios de Nilo y Yacopí – Cundinamarca"**, desarrollado en el marco de la Maestría en Ciencias Agrarias – línea de profundización Desarrollo Empresarial Agropecuario, de la Universidad Nacional de Colombia – Sede Bogotá, que tiene como objetivo diseñar un modelo analítico que permita evaluar la funcionalidad de las organizaciones de productores de cacao; estamos interesados en consultar a usted líder y/o miembro de la junta directiva de una organización de productores cacaoteros, para que en base a su experiencia y conocimiento emita juicios de valor de múltiples indicadores verificables, que una vez sometidos al peso de importancia de los elementos que compone el modelo, permitirá determinar el nivel de funcionalidad de la organización en cuestión.

La funcionalidad se define como el conjunto de características que hacen que algo sea práctico y utilitario. Para que una organización logre ser funcional, esta debe responder a un grupo de funciones determinadas entre sus actores a través de la gestión de sus recursos, de tal forma que se cumpla con los objetivos colectivos establecidos, ofreciendo a su vez facilidad, comodidad y utilidad a sus miembros. Se considera que las organizaciones son funcionales cuando logran satisfacer eficazmente las necesidades de sus miembros con respecto a la organización (George, George & Kulandaiswamy, 2013), creando afinidad y cooperación entre ellos

Este cuestionario consta de 52 preguntas de respuesta cerrada, abierta y múltiple, las cuales están distribuidas de acuerdo al modelo analítico desarrollarlo para la presente investigación. Toda la información recolectada será de carácter anónimo y confidencial. Por ello, les solicitamos que respondan de la manera más honesta y sincera posible. En caso de tener alguna inquietud respecto a las preguntas o las temáticas, siéntase libre de consultar al entrevistador en cualquier momento

De antemano agradecemos su participación y colaboración.

CONJUNTO INTERNO

Cumplimiento de acuerdos

1. ¿Qué porcentaje de los socios cumple con el pago de la membresía?
   - ☐ _____(%)
   - ☐ No Aplica
2. ¿Qué porcentaje de los socios cumple con el pago de las cuotas?
   - ☐ _____(%)
   - ☐ No Aplica
3. ¿La organización realiza venta colectiva de productos?
   - ☐ Si
   - ☐ No
4. En caso de ser afirmativo, ¿los miembros deben aportar una cuota fija de producto?
   - ☐ Si
   - ☐ No
5. En caso de ser afirmativo, ¿Qué porcentaje de los miembros cumple con su cuota de producto?
   - ☐ _____(%)

Participación efectiva de los miembros

6. ¿Cada cuánto se hacen reuniones de la organización?
   - ☐ Trimestral
   - ☐ Semestral
   - ☐ Anual
   - ☐ Bianual
   - ☐ Otro: _____
   - ☐ No se realizan
7. ¿Qué porcentaje de los miembros participa de las reuniones de la organización?
   - ☐ _____(%)
8. ¿Cada cuánto hay renovación de directiva?
   - ☐ Trimestral
   - ☐ Semestral
   - ☐ Anual
   - ☐ Bianual
   - ☐ Otro: _____
   - ☐ No se realizan

9. ¿Qué porcentaje de los miembros participa de las elecciones de la organización?
   - ☐ _____(%)
10. ¿Qué porcentaje de los miembros participa de los eventos realizados por la organización?
   - ☐ _____(%)

Liderazgo y Dirección

Capacidades del líder

11. ¿Qué nivel de educación formal tiene usted?
   - ☐ Ninguno
   - ☐ Primaria incompleta
   - ☐ Primaria
   - ☐ Bachillerato incompleto
   - ☐ Bachillerato
   - ☐ Técnico
   - ☐ Profesional
12. ¿Tiene usted algún tipo de capacitación en temas de cooperativismo y trabajo asociativo?
   - ☐ Si
   - ☐ No
13. ¿Cuán calificado se considera usted en temas de cooperativismo y trabajo asociativo?

	Cooperativismo y Trabajo asociativo
Muy Cualificado	
Cualificado	
Medianamente Cualificado	
Poco Cualificado	
No Cualificado	

Reglamentos

14. ¿La organización cuenta con reglamentos? *Sujeto a verificación
   - ☐ Si
   - ☐ No
15. De ser afirmativo, ¿qué porcentaje de los miembros conocen dichos reglamentos?
   - ☐ _____ (%)
16. ¿Considera usted que el reglamento es cumplido por los miembros de la organización?
   - ☐ Totalmente

- ☐ Mucho
- ☐ Poco
- ☐ Nada
- ☐ Especifique un porcentaje de cumplimiento: _____ %

17. ¿Está definido el procedimiento para relevo y elección de cargos? *Sujeto a verificación
    - ☐ Si
    - ☐ No
    - ☐ Detalle: _____

Arquitectura organizacional

18. ¿La organización cuenta con una estructura organizacional definida?
    - ☐ Si
    - ☐ No
19. ¿Esta estructura contribuye al logro de los objetivos de la organización?
    - ☐ Si
    - ☐ No
20. ¿Qué cargos existen en la estructura organizacional?
    - ☐ Presidente
    - ☐ Vicepresidente
    - ☐ Tesorero
    - ☐ Fiscal
    - ☐ Secretario
    - ☐ Suplentes
    - ☐ Otros _____
21. ¿Las áreas o cargos en dicha estructura tienen funciones definidas?*Sujeto a verificación
    - ☐ Si
    - ☐ No
22. ¿Existen funciones específicas y definidas para los miembros de la organización? *Sujeto a verificación
    - ☐ Si
    - ☐ No
23. En caso de ser afirmativo, especifique cuales:
    - ☐ _____

