

## **Información Importante**

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Bibliotecas Bucaramanga**

**Universidad Santo Tomás**

**Análisis de las Percepciones y Preferencias de los Productores de Panela y Café sobre la Gestión de dos Asociaciones de Agricultores en el Municipio de Onzaga, Santander**

**Angélica Rocío Rodríguez Moreno**

**Trabajo de grado para optar por el título de Economista**

**Director**

**Álvaro Ramírez Suárez, PhD.**

**Universidad Santo Tomas, Bucaramanga**

**División de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Facultad de Economía**

**2016**

## Contenido

|  |           |
|--|-----------|
| Resumen.....   | 9         |
| Introducción .....   | 11        |
| 1. Análisis de las Percepciones y Preferencias de los Productores de Panela y Café Sobre la Gestión de dos Asociaciones en el Municipio de Onzaga, Santander ..... | 13        |
| <b>1.1. Planteamiento del problema.....</b>  | <b>13</b> |
| <b>1.2. Justificación .....</b>  | <b>20</b> |
| <b>1.3. Objetivos .....</b>  | <b>23</b> |
| 1.3.1. Objetivo general. ....  | 24        |
| 1.3.2. Objetivos específicos.....  | 24        |
| 2. Marco Referencial .....   | 24        |
| <b>2.1. Marco Teórico .....</b>  | <b>24</b> |
| <b>2.2. Marco Conceptual .....</b>   | <b>26</b> |
| 2.2.1 Organizaciones. ....   | 26        |
| 2.2.2. Principios fundamentales.....   | 32        |
| 2.2.3. Percepciones y preferencias.....  | 34        |
| 2.2.4. Técnicas de análisis de percepciones y preferencias. ....   | 35        |
| <b>2.3. Marco normativo.....</b>   | <b>35</b> |
| <b>2.4. Marco contextual.....</b>  | <b>37</b> |
| 2.4.1. Asociación de Paneleros de Onzaga ASOPAGA .....   | 38        |
| 2.4.2. Asociación de Productores de Café Onzagueño DELICAFE. ....  | 39        |
| <b>2.5. Estado del arte .....</b>  | <b>39</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.5.1. Modelo de escalamiento multidimensional. ....                                | 41        |
| <b>2.6. Marco Metodológico .....</b>  | <b>43</b> |
| <b>2.6.1. Actividad 1. Revisión de Literatura.....</b>                              | <b>44</b> |
| <b>2.6.2. Actividad 2. Diseño de los instrumentos de recolección de datos. ....</b> | <b>45</b> |
| 2.6.3. Actividad 3. Diseño del modelo analítico. ....                               | 46        |
| 2.6.5. Actividad 5. Procesamiento, análisis y difusión de resultados. ....          | 47        |
| 3. Resultados.....  | 48        |
| <b>3.1. Análisis exploratorio de los datos .....</b>                                | <b>48</b> |
| <b>3.2. Análisis de interdependencia de los atributos.....</b>                      | <b>63</b> |
| 3.2.1. Confianza.....   | 63        |
| 3.2.2. Liderazgo.....   | 64        |
| 3.2.3. Comunicación.....  | 65        |
| 3.2.4. Participación.....   | 68        |
| 3.2.5. Compromiso.....  | 70        |
| <b>3.3. Caracterización socio – demográfica de los agricultores.....</b>            | <b>71</b> |
| 3.3.1. Acceso a los servicios y apoyos de las Asociaciones.....                     | 72        |
| <b>3.4. Análisis de escalamiento multidimensional de las preferencias.....</b>      | <b>74</b> |
| 4. Conclusiones.....  | 79        |
| <b>4.1. Recomendaciones .....</b>   | <b>81</b> |
| Referencias Bibliográficas .....  | 82        |
| Apéndices.....  | 102       |

### Lista de Tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Departamentos con mayor producción de café en Colombia 2007-2012 toneladas.....  | 14 |
| Tabla 2. Departamentos con mayor producción de panela en Colombia 2007-2012 toneladas...  | 14 |
| Tabla 3. Actividades a desarrollar para cumplir los objetivos específicos del estudio.....  | 44 |
| Tabla 4. Análisis de asociación entre las percepciones y las preferencias de los agricultores por respecto al atributo confianza en las Asociaciones N=62.....          | 64 |
| Tabla 5. Análisis de asociación entre las percepciones y las preferencias de los agricultores por respecto al atributo liderazgo en las Asociaciones .....              | 65 |
| Tabla 6. Análisis de asociación entre las percepciones y las preferencias de los agricultores por respecto al atributo comunicación en las Asociaciones N=62.....       | 67 |
| Tabla 7. Análisis de asociación entre las percepciones y las preferencias de los agricultores por respecto al atributo participación en las Asociaciones N=62 .....     | 69 |
| Tabla 8. Análisis de asociación entre las percepciones y las preferencias de los agricultores por respecto al atributo compromiso en las Asociaciones N=62 .....        | 70 |
| Tabla 9. Principales características socio – demográficas de los agricultores en la muestra (N = 62).....   | 72 |
| Tabla 10. Nivel de participación de los agricultores en los programas y servicios prestados por las asociaciones locales según fuentes de apoyo .....                   | 74 |
| Tabla 11. Matriz original con el valor de las distancias entre las puntuaciones de las preferencias de los agricultores según atributos en el plano unidimensional..... | 75 |

|   |    |
|---|----|
| Tabla 12. Nueva configuración de la solución bidimensional.....   | 76 |
| Tabla 13. Matriz escalada de disparidades sobre las preferencias de los agricultores por los atributos de las organizaciones DELICAFE y ASOPAGA ..... | 77 |

## Lista de Figuras

|   |    |
|---|----|
| <i>Figura 1.</i> Evolución y tendencia del precio corriente y real de la panela a nivel mayorista en Bucaramanga Santander 2000-2015. Fuente: (SIPSA, 2015).....  | 18 |
| <i>Figura 2.</i> Ubicación del municipio de Onzaga en Santander. Fuente: (Servmicoop, s.f.) .....   | 37 |
| <i>Figura 3.</i> Frecuencia de las respuestas para medir las percepciones de los agricultores por las características que definen el atributo: Confianza .....    | 50 |
| <i>Figura 4.</i> Frecuencia de las respuestas para medir las percepciones de los agricultores por las características que definen al atributo: Liderazgo .....    | 50 |
| <i>Figura 5.</i> Frecuencia de las respuestas para medir las percepciones de los agricultores por las características que definen al atributo: Participación..... | 51 |
| <i>Figura 6.</i> Frecuencia de las respuestas para medir las percepciones de los agricultores por las características que definen al atributo: Comunicación ..... | 51 |
| <i>Figura 7.</i> Frecuencia de las respuestas para medir las percepciones de los agricultores por las características que definen al atributo: Compromiso.....    | 52 |
| <i>Figura 8.</i> Puntajes que miden las preferencias de los agricultores por las características que definen al atributo: Confianza.....                          | 53 |
| <i>Figura 9.</i> Puntajes que miden las preferencias de los agricultores por las características que definen al atributo: Liderazgo.....                          | 55 |
| <i>Figura 10.</i> Puntajes que miden las preferencias de los agricultores por las características que definen al atributo: Comunicación,.....                     | 59 |