Recursos

24. ¿Con qué infraestructura y bienes cuenta la organización? Detalle
    - ☐ _____
    - ☐ _____
    - ☐ _____
25. ¿Cuál es la fuente de los recursos de la organización?
    - ☐ Venta de productos y/o servicios _____ (%)
    - ☐ Cuotas y Membresías _____ (%)
    - ☐ Donaciones _____ (%) (distinguir acá lo q se queda la org, q no se vaya al productor)
    - ☐ Otro _____
26. ¿Ha recibido la organización donaciones o ayudas en especie/servicios por parte de entidades externas?
    - ☐ Si
    - ☐ No
27. En caso de ser afirmativo, ¿qué donaciones ha recibido?
    - ☐ _____
28. ¿Cómo se reconocen o remuneran las labores del líder y la junta directiva?

	Si/No	**Valor**
Económicamente		
Socialmente		
Otros		

Gestión

29. ¿La organización cuenta con:

	Si/No
Plan de trabajo	
Plan estratégico	
Plan operativo	
Otro: _____	

30. ¿Se elaboran informes anuales de desempeño organizacional? *Sujeto a verificación
    - ☐ Si
    - ☐ No

31. ¿Se presentan públicamente informes a los socios? *Sujeto a verificación
    - ☐ Si
    - ☐ No
32. ¿Existen registros de control de las actividades? (lista de asistencia, actas, etc.)
    - ☐ Si
    - ☐ No

CONJUNTO FUNCIONALIDAD

Logro de Objetivos

33. ¿Cuáles son los objetivos de la organización?*Sujeto a verificación

    _____

    _____

    _____

34. ¿Cómo fueron trazados o establecidos los objetivos?

    _____

    _____

    _____

35. ¿Qué grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales considera usted que tiene la organización?
    - ☐ Muy alto
    - ☐ Alto
    - ☐ Medio
    - ☐ Bajo
    - ☐ Muy bajo
    - ☐ _____ (%)

Proximidad Organizacional

36. ¿Cuál considera usted que es el grado de afinidad entre los miembros de la organización desde el punto de vista económico (tamaño, ingresos), productivo (tipo, modelo, etc.) y de actitudes personales (…)?

	Dimensión economica[1]	**Tipo de produccion**[2]	**Actitudes personales**[3]
Muy alta			
Alta			
Media			
Baja			
Nula			

1. Recursos económicos similares
2. Producción de bienes similares
3. Campesinos, familia, afinidad en gustos, etc.

37. ¿Qué grado de cooperación considera que existe entre los miembros de la organización?
    - ☐ Muy alta
    - ☐ Alta
    - ☐ Media
    - ☐ Baja
    - ☐ Nula
38. ¿En qué acciones o actividades cooperan los miembros a la organización?
    - ☐ Recaudación de fondos
    - ☐ Adecuación de instalaciones
    - ☐ Desarrollo de proyectos
    - ☐ Otros
    - ☐ _____

CONJUNTO EXTERNO

Entorno Interinstitucional

39. ¿tiene La organización experiencia en la ejecución de planes, programas o proyectos en alianza con otras instituciones (públicas o privadas)?
    - ☐ Si
    - ☐ No
    - ☐
40. En caso de ser afirmativo, ¿qué proyectos o actividades ha desarrollado en los últimos 5 años?

Proyecto	Entidad	Año de ejecución	Duración	Objetivo	¿Quién tuvo la iniciativa?	Ámbito de trabajo*	Grado de aporte**		
							Cumplimiento objetivos	Satisfacción	Proximidad y cooperación

* Técnico, comercial u organizacional

** Muy alto, Alto, Medio, Bajo, Muy bajo

41. En los proyectos anteriormente mencionados, ¿ha recibido algún tipo de incentivo?

Proyecto	Recibió incentivo? (Si/No)	Cual

42. ¿Existen entidades o actores presentes en el territorio con las que la organización no haya tenido algún vínculo?
    - ☐ Si
    - ☐ No
    - ☐ Detalle

    _____

43. ¿Existe en el territorio algún escenario en que participen diversos actores de la cadena productiva para planificar acciones, definir objetivos comunes, proyectos comunes, realizar gestión colectiva, etc.? (Organizaciones de segundo nivel, mesas de planificación, competitividad, etc.).
    - ☐ Si
    - ☐ No

44. En caso de ser afirmativo, especifique cual, y quienes participan:

Nombre	¿La organización participa en dicho escenario?	Actores que participan

Entorno de Mercado

45. ¿Quiénes son los compradores en el territorio?