|  |    |
|--|----|
| <i>Figura 11.</i> Puntajes que miden las preferencias de los agricultores por las características que definen al atributo: Participación,.....   | 61 |
| <i>Figura 12.</i> Puntajes que miden las preferencias de los agricultores por las características que definen al atributo: Compromiso, .....     | 62 |
| <i>Figura 13.</i> Diagrama de dispersión entre distancias y disparidades.....  | 78 |
| <i>Figura 14.</i> Diagrama de escalamiento de las preferencias de los agricultores por los atributos de las asociaciones ASOPAGA y DELICAFE..... | 79 |

*A Dios que me ha llenado de bendiciones y ha puesto en mi camino personas maravillosas  
para ayudarme a cumplir esta meta.*

*A mis padres por su apoyo incondicional y por darme la oportunidad de descubrir mi camino  
dentro de esta carrera profesional.*

*A mis hermanas por creer en mí y siempre con una palabra de aliento levantarme el ánimo en  
este proceso tan maravilloso.*

*A mi director, guía y amigo el Doctor Álvaro Ramírez Suárez que ha tomado este proyecto  
como suyo y quien es parte fundamental de mi crecimiento profesional.*

*A la Alcaldía del municipio de Onzaga, Santander por toda su colaboración y en especial a  
Beatriz Mariño por abrirme las puertas de la oficina de Desarrollo Rural en su municipio y  
hacerme ver la realidad.*

## **Resumen**

El presente estudio se orienta a medir las percepciones y las preferencias de productores de panela y café sobre la gestión social-organizativa y agro-empresarial de dos asociaciones locales de pequeños agricultores ASOPAGA y DELICAFE. La gestión se midió por medio de cinco indicadores de desempeño institucional: confianza, liderazgo, comunicaciones, compromiso y participación. Al efecto, se entrevistaron 62 agricultores miembros de estas asociaciones usando una encuesta estructurada. Los datos se analizaron usando técnicas de análisis estadístico multivariado (escalamiento multidimensional y componentes principales). En la percepción de los agricultores socios, la gestión de ambas organizaciones es adecuada y se ajusta a sus preferencias. Los resultados documentan que, los agricultores prefieren organizaciones que generen confianza, tengan liderazgo y buena comunicación, promuevan la participación activa y el compromiso de los asociados.

Palabras clave: percepciones, preferencias, asociaciones de agricultores, análisis multivariado, escalamiento multidimensional, componentes principales.

### **Abstract**

This research aims at measuring perceptions and preferences of brown sugar and coffee's producers, concerning the management (social-organization and agro-business) of two local associations of small farmers: namely, ASOPAGA and DELICAFE. Management was measured through five indicators of institutional performance: confidence, leadership, communication, commitment and participation. At the end, 62 farmer members of these associations were interviewed using a structured questionnaire. Data were analyzed using multivariate statistical analysis techniques (multidimensional scaling and principal components). In the perception of farmers partners, management of both organizations is deemed as appropriate and fits your preferences. The results document that farmers prefer organizations that build trust, have leadership and good communications, promote active participation and commitment of farmers partners.

Key words: perceptions, preferences, small farmers, associations, multivariate analysis, multidimensional scaling, principal components.

## Introducción

Desde el trabajo pionero de Olson, la asociatividad de pequeños y medianos agricultores en zonas rurales se ha venido extendiendo como una estrategia fundamental para el desarrollo de la agricultura, mediante dos funciones principales: a) promover y facilitar los procesos de inclusión productiva, incluyendo los mercados, para los agricultores de economías familiares o campesinas a fin de incrementar la productividad, competitividad, empleo e ingresos; b) fomentar y articular las acciones del Estado y el sector privado en la provisión de bienes públicos y la adecuada inclusión social de los hogares en las comunidades rurales para combatir el hambre y la pobreza y mejorar el bienestar de los individuos, hogares y comunidades rurales (Olson, 1965).

De acuerdo con (Francesconi & Wouterse, 2014) el desempeño de estas organizaciones en las regiones menos desarrolladas, es en general, impugnado de hecho. Si bien se registran algunos casos exitosos en el logro de estos objetivos (principalmente por medio de cooperativas agropecuarias) son muchos más los fracasos en procura de estas funciones (Sykuta & Cook, 2001). Una de las causas de esta situación es el escaso conocimiento sobre los problemas subyacentes que enfrentan estas organizaciones y sus causas. Esto se aduce a la desvinculación actual entre, la investigación formal en economía institucional y administración de organizaciones, con los agronegocios (Ostrom, 2004).

En Colombia es evidente la existencia de una cultura por la acción colectiva en las zonas rurales productoras de panela y café. En estos sectores es común encontrar un número importante de organizaciones informales para la acción comunitaria como: mingas, convites, mano de vuelta, aparcería, entre otras (Machado, 2000). Con la expedición de la Ley 135 de 1961 sobre

Reforma Agraria que creó las Organizaciones Campesinas, se han venido constituyendo diferentes tipos de organización formal como: cooperativas agropecuarias, asociaciones locales de agricultores y asociaciones de trabajadores rurales. No obstante, faltan estudios que documenten el desempeño e impacto de estas formas de organización sobre la estructura productiva y social de los agricultores y comunidades cafeteras y paneleras (UNODC, 2008).

Igualmente, existen evidencias de campo que sugieren que existe escepticismo de los agricultores cuando se trata de participar activamente en organizaciones comunitarias que no son las de base. De hecho, la mayoría de las organizaciones de pequeños productores agropecuarios han sido impuestas como condición para acceder a los programas de apoyo del Estado (ejemplo: programas de crédito asociativo, oportunidades rurales, programas de microcrédito, asistencia técnica, mujeres y jóvenes rurales, titulación y restitución de tierras, agricultura por contrato, alianzas productivas, vivienda de interés social entre otras). Este enfoque ha llevado al fracaso de algunas de estas organizaciones o a la terminación de algunos de estos programas (Berdegué, 2001) (como se cita en CEPAL, 2005).