Agente	Función	Mercado**	Venta (individual/colectiva)

**Local
Regional
Nacional
Internacional

46. ¿Cuenta la organización con contratos o alianzas de largo plazo (superiores a 1 año) para la venta del producto?
    - ☐ Si
    - ☐ No
47. ¿Qué actividades para la coordinación se implementan para garantizar la participación de los miembros de la organización para atender dichos contratos?
    - ☐ _____
    - ☐ _____
48. ¿El producto que comercializa la organización tiene algún tipo de valor agregado? Detalle
    - ☐ Si
    - ☐ No

    Cual (es): _____
49. ¿Se reconoce la calidad diferencial en el precio que le pagan a la organización por el producto?
    - ☐ Si
    - ☐ No
    - ☐ ¿Qué valor se reconoce?:_____

Entorno Físico

50. ¿Existe en el territorio infraestructura, equipos o maquinaria para el beneficio del producto?
    - ☐ Si
    - ☐ No
    - ☐ Cuales: _____

51. ¿Tiene la organización o sus asociados acceso a dicha infraestructura?
    - ☐ Si
    - ☐ No
52. ¿Existe en el territorio infraestructura, equipos o maquinaria para la transformación del producto?
    - ☐ Si
    - ☐ No
53. En caso de ser afirmativo, ¿tiene la organización o sus asociados acceso a dicha infraestructura?
    - ☐ Si
    - ☐ No

Anexo E: Encuesta aplicada a productores

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Facultad de Ciencias Agrarias

Maestría en Ciencias Agrarias – Línea Desarrollo Empresarial Agropecuario

CUESTIONARIO DE CONSULTA A LÍDER Y MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

En el marco de la investigación titulada **"Análisis de la funcionalidad de las organizaciones de productores de cacao: casos de los municipios de Nilo y Yacopí – Cundinamarca"**, desarrollado en el marco de la Maestría en Ciencias Agrarias – línea de profundización Desarrollo Empresarial Agropecuario, de la Universidad Nacional de Colombia – Sede Bogotá, que tiene como objetivo diseñar un modelo analítico que permita evaluar la funcionalidad de las organizaciones de productores de cacao; estamos interesados en consultar a usted líder y/o miembro de la junta directiva de una organización de productores cacaoteros, para que en base a su experiencia y conocimiento emita juicios de valor de múltiples indicadores verificables, que una vez sometidos al peso de importancia de los elementos que compone el modelo, permitirá determinar el nivel de funcionalidad.

La funcionalidad se define como el conjunto de características que hacen que algo sea práctico y utilitario. Para que una organización logre ser funcional, esta debe responder a un grupo de funciones determinadas entre sus actores a través de la gestión de sus recursos, de tal forma que se cumpla con los objetivos colectivos establecidos, ofreciendo a su vez facilidad, comodidad y utilidad a sus miembros. Se considera que las organizaciones son funcionales cuando logran satisfacer eficazmente las necesidades de sus miembros con respecto a la organización (George, George & Kulandaiswamy, 2013), creando afinidad y cooperación entre ellos

Este cuestionario consta de 48 preguntas de respuesta cerrada, abierta y múltiple, las cuales están distribuidas de acuerdo al modelo analítico desarrollarlo para la presente investigación. Toda la información recolectada será de carácter anónimo y confidencial. Por ello, les solicitamos que respondan de la manera más honesta y sincera posible. En caso de tener alguna inquietud respecto a las preguntas o las temáticas, siéntase libre de consultar al entrevistador en cualquier momento.

De antemano agradecemos su participación y colaboración.

CONJUNTO INTERNO

Cumplimiento de acuerdos

1. ¿Ha cumplido la organización con los siguientes objetivos

	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Otro
Totalmente				
Mucho				
Poco				
Nada				

2. ¿Está usted al día con los pagos de cuotas y membresías?

Membresías	**Cuotas**
Si/No	

Liderazgo y Dirección

Capacidades del líder

3. ¿Cómo considera usted el desempeño del líder y la junta directiva?

	Líder	JD1	JD2	JD3	JD4	JD5	JD6
Excelente							
Buena							
Regular							
Mala							
Pésima							
NS/NR							

Reglamentos

4. ¿Qué tanto conoce usted del reglamento de la organización?
   a. Todo
   b. Mucho
   c. Poco
   d. Nada
5. ¿Con que frecuencia se realiza el relevo y elección de cargos directivos?
   a. Semestral

b. Anual
c. Bianual
d. Otro:_____

6. ¿Se cumple con los periodos estipulados para el relevo y elección de cargos directivos?
   a. Siempre
   b. Frecuentemente
   c. Rara vez
   d. Nunca
7. Las decisiones tomadas por la dirección de la organización se comunican:
   a. Siempre
   b. Frecuentemente
   c. Rara vez
   d. Nunca

Arquitectura Organizacional

8. ¿Conoce usted el organigrama de la organización?
   a. Si
   b. No
9. ¿Considera usted que existen funciones definidas dentro del organigrama de la organización?
   a. Si
   b. No
10. ¿Qué porcentaje de las funciones considera usted que se cumplen?

	Porcentaje de cumplimiento
Directivas	
Miembros	

Gestión

11. ¿Conoce usted el plan de trabajo anual de la organización?
    a. Si
    b. No
12. De ser afirmativo, ¿considera que el plan de trabajo anual coincide con los objetivos de la organización?
    a. Si
    b. No
13. ¿Cómo considera usted la ejecución del plan de trabajo anual?
    a. Excelente
    b. Buena

c. Regular
d. Mala
e. Pésima (%)

14. ¿Qué porcentaje del plan de trabajo anual considera usted que se ejecutó en el último año?
    a. _____ (%)
15. ¿Cómo considera usted la dirección de la organización?
    a. Excelente
    b. Buena
    c. Regular
    d. Mala
    e. Pésima

Capacidades de los miembros

16. ¿Cuáles fueron sus motivaciones para vincularse a la organización?
    a. _____
    b. _____
17. ¿Qué tan motivado se encuentra usted para continuar en la organización?
    a. Muy motivado
    b. Motivado
    c. Desmotivado
    d. Muy desmotivado
18. ¿Qué nivel de escolaridad tiene usted?
    a. Ninguno
    b. Primaria: Curso _____
    c. Bachillerato: Curso _____
    d. Técnico
    e. Profesional
19. ¿Qué grado de conocimiento relativo al sistema de producción de cacao considera usted que tiene?
    a. Muy alto
    b. Alto
    c. Medio
    d. Bajo
    e. Muy bajo

20. ¿Qué conocimiento o saber local específico identifica usted en relación al sistema de producción de cacao? Detalle
    a. _____
21. "Los cursos de capacitación sobre aspectos de la producción de cacao influyen positivamente en el sistema de producción". Usted se encuentra
    a. Totalmente de acuerdo
    b. Levemente de acuerdo
    c. Indiferente
    d. Levemente en desacuerdo
    e. Totalmente en desacuerdo

22. ¿Posee algún medio de transporte?
    a. Si
    b. No
23. En caso de ser afirmativo, por favor especifique cual(es)
    a. Animal
    b. Motocicleta
    c. Automóvil
    d. Camión
    e. Otro _____
24. ¿Maneja usted alguno de los siguientes procesos técnicos?
    a. Material vegetal desarrollado para la zona
    b. Plan de fertilización basado en el análisis de suelo
    c. Plan de control de podas
    d. Sistema de riego
    e. Control de T° en fermentación
    f. Control de H° y T° en secado
    g. Control de enfermedades
    h. Procesos mecanizados
    i. Otros_____
25. ¿Cuántos años de experiencia tiene en el cultivo de cacao?
    a. _____ años
26. ¿Cuál es la extensión del predio?
    a. _____ (Has)
27. ¿Cuál es la extensión del cultivo de cacao?
    a. _____ (Has)

28. ¿Cuál es el ingreso mensual promedio del núcleo familiar?
    a. < 1 SM.L.V
    b. 1-2 S.M.L.V
    c. 2-4 S.M.L.V
    d. > 4 S.M.L.V
29. ¿Realiza usted actividades complementarias al cultivo del cacao?
    a. Si
    b. No
30. ¿Cuál de las actividades es su principal fuente de ingreso?
    a. _____

31. ¿Qué porcentaje del ingreso mensual proviene del cacao?
    a. _____ (%)

CONJUNTO FUNCIONALIDAD

Logro de Objetivos

32. ¿Desde cuándo pertenece usted a la organización?
    a. _____ Año
33. ¿Conoce usted los objetivos de la organización?
    a. Si
    b. No
34. ¿Cuáles son los objetivos de la organización?

    _____

    _____

35. ¿Qué grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales considera usted que tiene la organización?
    a. Muy alto
    b. Alto
    c. Medio
    d. Bajo
    e. Muy bajo
    f. _____ (%)

Satisfacción

36. ¿Qué lo motivó a usted a hacer parte de la organización?

    _____

37. ¿Qué grado de satisfacción individual considera usted que ha obtenido con su participación en la organización?
    a. Plenamente satisfecho
    b. Levemente satisfecho
    c. Indiferente
    d. Levemente insatisfecho
    e. Totalmente insatisfecho

Proximidad Organizacional

38. ¿Qué lo motiva a cooperar con otros productores a través de la organización?

    _____

    _____

CONJUNTO EXTERNO

Entorno de Mercado

39. ¿En qué meses se obtiene la producción de cacao en el territorio, y cuál es el porcentaje con respecto a la producción anual? (cosechas, traviesas, mitacas)

    Mes: _____ _____ (%)

    Mes: _____ _____ (%)

    Mes: _____ _____ (%)

40. ¿Quiénes conforman la cadena de valor del cacao en el territorio? Se entiende por cadena de valor como todos los agentes que contribuyen a desarrollar las acciones y actividades del sector cacaotero

Actor	**Función comercial**	**Mercado (local, regional, nacional)**	**Venta (individual/colectiva)**

41. Con respecto al destino del producto de su predio, ¿a qué agentes le vende su producto y que porcentaje destina para cada uno de ellos? (acopiador regional, cooperativas, organización, etc.)
    a. _____ ____(%)
    b. _____ ____(%)

42. ¿En qué presentación vende usted su producto?
    ☐ _____
    ☐ _____

43. ¿Existen servicios de intermediación en la preparación o venta de su producto? Especifique

Actividad	Agente que lo realiza	Valor
Empaque		
Transporte		
Etc		
Tostado		

44. ¿Considera usted que el cacao que se produce en su finca y el territorio tiene alguna calidad diferencial?
    a. Si
    b. No

    Cual_____

45. ¿Se reconoce la calidad diferencial en el precio que le pagan a usted por el producto?
    a. Si
    b. No
46. En caso de ser afirmativo, ¿qué incremento del precio alcanza?
    a. 1-5%
    b. 6-10%
    c. 10-15%
    d. >16%

Entorno Físico

47. Considera usted que las vías del municipio tienen un estado:
    a. Excelente
    b. Buena
    c. Regular
    d. Mala
    e. Pésima
48. ¿Cuál es el tiempo de viaje desde su predio a donde entrega el producto para la venta?
    a. <10 minutos
    b. 11-30 minutos
    c. 31-60 minutos
    d. >60 minutos