Por estas razones, la Alcaldía del Municipio de Onzaga, Santander en cooperación de la Universidad Santo Tomás (USTA) ha abierto una línea de estudio piloto en el tema de asociatividad, bajo la hipótesis de trabajo de que, las formas actuales de organización de pequeños y medianos agricultores y productores paneleros y cafeteros de Santander son susceptibles de mejoramiento institucional cuando no responden en forma adecuada a las expectativas ni reflejan los intereses económicos, sociales, ambientales e institucionales de los agricultores.

El propósito del estudio se orienta a analizar las percepciones y preferencias de los agricultores y productores de panela y café en Onzaga Santander, sobre la gestión de dos de sus

asociaciones locales ASOPAGA y DELICAFE y sobre los servicios de apoyo a la producción y la comercialización de insumos, panela y café.

## **1. Análisis de las Percepciones y Preferencias de los Productores de Panela y Café Sobre la Gestión de dos Asociaciones en el Municipio de Onzaga, Santander**

### **1.1. Planteamiento del problema**

En Colombia, la producción agroindustrial tiene una importancia significativa dentro del sector productivo del país. Históricamente, el sector agropecuario ha sido uno de los principales motores del desarrollo económico colombiano, con un aporte del 7% del PIB, una contribución del 21% en las exportaciones, una generación del 19% del empleo total y un enorme potencial sustentado en ventajas competitivas y comparativas (PROEXPORT, 2012) (como se cita en Cámara, 2013). Dentro de estas líneas, se encuentra la producción de panela y de café.

A nivel mundial, la oferta de panela es realizada principalmente por India en un 86%, seguido por Colombia con aproximadamente el 13% del total de la producción (DANE, 2015). En cuanto al café, el país ocupa el cuarto lugar en producción a nivel mundial; para el año 2014 la producción del país fue equivalente al 8,2% de la oferta mundial del grano (FNC, 2014)

A nivel nacional, Santander es uno de los departamentos donde se presenta una importante producción de panela y café como se observa en las tablas 1 y 2. Con respecto a café ocupó en

décimo lugar en volumen de producción dentro de los diez departamentos productores. En contraste es el primer productor de panela dentro de los mismos diez departamentos.

Tabla 1. *Departamentos con mayor producción de café en Colombia 2007-2012 toneladas.*

*Tomado de Agronet 2012*

|                    | 2007    | 2008    | 2009    | 2010    | 2011    | 2012   | Ranking |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|
| Antioquia          | 120.501 | 113.505 | 103.703 | 121.253 | 115.268 | 91.621 | 1       |
| Caldas             | 92.815  | 86.884  | 81.668  | 95.958  | 78.806  | 49.627 | 6       |
| Cauca              | 51.348  | 48.073  | 47.221  | 45.113  | 41.645  | 50.588 | 5       |
| Cundinamarca       | 33.729  | 78.255  | 37.118  | 37.215  | 32.780  | 30.786 | 8       |
| Huila              | 129.053 | 131.316 | 104.609 | 104.337 | 85.151  | 85.213 | 2       |
| Nariño             | 31.770  | 31.263  | 27.488  | 24.594  | 24.074  | 28.078 | 9       |
| Risaralda          | 72.843  | 60.079  | 53.648  | 72.091  | 49.042  | 36.989 | 7       |
| Santander          | 29.470  | 29.017  | 26.312  | 27.094  | 22.090  | 23.272 | 10      |
| Tolima             | 112.322 | 101.202 | 88.633  | 94.230  | 53.288  | 85.027 | 3       |
| Valle del<br>Cauca | 69.618  | 65.666  | 62.711  | 69.497  | 65.476  | 61.191 | 4       |

Tabla 2. *Departamentos con mayor producción de panela en Colombia 2007-2012 toneladas.*

*Tomado de Agronet 2012*

|                    | 2007    | 2008    | 2009    | 2010    | 2011    | 2012    | Ranking |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Antioquia          | 158.236 | 156.449 | 161.786 | 162.647 | 148.949 | 156.133 | 3       |
| Caldas             | 56.269  | 53.944  | 45.472  | 43.213  | 49.180  | 53.968  | 7       |
| Cauca              | 59.499  | 59.032  | 59.188  | 58.190  | 58.867  | 57.696  | 6       |
| Cundinamarca       | 185.427 | 178.712 | 185.150 | 216.091 | 186.815 | 193.523 | 2       |
| Huila              | 56.348  | 48.073  | 48.669  | 48.633  | 52.131  | 42.472  | 8       |
| Nariño             | 80.806  | 68.711  | 93.381  | 78.768  | 100.855 | 103.199 | 4       |
| Risaralda          | 27.430  | 26.855  | 26.259  | 26.477  | 26.115  | 25.779  | 10      |
| Santander          | 244.656 | 218.827 | 202.650 | 227.617 | 232.111 | 240.463 | 1       |
| Tolima             | 74.544  | 71.838  | 52.166  | 55.249  | 54.244  | 62.864  | 5       |
| Valle del<br>Cauca | 29.532  | 33.918  | 36.849  | 37.487  | 35.208  | 32.913  | 9       |

La mayoría de los municipios de Santander tienen vocación agrícola y otros pocos agroindustrial. Uno de los municipios que cumple con estas dos condiciones es el Municipio de Onzaga donde la producción de panela y café representan un renglón importante dentro de su economía. Además de esto los productores de los dos bienes mencionados se encuentran organizados en asociaciones con fines agroempresariales promovidas por la Alcaldía municipal con el apoyo del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural MADR, la Gobernación de Santander, la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de Santander SADER, y el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Las asociaciones de agricultores locales son una estrategia para canalizar la administración y prestación de los servicios de apoyo a la producción y el desarrollo rural de los entes nacionales y territoriales, con la activa participación de los beneficiarios. Estas características convierten al municipio de Onzaga en un escenario óptimo para los fines de este estudio.

En el Municipio de Onzaga, debido a que los ciclos de molienda de panela coinciden frecuentemente con los periodos de cosecha cafetera, la oferta de mano de obra se desplaza a la recolección del grano y afecta la molienda disminuyendo simultáneamente la oferta de panela y aumentando su precio. Las variaciones cíclicas de la producción y los precios se deben a los factores climáticos y otros de carácter eminentemente económico como la escasez de mano de obra en este caso (FAO, 2004).