Anexo F: Estadística descriptiva de los criterios utilizados para el análisis del modelo en los estudios de caso

Estudio de caso PROASOAGRO

Elemento	Peso	Indicador	Valores	Valor obtenido	Valor máximo posible	Desviación Estándar	Peso obtenido
Entorno de Mercado	0,0770	Ventas colectivas	Si =1 No =0	1,00	1,00	0,000	0,0770
		Reconocimiento de valor agregado	0% =0 1-5% = 0,2 5-10% =0,4 11-15% = 0,6 16-20% = 0,8 >20% = 1	1,00	1,00	0,000	
Entorno Físico	0,0484	Proximidad geográfica		0,60	1,00	0,000	0,0361
		Vías de comunicación	Excelente = 1 Buena =0,8 Regular =0,6 Mala =0,4 Pésima =0,2 No hay =0	0,64	1,00	0,145	
		Infraestructura beneficio y transf	Hay propia =1 Hay ajena = 0,5 No hay =0	1,00	1,00	0,000	
Entorno Interinstitucional	0,0435	Proyectos ejecutados (5 años)	0 =0 1 =0,2 2 =0,4 3 =0,6 4 =0,8 5 o más =1	1,00	1,00	0,000	0,0435
		Participación en organizaciones de segundo nivel	Si =1 No =0	1,00	1,00	0,000	
		Total Conjunto Externo					**0,1566**
Logro de Objetivos	0,1318	Alcance de objetivos trazados	Muy alto=1 Alto =0,75 Medio =0,5 Bajo =0,25 Nada =0	0,77	1,00	0,067	0,1015
Satisfacción	0,0864	Grado de satisfacción	Sat total = 1 Sat par = 0,75 Indiferente = 0,5 Insat par = 0,25 Insat total = 0	0,90	1,00	0,127	0,0778
Proximidad organizacional y	0,0946	Grado proximidad organizacional	Muy alto =1 Alto =0,8	0,75	1,00	0,301	0,0620

Cooperación			Medio =0,6 Bajo =0,4 Muy bajo =0,2 Nulo =0				
		Cooperación	Muy alto =1 Alto =0,75 Medio =0,5 Bajo =0,25 Nulo =0	0,56	1,00	0,125	
Total Conjunto Funcionalidad							**0,2412**
Cumplimiento de acuerdos	0,1364	Cumplimiento acuerdos miembros	(%)	0,65	1,00	0,057	0,0948
		Cumplimiento acuerdos directiva	Total =1 Mucho =0,66 Poco =0,33 Nada =0	0,74	1,00	0,196	
Participación efectiva de miembros	0,1257	Asistencia a reuniones	(%)	0,75	1,00	0,250	0,0886
		Participación en eventos	(%)	0,66	1,00	0,179	
		Reglamentos					
Liderazgo y dirección	0,0206	Cumplimiento elección de cargos	Total =1 Frecuente =0,66 Rara vez =0,33 Nunca =0	0,97	1,00	0,094	0,0165
		Cumplimiento Reglamento		0,63	1,00	0,000	
		Gestión					
	0,0741	Existencia Plan de trabajo y control	2 =1 1 =0,5 Ninguno =0	1,00	1,00	0,000	0,0657
		Ejecución plan de trabajo		0,82	1,00	0,109	
		Dirección de la organización	Excelente = 1 Buena =0,75 Regular =0,5 Mala =0,25 Pésima =0	0,84	1,00	0,127	
		Recursos					
	0,0419	Fuentes de recursos	Propios =1 Propios y donados =0,66 Donados =0,33 No tiene =0	0,66	1,00	0,000	0,0348
		Recursos para alcanzar objetivos	3 Objetivos =1 2 Objetivos=0,66 1 Objetivo =0,33 Ninguno =0	1,00	1,00	0,000	
		Arquitectura organizacional					
	0,0241	Existencia Arquitectura Organizacional	Si =1 No =0	1,00	1,00	0,000	0,0231

		Cumplimiento Arquitectura Organizacional		0,92	1,00	0,000	
		Aprendizaje					
Capacidades de Miembros	0,0285	Nivel de escolaridad	Profesional =1 Técnico =0,75 Bachillerato =0,5 Primaria =0,25 Ninguno =0	0,69	1,00	0,341	0,0202
		Nivel de conocimiento cacao	Muy alto =1 Alto =0,8 Medio =0,6 Bajo =0,4 Muy bajo =0,2 Nulo =0	0,73	1,00	0,154	
		Innovativos					
	0,0285	Evidencia Innovación local	Si =1 No =0	0,31	1,00	0,480	0,0088
		Financieros					
	0,0165	Ingreso mensual núcleo familiar	< 1 S.M.L.V =0 1-2 S.M.L.V =0,33 2-4 S.M.L.V =0,66 >4 S.M.L.V =1	0,42	1,00	0,303	0,0054
		(%) origen del cacao	>50% =1 21-50% =0,66 1-20% =0,33 0% =0	0,23	1,00	0,335	
		Técnicos					
	0,0220	Medio de transporte	Camión =1 Automóvil =0,75 Motocicleta =0,5 Animal =0,25 Ninguno =0	0,56	1,00	0,253	0,0117
		Procesos técnicos	8 pr =1 6-7 pr =0,75 4-5 pr =0,5 2-3 pr =0,25 <2 pr =0	0,50	1,00	0,187	
		Total Conjunto Interno					**0,3696**
		TOTAL					**0,7675**

Estudio de caso COAGRONILO

Elemento	Peso	Indicador	Valores	Valor obtenido	Valor máximo posible	Desviación Estándar	Peso obtenido
Entorno de Mercado	0,0770	Ventas colectivas	Si =1 No =0	0,00	1,00	0,000	0,0000
		Reconocimiento de valor agregado	0% =0 1-5% = 0,2 5-10% =0,4 11-15% = 0,6 16-20% = 0,8 >20% = 1	0,00	1,00	0,000	
Entorno Físico	0,0484	Proximidad geográfica		0,60	1,00	0,000	0,0290
		Vías de comunicación	Excelente = 1 Buena =0,8 Regular =0,6 Mala =0,4 Pésima =0,2 No hay =0	0,70	1,00	0,104	
		Infraestructura beneficio y transf	Hay propia =1 Hay ajena = 0,5 No hay =0	0,50	1,00	0,000	
Entorno Interinstitucional	0,0435	Proyectos ejecutados (5 años)	0 =0 1 =0,2 2 =0,4 3 =0,6 4 =0,8 5 o más =1	1,00	1,00	0,000	0,0218
		Participación en organizaciones de segundo nivel	Si =1 No =0	0,00	1,00	0,000	
		Total Conjunto Externo					**0,0508**
Logro de Objetivos	0,1318	Alcance de objetivos trazados	Total =1 Mucho =0,75 Medio =0,5 Poco =0,25 Nada =0	0,44	1,00	0,155	0,0573
Satisfacción	0,0864	Grado de satisfacción	Sat total = 1 Sat par = 0,75 Indiferente = 0,5 Insat par = 0,25 Insat total = 0	0,46	1,00	0,366	0,0397
Proximidad organizacional y Cooperación	0,0946	Grado proximidad organizacional	Muy alto =1 Alto =0,8 Medio =0,6 Bajo =0,4 Muy bajo =0,2 Nulo =0	0,67	1,00	0,000	0,0553
		Cooperación	Muy alto =1 Alto =0,75 Medio =0,5 Bajo =0,25 Nulo =0	0,50	1,00	0,000	
		Total Conjunto Funcionalidad					**0,1524**

Cumplimiento de acuerdos	0,1364	Cumplimiento acuerdos miembros	(%)	0,50	1,00	0,000	0,0580
		Cumplimiento acuerdos directiva	Total =1 Mucho =0,66 Poco =0,33 Nada =0	0,35	1,00	0,277	
Participación efectiva de miembros	0,1257	Asistencia a reuniones	(%)	0,50	1,00	0,000	0,0754
		Participación en eventos	(%)	0,70	1,00	0,000	
		Reglamentos					
Liderazgo y dirección	0,0206	Cumplimiento elección de cargos	Total =1 Frecuente =0,66 Rara vez =0,33 Nunca =0	0,25	1,00	0,208	0,0052
		Cumplimiento Reglamento		0,25	1,00	0,000	
		Gestión					
	0,0741	Existencia Plan de trabajo y control	2 =1 1 =0,5 Ninguno =0	0,50	1,00	0,000	0,0272
		Ejecución plan de trabajo		0,00	1,00	0,000	
		Dirección de la organización	Excelente = 1 Buena =0,75 Regular =0,5 Mala =0,25 Pésima =0	0,60	1,00	0,198	
		Recursos					
	0,0419	Fuentes de recursos	Propios =1 Propios y donados =0,66 Donados =0,33 No tiene =0	1,00	1,00	0,000	0,0272
		Recursos para alcanzar objetivos	3 Objetivos =1 2 Objetivos=0,66 1 Objetivo =0,33 Ninguno =0	0,30	1,00	0,000	
		Arquitectura Organizacional					
	0,0241	Existencia Arquitectura Organizacional	Si =1 No =0	1,00	1,00	0,000	0,0231
		Cumplimiento Arquitectura Organizacional		0,92	1,00	0,253	
		Aprendizaje					
Capacidades de Miembros	0,0295	Nivel de escolaridad	Profesional =1	0,64	1,00	0,345	0,0187

		Técnico =0,75 Bachillerato =0,5 Primaria =0,25 Ninguno =0				
	Nivel de conocimiento cacao	Muy alto =1 Alto =0,8 Medio =0,6 Bajo =0,4 Muy bajo =0,2 Nulo =0	0,63	1,00	0,115	
	Innovativos					
0,0285	Evidencia Innovación local	Si =1 No =0	0,00	1,00	0,000	0,0000
	Financieros					
0,0165	Ingreso mensual núcleo familiar	< 1 S.M.L.V =0 1-2 S.M.L.V =0,33 2-4 S.M.L.V =0,66 >4 S.M.L.V =1	0,50	1,00	0,415	0,0064
	(%) origen del cacao	>50% =1 21-50% =0,66 1-20% =0,33 0% =0	0,27	1,00	0,191	
	Técnicos					
0,0220	Medio de transporte	Camión =1 Automóvil =0,75 Motocicleta =0,5 Animal =0,25 Ninguno =0	0,43	1,00	0,356	0,0070
	Procesos técnicos	8 pr =1 6-7 pr =0,75 4-5 pr =0,5 2-3 pr =0,25 <2 pr =0	0,21	1,00	0,129	
	Total Conjunto Interno					**0,2482**
	TOTAL					**0,4514**