En general, el sector panelero se enfrenta al desafío de colocar cantidades crecientes del producto y sus derivados en el mercado internacional. En Colombia, existe un exceso aparente de oferta de azúcar y panela que, sumado al estancamiento y reducción en el consumo interno, ha venido aumentando la volatilidad de los precios de la panela al productor en términos reales. En

la actualidad la tasa de cobertura de las exportaciones<sup>1</sup> de panela y sus derivados es 0,4 % debido, entre otros factores, a la falta de un plan estratégico para las exportaciones de panela que garanticen los volúmenes y calidades requeridas por los importadores potenciales (Minagricultura, 2013).

Tanto la formulación de este plan como su ejecución, requieren de la acción colectiva y activa participación de todos los agentes de la cadena productiva actual. Esto implica como condición necesaria que el eslabón primario de la cadena conformado por los agricultores productores de caña panelera y café se organicen de manera adecuada para garantizar la creación de economías de escala en la producción, procesamiento y distribución de los diferentes tipos de productos de exportación. Si bien la mayoría de agricultores de caña y productores de panela se encuentran afiliados a la Federación Nacional de Productores de Panela FEDEPANELA se requiere que estén asociados en pequeñas organizaciones locales para facilitar su mayor inclusión productiva y social dentro de los programas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural territorial recomendados por: el Banco Mundial (World Bank, 2009); las Naciones Unidas (PNUD, 2011); la Misión Rural de Colombia y los Acuerdos de Paz de la Habana (DNP, 2014) .

La situación del café es más alentadora. “Durante 2014 las exportaciones de café colombiano ascendieron a 11 millones de sacos de 60 kg., lo que equivale a un incremento de 13% frente a los embarques registrados en 2013” (FNC, 2014, pág. 13) . Además la demanda interna mantuvo la tendencia creciente de los últimos cinco años y se ubicó en 1,5 millones de sacos de 60 Kg., 8% más que en el período anterior” (FNC, 2014, pág. 13). No obstante, institucionalmente y por las mismas razones expuestas anteriormente, es necesario, especialmente para los pequeños

---

<sup>1</sup> La tasa de cobertura de las exportaciones es la relación entre el valor de las exportaciones y el valor de la producción nacional de panela.

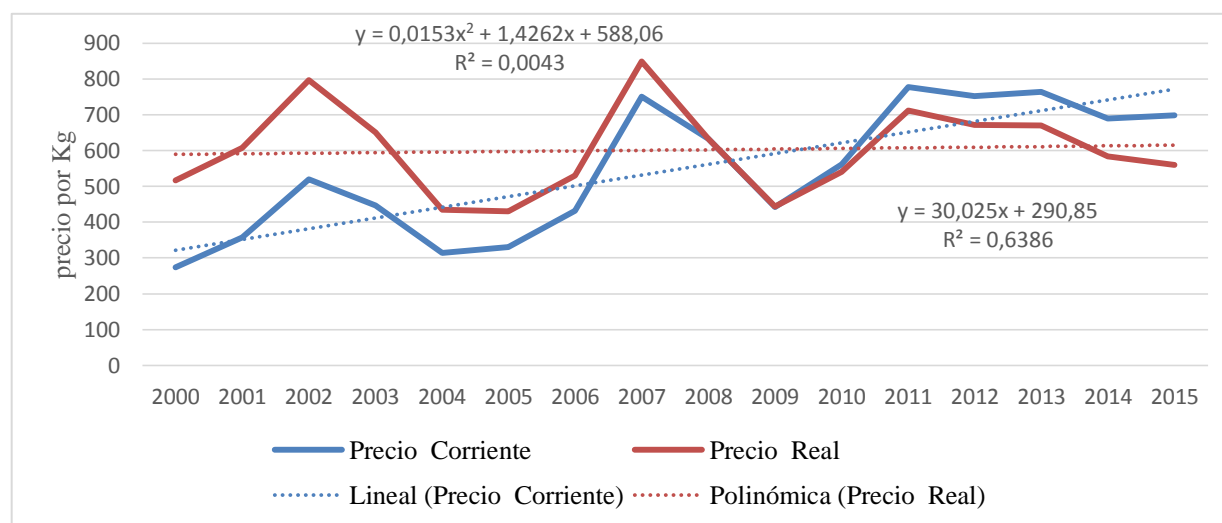
productores de zonas cafeteras dispersas como el caso de Onzaga, buscar una manera de organización local que les permita obtener mayores beneficios de los Programas del Ministerio de Agricultura MADR y de la Federación Nacional de Cafeteros (FEDECAFE).

Los productores de café de Onzaga se encuentran afiliados a la Federación Nacional de Cafeteros FEDECAFE y tienen acceso a algunos servicios de extensión agrícola, mercadeo de insumos y café entre otros, a través del Comité Municipal de Cafeteros. En contraste, la asociación actual de los productores de panela en Onzaga, Santander es aun deficiente, como arreglo institucional. FEDEPANELA no cuenta con recursos financieros y humanos suficientes para apoyar efectivamente las asociaciones locales de productores. Por esta razón, la mayoría de estas organizaciones paneleras locales se han constituido legalmente con el apoyo de las Alcaldías Municipales, siendo su razón social enfocarse en canalizar los servicios de apoyo técnico, social y económico provistos por instituciones públicas y privadas como parte de las políticas sectoriales. Pero las mismas, no enfatizan el desarrollo agroempresarial ni se focalizan en corregir las fallas actuales de los mercados de la panela y los recursos productivos o a reducir los riesgos de producción, precios, mercados y financieros que enfrentan los agricultores quienes actualmente incurren en altos costos de transacción<sup>2</sup>. Menos se ocupan de temas como la asociatividad para la producción, exportación y el desarrollo de los mercados de contado o de productos físicos (normalización del producto, sistemas de información de precios y mercados, mecanismos de resolución de conflictos, aumento del poder de negociación, financiamiento y crédito, capacitación y desarrollo de capacidades y coordinación de la cadena productiva entre otros).

---

<sup>2</sup> Los costos de transacción son los costos de operación en que incurren los agentes económicos durante la compra o venta de recursos, insumos y productos en el mercado.

Según Espinel, Martínez, Ortiz, & Acevedo (2005) los costos de transacción en panela no están documentados en estudios empíricos pero estos pueden ser del orden hasta del 15- 30% adicional al costo de producción en el trapiche. Además, uno de los limitantes de la actividad es la baja transabilidad de la panela lo que hace que la producción se venda en su mayor parte en el mercado local. Este mercado tiene una elasticidad precio de la demanda muy baja (-0,2) lo cual explica la tendencia decreciente de los precios reales al agricultor en el mercado ilustradas en la figura 1.



*Figura 1.* Evolución y tendencia del precio corriente y real de la panela a nivel mayorista en Bucaramanga Santander 2000-2015. Fuente: (SIPSA, 2015).

Otros problemas relacionados a las deficiencias en la institucionalidad actual son: escaso capital humano, social, físico y financiero de las organizaciones locales de los agricultores; baja confianza de los productores en las instituciones existentes; falta de interés y proactividad de los agricultores para trabajar en grupos organizados; bajo poder de negociación en los mercados;

escasez de organizaciones locales y territoriales para la promoción y coordinación de las diferentes asociaciones de productores locales, entre otros problemas.

Las principales debilidades de la industria panelera y cafetera en la hoya del río Suárez sobre todo en el caso de la panela son: la falta de coordinación en la cadena productora de panela para regular las actividades de producción de mercadeo; la producción de panela de tamaños no estandarizados; el marcado individualismo de los productores y su excesiva cautela para formar esquemas asociativos; la venta de panela sin marcas de fabricación, origen y calidad el uso de blanqueadores y agentes colorantes prohibidos para la producción de panela; el daño ambiental causado por hornos que no son eficientes en el uso de energía y el manejo deficiente de los desperdicios; la falta de vínculos y de coordinación entre las instituciones de apoyo (Rodriguez , Garcia, Roa Diaz, & Santacoloma, 2007).

Esta situación de debilidad institucional contrasta con la intención del Estado para:

✓ Promover distintas formas de organización colectiva y comunitaria como: juntas de acción comunal, cooperativas de producción, crédito y mercadeo; asociaciones municipales y departamentales de agricultores, nacionales de productores organizados: En el sector panelero y cafetero las asociaciones locales y las Cooperativas son las organizaciones más frecuentes.

✓ Desarrollar esquemas de inclusión productiva como: alianzas productivas o estratégicas, esquemas de agricultura por contrato, proyectos productivos integrados al mercado, crédito asociativo, líneas especiales de crédito, incentivos al almacenamiento, a la asistencia técnica, oportunidades para jóvenes rurales, mujeres rurales, titulación y restitución de tierras, entre otros (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2004).

Los escasos estudios referenciados en la presente tesis permiten, concluir que la investigación institucional se ha concentrado en la evaluación de los esquemas estructurales y de organización

de las asociaciones de agricultores. Esto bajo la hipótesis de que estos temas son esenciales para asegurar el buen desempeño de las instituciones. Mientras esta hipótesis es plausible, es evidente sin embargo que no se conceptualiza los bienes y servicios producidos por las organizaciones en beneficio de sus miembros con la visión de una economía de mercado con alcances sociales. Es decir, las asociaciones se enfocan más en el productivismo<sup>3</sup> que en ser un instrumento para corregir las deficiencias en los mercados con respecto a los temas de propiedad privada, competencia, soberanía del consumidor y asimetrías de información. En ese contexto, las percepciones y preferencias de los agricultores como clientes primarios de las organizaciones deberían ser el motor endógeno del crecimiento institucional de esta clase de organizaciones.

Por estas razones se considera fundamental investigar las preferencias y percepciones de los agricultores productores de panela y café con respecto a su forma de asociarse y los esquemas existentes para la inclusión productiva y su vinculación los mercados internos y externos de los productos y recursos. En el caso de Onzaga, resulta de particular interés contrastar una pequeña asociación cafetera con un mayor nivel de apoyo gremial con una pequeña asociación de productores de caña y panela sin contar con el mismo nivel de soporte institucional.

## **1.2. Justificación**

---

<sup>3</sup> El productivismo es el uso indiscriminado de los recursos naturales (renovables y no renovables) con fines económicos sin tener en cuenta las externalidades negativas del uso de esos recursos. (Resico, 2013)

Según el Departamento Administrativo Nacional de Planeación (2015), el sector rural requiere adelantar una estrategia de ajuste institucional para el desarrollo rural y agropecuario que le permita al país.

- ✓ Contar con instituciones que tengan presencia territorial y capacidad para abordar el desafío de cerrar las brechas urbanas rurales.

- ✓ Potenciar las ventajas comparativas de los territorios

- ✓ Crear oportunidades de desarrollo en las regiones rurales más atrasadas del país.

Esto implica la reforma profunda de las instituciones actuales tanto del sector público a nivel nacional, regional y local, así como el fortalecimiento de la sociedad civil y de su capacidad de participación para formular, ejecutar, evaluar y controlar las políticas y programas de desarrollo rural. Esto debe lograrse con un enfoque territorial participativo que reconozca las diferencias en la ruralidad y a la población rural como actores y gestores de su propio desarrollo. El desarrollo rural es un concepto integral que se orienta hacia: la inclusión tanto social como productiva de los habitantes rurales; y la promoción de un esquema de desarrollo humano que sea eficiente, competitivo, equitativo y sostenible basado en la creación y fortalecimiento de todas las formas de capital (físico, humano, financiero y social).

Dentro de este contexto y teniendo en cuenta las debilidades institucionales para la asociatividad señaladas en la sección anterior por esta razón mi estudio está encaminado a: a) identificar las causas del bajo nivel de éxitos y de altos niveles de fracasos de las organizaciones actuales (principalmente de las asociaciones de productores locales en el Municipio de Onzaga ); e investigar las preferencias y percepciones de los pequeños y medianos productores por su forma organización actual y que estas garanticen su mayor inclusión social y productiva.

El subsector panelero y cafetero representa la principal fuente de empleo, ingresos y bienestar de los agricultores, hogares, comunidades y zonas paneleras y cafeteras. Se estima que cerca de 35,000 familias dependen económicamente del cultivo de caña y la producción de panela. Según Arenas (2013), Colombia es el segundo productor de panela después de la India con cerca del 10% de la producción mundial. La agroindustria comprende cerca de 350.000 personas incluyendo a los productores, trabajadores y comerciantes generando cerca 120.000 empleos directos al año. Cerca de 226.000 hectáreas se encuentran sembradas en el cultivo en 236 municipios y alrededor de 20.000 trapiches conforman la infraestructura para el procesamiento de la panela. El sector contribuye con cerca del 6,7% del PIB de la agricultura. Los consumidores gastan cerca del 2,2% de sus ingresos anuales en el consumo de panela. De hecho, Colombia tiene el mayor consumo per cápita de panela en el mundo con cerca de 30 kg por persona año. Estas cifras documentan la importancia económica y social para el país de la agroindustria panelera. En este sentido, se considera como la segunda agroindustria rural después del café (Arenas, 2013).

El café por su parte, es el producto más importante en la actividad agrícola del país, por su aporte al PIB agrícola (16%), al valor de las exportaciones del sector (5-6 % del total) y por los empleos que genera. Según el MADR el café generó más de 720 mil empleos rurales directos en el 2014. La importancia social de la actividad cafetera es mucho mayor, representada en más de 553 mil familias colombianas que derivan su sustento del cultivo (FNC, 2014).