Estudio de caso PIONEROS

Elemento	Peso	Indicador	Valores	Valor obtenido	Valor máximo posible	Desviación estándar	Peso obtenido
Entorno de Mercado	0,0770	Ventas colectivas	Si =1 No =0	0,00	1,00	0,000	0,0000
		Reconocimiento de valor agregado	0% =0 1-5% = 0,2 5-10% =0,4 11-15% = 0,6 16-20% = 0,8 >20% = 1	0,00	1,00	0,000	
Entorno Físico	0,0484	Proximidad geográfica		0,60	1,00	0,000	0,0339
		Vías de comunicación	Excelente = 1 Buena =0,8 Regular =0,6 Mala =0,4 Pésima =0,2 No hay =0	0,50	1,00	0,107	
		Infraestructura beneficio y transf	Hay propia =1 Hay ajena = 0,5 No hay =0	1,00	1,00	0,000	
Entorno Interinstitucional	0,0435	Proyectos ejecutados (5 años)	0 =0 1 =0,2 2 =0,4 3 =0,6 4 =0,8 5 o más =1	1,00	1,00	0,000	0,0218
		Participación en organizaciones de segundo nivel	Si =1 No =0	0,00	1,00	0,000	
		Total Conjunto Externo					**0,0556**
Logro de Objetivos	0,1318	Alcance de objetivos trazados	Total =1 Mucho =0,75 Medio =0,5 Poco =0,25 Nada =0	0,37	1,00	0,231	0,0488
Satisfacción	0,0864	Grado de satisfacción	Sat total = 1 Sat par = 0,75 Indiferente = 0,5 Insat par = 0,25 Insat total = 0	0,31	1,00	0,320	0,0268
Proximidad organizacional y Cooperación	0,0946	Grado proximidad organizacional	Muy alto =1 Alto =0,8 Medio =0,6 Bajo =0,4 Muy bajo =0,2 Nulo =0	0,80	1,00	0,000	0,0733
		Cooperación	Muy alto =1 Alto =0,75 Medio =0,5 Bajo =0,25 Nulo =0	0,75	1,00	0,000	
		Total Conjunto Funcionalidad					**0,1489**
Cumplimiento de acuerdos	0,1364	Cumplimiento acuerdos miembros	(%)	0,50	1,00	0,000	0,0443

		Cumplimiento acuerdos directiva	Total =1 Mucho =0,66 Poco =0,33 Nada =0	0,15	1,00	0,232	
Participación efectiva de miembros	0,1257	Asistencia a reuniones	(%)	0,35	1,00	0,000	0,0534
		Participación en eventos	(%)	0,50	1,00	0,000	
		Reglamentos					
Liderazgo y dirección	0,0206	Cumplimiento elección de cargos	Total =1 Frecuente =0,66 Rara vez =0,33 Nunca =0	0,33	1,00	0,249	0,0060
		Cumplimiento Reglamento		0,25	1,00	0,000	
		Gestión					
	0,0741	Existencia Plan de trabajo y control	2 =1 1 =0,5 Ninguno =0	0,50	1,00	0,000	0,0269
		Ejecución plan de trabajo		0,00	1,00	0,000	
		Dirección de la organización	Excelente = 1 Buena =0,75 Regular =0,5 Mala =0,25 Pésima =0	0,59	1,00	0,129	
		Recursos					
	0,0419	Fuentes de recursos	Propios =1 Propios y donados =0,66 Donados =0,33 No tiene =0	0,30	1,00	0,000	0,0201
		Recursos para alcanzar objetivos	3 Objetivos =1 2 Objetivos=0,66 1 Objetivo =0,33 Ninguno =0	0,66	1,00	0,000	
		Arquitectura organizacional					
	0,0241	Existencia Arquitectura Organizacional	Si =1 No =0	1,00	1,00	0,000	0,0193
		Cumplimiento Arquitectura Organizacional		0,60	1,00	0,192	
		Aprendizaje					
Capacidades de Miembros	0,0285	Nivel de escolaridad	Profesional =1 Técnico =0,75 Bachillerato =0,5 Primaria =0,25 Ninguno =0	0,34	1,00	0,129	0,0148
		Nivel de conocimiento cacao	Muy alto =1 Alto =0,8 Medio =0,6	0,70	1,00	0,107	

		Bajo =0,4 Muy bajo =0,2 Nulo =0				
	Innovativos					
0,0285	Evidencia Innovación local	Si =1 No =0	0,00	1,00	0,000	0,0000
	Financieros					
0,0165	Ingreso mensual núcleo familiar	< 1 S.M.L.V =0 1-2 S.M.L.V =0,33 2-4 S.M.L.V =0,66 >4 S.M.L.V =1	0,24	1,00	0,153	0,0085
	(%) origen del cacao	>50% =1 21-50% =0,66 1-20% =0,33 0% =0	0,79	1,00	0,176	
	Técnicos					
0,0220	Medio de transporte	Camión =1 Automóvil =0,75 Motocicleta =0,5 Animal =0,25 Ninguno =0	0,44	1,00	0,177	0,0081
	Procesos técnicos	8 pr =1 6-7 pr =0,75 4-5 pr =0,5 2-3 pr =0,25 <2 pr =0	0,30	1,00	0,088	
	Total Conjunto Interno					**0,2015**
	TOTAL					**0,4060**