Por las razones anteriores, el presente estudio se encamina a identificar oportunidades para el fortalecimiento institucional de las asociaciones locales de productores de panela y café mediante la elicitación de las percepciones y preferencias de los productores de panela y café sobre el desempeño institucional actual de las mismas. Mientras no se conoce si las asociaciones

están respondiendo a las expectativas de los agricultores miembros, tampoco existen estudios publicados que analicen los impactos de estas organizaciones sobre la producción y productividad de la panela y el café, y el grado de integración vertical y horizontal dentro de la cadena de valor, los márgenes del mercado y de intermediación existentes entre otros aspectos.

Según la Alcaldía Municipal de Onzaga, los beneficios esperados por los pequeños y medianos productores de panela y café de contar con una adecuada institucionalidad para su asociatividad y representatividad son los siguientes: aumentar las ganancias económicas derivadas de la actividad productiva por efecto de las economías de escala y su vinculación a la cadena del mercado; la modernización y empresarización de las actividades productivas tanto a nivel de la producción como de su transformación; y finalmente, el mejoramiento de la gestión productiva y de mercadeo a nivel administrativo y organizativo. Igualmente los agricultores buscan lograr que el trabajo colectivo sea más eficiente que el actual que permita: una reducción de la intermediación en el procesamiento y distribución de los productos; la eliminación de las asimetrías actuales en información y en el poder de negociación de las organizaciones existentes; la distribución más equitativa entre los eslabones de la cadena de valor de las ganancias de la actividad económica; la capacitación de los asociados y la creación de nuevas capacidades para gestionar la organización colectiva y las unidades de producción.

### **1.3. Objetivos**

**1.3.1. Objetivo general.** Analizar las percepciones y preferencias de los agricultores paneleros y cafeteros sobre la gestión socio-organizativa y agroempresarial de las asociaciones ASOPAGA y DELICAFE en Onzaga Santander.

**1.3.2. Objetivos específicos.**

- ✓ Caracterizar las asociaciones locales seleccionadas del sector panelero y cafetero en relación a sus dimensiones socio organizativas y agroempresariales
- ✓ Medir las percepciones de los agricultores sobre la calidad de la gestión socio-organizativa de las asociaciones en los temas agroempresariales.
- ✓ Medir las preferencias de los agricultores por los atributos que definen la gestión socio-organizacional de las asociaciones.
- ✓ Proponer estrategias de fortalecimiento de estas organizaciones para promover una verdadera inclusión productiva de los agricultores asociados.

## **2. Marco Referencial**

### **2.1. Marco Teórico**

Según Williamson (2000), las instituciones se definen como el conjunto de normas que gobiernan las relaciones entre los individuos de una sociedad, sus formas de organización, las estructuras de control y regulación, y los procesos de toma de decisiones.

Algunos autores de la economía neo-institucional sostienen que las diferencias en las instituciones y en las políticas son determinantes de los distintos niveles en el ingreso per cápita entre los países y por ende en el desarrollo económico (Norh, 1990) (como se cita Acemoglu, Johnson, & Robinson, 2001). Las instituciones son las que determinan los costos de transacción y el capital social. Los incentivos de política a los agentes económicos son señales que influyen sobre decisiones como: las inversiones en capital físico y humano y la generación y adopción de nuevas tecnologías e innovaciones.

En el caso del desarrollo rural con enfoque territorial el adecuado diseño de la institucionalidad requiere contar con un alto nivel de participación de los individuos y comunidades rurales en la toma de decisiones sobre la asignación de recursos para la creación de capital básico y bienes públicos los cuales determinan la dinámica del desarrollo territorial (Schejtman & Berdegué, 2004) (como se cita en PNUD, 2011).

La importancia institucional para el desarrollo demanda el diseño de las instituciones dentro del contexto económico y social de cada país o región. Esto implica que no existe un único arreglo institucional que sea aplicable transversalmente a todos los territorios (Campos, 2000) (como se cita en Escobar, 2003). En este sentido, las instituciones se refieren a diferentes tipos de organizaciones, mercados, contratos, normas y regulaciones que definen los derechos de acceso a los bienes y servicios incluyendo los derechos de propiedad sobre los recursos naturales.

Se considera que una institución es adecuada si facilita la toma de decisiones y la coordinación entre los individuos reduciendo la incertidumbre sobre su comportamiento. Los individuos perciben las instituciones como recursos generadores de beneficios. En caso contrario las visualizan como restricciones con costos potenciales dependiendo de sus intereses y maneras de pensar.

## **2.2. Marco Conceptual**

**2.2.1 Organizaciones.** Las instituciones deben proveer incentivos o desincentivos a los individuos. En el caso de los mercados los incentivos económicos son fácilmente cuantificables. Dentro de estos se ubican los servicios de apoyo a la producción y comercialización tales como la producción de insumos, asesoría técnica, compra de productos, distribución y financiamiento. Estos servicios son la razón de ser de las organizaciones de productores con enfoque agroempresarial. En otros casos los incentivos son más cualitativos y difíciles de medir especialmente cuando los servicios son de apoyo al desarrollo social caso en el cual las instituciones son regulatorias y resultan más costosas de establecer y controlar.

En términos generales la definición de servicios se refiere a las actividades que se realizan con el fin de satisfacer las necesidades de un cliente (individuo), hogar empresa e institución). En el caso de las organizaciones de agricultores los asociados son los principales clientes directos. Estas representan la principal manera para lograr economías de escala en los mercados de insumos, recursos y productos. Es común que en ciertas regiones rurales estas organizaciones

son la única forma de acceder a algún tipo de servicio de apoyo a la producción y comercialización de productos de la agricultura. Por tanto, el rol de estas organizaciones tiene un carácter estratégico (CIAT, 2010).

Estos servicios generalmente se suministran a través de personal propio de la organización o de terceros contratados por la asociación. Se ha encontrado una alta correlación entre el número de socios, el nivel de consolidación de la organización y la variedad de servicios que pueden prestarse. En el caso de servicios financieros las asociaciones generalmente los prestan a través de terceros pero la coordinación contratación y evaluación de los compromisos los realiza la organización (CIAT, 2010).