Estudio de caso APAY

Elemento	Peso	Indicador	Valores	Valor obtenido	Valor máximo posible	Desviación estándar	Peso obtenido
Entorno de Mercado	0,0770	Ventas colectivas	Si =1 No =0	0,00	1,00	0,000	0,0000
		Reconocimiento de valor agregado	0% =0 1-5% = 0,2 5-10% =0,4 11-15% = 0,6 16-20% = 0,8 >20% = 1	0,00	1,00	0,000	
Entorno Físico	0,0484	Proximidad geográfica		0,50	1,00	0,000	0,0242
		Vías de comunicación	Excelente = 1 Buena =0,8 Regular =0,6 Mala =0,4 Pésima =0,2 No hay =0	0,50	1,00	0,155	
		Infraestructura beneficio y transf	Hay propia =1 Hay ajena = 0,5 No hay =0	0,50	1,00	0,000	
Entorno Interinstitucional	0,0435	Proyectos ejecutados (5 años)	0 =0 1 =0,2 2 =0,4 3 =0,6 4 =0,8 5 o más =1	0,40	1,00	0,000	0,0087
		Participación en organizaciones de segundo nivel	Si =1 No =0	0,00	1,00	0,000	
		Total Conjunto Externo					**0,0329**
Logro de Objetivos	0,1318	Alcance de objetivos trazados	Muy alto=1 Alto =0,75 Medio =0,5 Bajo =0,25 Nada =0	0,36	1,00	0,165	0,0474
Satisfacción	0,0864	Grado de satisfacción	Sat total = 1 Sat par = 0,75 Indiferente = 0,5 Insat par = 0,25 Insat total = 0	0,42	1,00	0,213	0,0363
Proximidad organizacional y Cooperación	0,0946	Grado proximidad organizacional	Muy alto =1 Alto =0,8 Medio =0,6 Bajo =0,4 Muy bajo =0,2 Nulo =0	0,68	1,00	0,158	0,0497
		Cooperación	Muy alto =1 Alto =0,75 Medio =0,5 Bajo =0,25 Nulo =0	0,37	1,00	0,250	
		Total Conjunto Funcionalidad					**0,1334**
Cumplimiento	0,1364	Cumplimiento acuerdos	(%)	0,20	1,00	0,000	0,0183

de acuerdos		miembros					
		Cumplimiento acuerdos directiva	Total =1 Mucho =0,66 Poco =0,33 Nada =0	0,07	1,00	0,152	
Participación efectiva de miembros	0,1257	Asistencia a reuniones	(%)	0,50	1,00	0,435	0,0585
		Participación en eventos	(%)	0,43	1,00	0,378	
		Reglamentos					
Liderazgo y dirección	0,0206	Cumplimiento elección de cargos	Total =1 Frecuente =0,66 Rara vez =0,33 Nunca =0	0,31	1,00	0,316	0,0058
		Cumplimiento Reglamento		0,25	1,00	0,208	
		Gestión					
	0,0741	Existencia Plan de trabajo y control	2 =1 1 =0,5 Ninguno =0	0,00	1,00	0,500	0,0109
		Ejecución plan de trabajo		0,00	1,00	0,000	
		Dirección de la organización	Excelente = 1 Buena =0,75 Regular =0,5 Mala =0,25 Pésima =0	0,44	1,00	0,181	
		Recursos					
	0,0419	Fuentes de recursos	Propios =1 Propios y donados =0,66 Donados =0,33 No tiene =0	1,00	1,00	0,000	0,0210
		Recursos para alcanzar objetivos	3 Objetivos =1 2 Objetivos=0,66 1 Objetivo =0,33 Ninguno =0	0,00	1,00	0,000	
		Arquitectura organizacional					
	0,0241	Existencia Arquitectura Organizacional	Si =1 No =0	1,00	1,00	0,000	0,0181
		Cumplimiento Arquitectura Organizacional		0,50	1,00	0,000	
		Aprendizaje					

	0,0285	Nivel de escolaridad	Profesional =1 Técnico =0,75 Bachillerato =0,5 Primaria =0,25 Ninguno =0	0,31	1,00	0,109	0,0147
		Nivel de conocimiento cacao	Muy alto =1 Alto =0,8 Medio =0,6 Bajo =0,4 Muy bajo =0,2 Nulo =0	0,72	1,00	0,101	
		Innovativos					
	0,0285	Evidencia Innovación local	Si =1 No =0	0,00	1,00	0,000	0,0000
		Financieros					
Capacidades de Miembros	0,0165	Ingreso mensual núcleo familiar	< 1 S.M.L.V =0 1-2 S.M.L.V =0,33 2-4 S.M.L.V =0,66 >4 S.M.L.V =1	0,28	1,00	0,123	0,0081
		(%) origen del cacao	>50% =1 21-50% =0,66 1-20% =0,33 0% =0	0,70	1,00	0,300	
		Técnicos					
	0,0220	Medio de transporte	Camión =1 Automóvil =0,75 Motocicleta =0,5 Animal =0,25 Ninguno =0	0,40	1,00	0,191	0,0074
		Procesos técnicos	8 pr =1 6-7 pr =0,75 4-5 pr =0,5 2-3 pr =0,25 <2 pr =0	0,27	1,00	0,069	
		Total Conjunto Interno					**0,1625**
		TOTAL					**0,3288**