En Onzaga, Santander los principales servicios de apoyo a la producción de pequeños y medianos agricultores por parte de las asociaciones formales de productores son:

- ✓ Acceso a capacitación para mejorar las capacidades y habilidades productivas de los agricultores y de los trabajadores sin tierra. Generalmente estos servicios se coordinan con el SENA y otras instituciones.
- ✓ Acceso a nuevas tecnologías a través de servicios de asistencia técnica y extensión usando los recursos del incentivo a la asistencia técnica del MADR.
- ✓ Acceso a nuevos mercados y clientes por medio de esquemas de alianzas productivas, agricultura por contrato, contratos informales de compra-venta entre otros.
- ✓ Acceso a la compra de insumos, herramientas y equipos a precios más favorables debido al aumento en el poder de negociación que se deriva de la agregación de la demanda y de la oferta.

✓ Acceso a créditos para capital de trabajo y de inversión con tasas subsidiadas a través de: líneas de financiación especiales (FINAGRO), el incentivo a la capitalización rural (ICR) y garantías de pago en el caso de insolvencia a través del Fondo Agropecuario de Garantías (FAG).

En algunos casos las organizaciones de agricultores también suministran servicios de apoyo al desarrollo social con el objeto de mejorar las condiciones de bienestar de los hogares de los agricultores y sus capacidades productivas. Dentro de estos servicios se encuentran: educación, salud, restitución de tierras, construcción o mejoramiento de vivienda y vías, recreación, formación de líderes (Mujeres y Jóvenes Rurales) y establecimiento de redes. Usualmente estos servicios los prestan las Juntas de Acción Comunal y las Cooperativas de Servicios, bien con recursos propios y / o recursos públicos.

Según (IICA, 2013) se deben aprovechar los beneficios que presenta la asociatividad tanto a nivel de capital humano como de capital social, resultados técnicos, productivos y económicos y a nivel macroeconómico (Amézaga, Rodríguez, Núñez, & Herrera, 2013). Con el fortalecimiento del capital humano se busca desarrollar la visión agroempresarial y la mejor organización de los productores para que de esta manera tengan la posibilidad de acceder a los beneficios otorgados por el Estado desarrollando así una actitud más emprendedora y visionaria a futuro. También se pretende elevar la autoestima, las capacidades técnicas y productivas de los agricultores que les facilite cumplir metas; ser más receptivos ante la provisión de los servicios; y fortalecer el liderazgo agroempresarial. Cuando se fortalecen los liderazgos normalmente se desencadenan procesos asociativos que suceden de forma más natural o espontánea.

El fortalecimiento del capital social en los territorios busca crear un principio de confianza, donde los productores puedan ver las ventajas económicas y beneficios de actuar conjuntamente con los demás agentes de las cadenas agroproductivas. Las unidades familiares productivas

puedan ver los beneficios de acceder a créditos solidarios, asistencia técnica a menor costo y a la información de mercados entre otros. Otro factor importante es la recuperación de las prácticas ancestrales que les dé la oportunidad a los productores de encontrar un apoyo mutuo sin disminuir costos para ganar competitividad dentro de los mercados (IICA, 2013).

Las instituciones del sector privado de primer nivel, se pueden agrupar en dos grandes categorías de acuerdo con sus objetivos: organizaciones socio-agroempresariales y organizaciones gremiales. Según (Oakley, 1990) las primeras son formas de organización participativas. Se caracterizan por tener alcances territoriales o locales, un número reducido de miembros, el liderazgo depende de la acción colectiva y se enfocan más en temas de desarrollo humano a través del desarrollo social, en combinación o no, con temas de desarrollo económico. Las segundas son formas de organización tradicional o convencional que se estructuran formalmente en el ámbito nacional, agrupan un mayor número de miembros y son administradas con enfoques profesionales y énfasis en temas de desarrollo económico. Normalmente, estas últimas entidades generan beneficios tangibles para sus miembros ya que cuentan con apoyos económicos especiales del gobierno.

En general la administración de la organización tiene dos componentes: los socio-organizativos y los productivos y económicos o agroempresariales propiamente dichos. Los socio-organizativos se sintetizan en la definición de una visión y misión común y en la promoción de principios y valores básicos entre los asociados tales como: la confianza, comunicación, compromiso, liderazgo y participación. A su vez, el componente técnico y económico se plasma mediante procesos de planificación a tres niveles: plan estratégico, plan del agro-negocio y plan operacional.

Una de las estrategias previstas por el gobierno Colombiano (INCODER , 2014) para el desarrollo rural, es el fortalecimiento de las organizaciones de agricultores como condición fundamental para mejorar la productividad y calidad de los productos de la agricultura y su competitividad en los mercados. Si bien actualmente existen varias formas de organización para los pequeños y medianos agricultores como: cooperativas agropecuarias, asociaciones locales de agricultores, asociaciones de trabajadores rurales asociados y alianzas productivas. La mayoría de estas presentan falencias de enfoque, organización y alcances (DNP, 2015). Como resultado, los agricultores asociados continúan teniendo dificultades para alcanzar los propósitos de inclusión productiva y vinculación efectiva a los mercados con las consecuentes pérdidas de ingresos y bienestar.

En otros casos si bien se ha mejorado la capacidad de negociación de los agricultores esto no ha sido suficiente para estabilizar los precios y los ingresos, continuando con dificultades para: articularse a las cadenas productivas y de valor; enfrentar la estacionalidad y perecibilidad de los productos; amortiguar el impacto de los riesgos de precios, mercados financieros y de producción (CIAT, 2010).

Lo anterior indica la necesidad de fortalecer estas instituciones promoviendo la asociatividad con un enfoque de negocios. En este sentido, la metodología del estudio se orienta a evaluar la organización, funcionamiento y desempeño de las asociaciones de productores de caña panelera y café en el Municipio de Onzaga actuales, como organizaciones con capacidad para llevar adelante en forma exitosa agronegocios. Esto con el fin de identificar líneas de intervención para la creación o fortalecimiento de estas capacidades, contribuyendo así al fortalecimiento institucional de las organizaciones formales de agricultores.

El principal objeto de una organización con fines agroempresariales o de negocio radica en el desarrollo de la actividad económica o de servicios en algunas o en otras etapas de producción, comercialización, transformación y distribución de bienes y servicios en beneficio de sus asociados (Amézaga, Rodríguez, Núñez, & Herrera, 2013). Estas organizaciones tienen una gran posibilidad de ser formales dentro de una cultura organizacional, donde los productores de panela y café con fines agroempresariales puedan pertenecer a corporaciones como personas jurídicas o ser independientes, las cuales se pueden conformar por medio de alianzas estratégicas.

Por otra parte los consorcios y las asociaciones su participación son contratos privados escritos. Se constituyen con una finalidad común que les permite aprovechar algunos beneficios de la asociatividad sin costos fijos de gestión que representaría su formalización jurídica. Estas son formas asociativas transitorias y pueden representar un gran paso hacia la organización agroempresarial.

Las sociedades de hecho son entre dos o más personas que se obligan en un acuerdo en común (Antezana, Bernet, Lopez, & Oros, 2008). La mayor parte de pequeños productores en la agricultura Colombiana se agrupan en sociedades de hecho. Es decir, sin personería jurídica, ni contratos regulados por la ley lo que impone ciertas limitaciones al crecimiento organizacional. En Colombia, la legislación sobre la promoción de la asociatividad agroempresarial está vigente y facilita la intervención de las entidades del Estado y el apoyo con subsidios a fin de mejorar la gestión y organización agroempresarial. No obstante, los recursos para estos programas son limitados (DNP, 2015).

**2.2.2. Principios fundamentales.** Según el IICA las organizaciones de pequeños agricultores en América Latina y el Caribe se distinguen por su debilidad institucional lo cual lleva a que las mismas enfrenten serias limitaciones para consolidarse y para sostenerse en el tiempo. Una de las hipótesis que se plantea es que para mejorar esta situación estas instituciones deben contar con una misión y visión plenamente construida y compartida por los miembros. Además, los alcances de las organizaciones deben disponer de una estructura socio-organizativa que responda a la misión y visión dentro de ciertos principios y valores (atributos) los cuales han demostrado ser factores de las organizaciones de agricultores exitosas. Estos son: confianza, liderazgo, comunicaciones, participación y compromiso (IICA, 2013).

**2.2.2.1. Confianza.** En el caso de una organización agroempresarial, el principio de confianza es insustituible. Generar confianza interna, fortalecerla, consolidarla, no es una tarea de un día; toma tiempo, sobre todo cuando está de por medio el manejo de recursos, pero hay estrategias para lograrlo, se puede comenzar con actividades de índole social, recreativas o deportivas, que luego pueden ser complementadas con actividades técnicas que ayuden a conocer el cultivo o parcela de cada uno de los miembros de la asociación y que conozcan la forma en que cada uno produce. Finalmente se puede dar a conocer los ahorros, las ganancias y los éxitos que obtengan de manera conjunta y organizada (en compra de insumos, servicios o con la venta de productos), lo cual ayudara a generar más confianza entre los asociado. La confianza que se desarrolle al interior del grupo es la base para la sostenibilidad social de cualquier negocio conjunto. (Gasalla Dapena & Blanco Cotano).

**2.2.2.2. Liderazgo.** El asociado tiene que entender perfectamente el rol que cumple un líder. El líder es el que tiene clara la visión a futuro el que está motivado para emprender un proyecto colectivo. Es la persona capaz de influir en otros y de asumir el reto de transmitirles los beneficios de la visión compartida. Además, es el encargado de construir una cultura organizacional. Por lo tanto, el desarrollo de capacidades de liderazgo debe ocupar un lugar privilegiado en todo plan de fortalecimiento socio-organizativo de una organización con fines agro empresariales. (Silíceo Aguilar, Casares Arrangoiz, & González Martínez, 1997)

**2.2.2.3. Comunicación.** Una comunicación eficiente supone el uso de un conjunto de instrumentos y la adopción de diferentes estrategias y acciones. Sin una buena comunicación, difícilmente se lograrán relaciones duraderas y menos una organización exitosa. En la organización agroempresarial, una buena práctica de comunicación es permitir, por ejemplo, que todos los asociados tengan acceso a información estratégica: a que precios compran los insumos y los servicios, y lo más importante es que tenga acceso a la información de resultados económicos de la gestión de la organización. (Riviera, Rojas, Ramirez, & Alvarez de Fernandez, 2005 )

**2.2.2.4. Participación.** La confianza que se desarrolle al interior de la organización y la presencia de la aceptación de un líder, facilitan la participación activa de los integrantes en toda acción conjunta que se emprenda. Es deber de la organización promover la participación y para

eso existen mecanismos organizacionales e instrumentales, como la realización de reuniones periódicas. Es una tarea importante fortalecer la organización agroempresarial para que los líderes reconozcan que sin participación activa de cada uno de los asociados los proyectos a futuro no van a salir adelante, se supone que la organización está gestionando a los asociados a partir de reglas de participación claramente establecidas. (Dueñas Salmán & García López, 2012)

**2.2.2.5. Compromiso.** En el caso de una organización agroempresarial, algunos de los compromisos de los asociados pasan por capacitarse para adaptar el producto a las características de los clientes, por comprometerse a adquirir insumos a través de la organización, para poder generar economías de escala que beneficien a todos, esforzándose por convertir su organización en una organización líder en su territorio (que opere, por ejemplo, con buenas prácticas agrícola. (Robledo Ruiz de Alba, 2013)

**2.2.3. Percepciones y preferencias.** La percepción que un agente económico tenga acerca de un bien o servicio es esencial para el éxito de la gestión de las organizaciones de productores en la agricultura. Según Kotler, se puede asumir que los agricultores como agentes racionales, responden a los estímulos de producto, precio, promoción y plaza de los servicios ofertados por las organizaciones de productores. Además, y de acuerdo a sus características económicas, tecnológicas, políticas y culturales, expresan su preferencia por el bien o servicio y deciden comprarlo o recibirlo (Kotler, 1998).

**2.2.4. Técnicas de análisis de percepciones y preferencias.** La investigación de mercados aproxima el problema de medición de las percepciones y preferencias por bienes y servicios a través de variables nominales ordinales tipo Likert. Mediante el análisis estadístico multivariado de escalonamiento multidimensional es posible capturar las percepciones y las preferencias, a través de representaciones geométricas conocidas como mapas perceptuales. Los ejes representan las dimensiones subyacentes con las que los encuestados forman su percepción y preferencias sobre un producto, marca o servicio entre muchos aspectos posibles de medir (Shepard, 1962) (como se cita en Malhotra, 1997)

### **2.3. Marco normativo**

En Colombia está garantizado el derecho de asociación en todas las esferas de la sociedad. Este derecho según el desarrollo normativo existente, se hace efectivo plenamente con la interpretación Constitucional del Estado Social de Derecho.

La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie puede exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado, por mandato de la ley, debe impedir que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evita o controla cualquier abuso que personas o empresas haga de su posición dominante en el mercado nacional (Constitución Política de Colombia, 1991).

Así mismo, el artículo 58 de la Constitución hace referencia a los derechos de propiedad, consagrando la propiedad privada como derecho de los colombianos, sujeto al interés público o social, y dándole importancia a las formas de propiedad asociativa y solidaria. El artículo establece: “Se garantiza la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Cuando de la aplicación de una ley por motivo de utilidad pública o interés social resultare en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado deberá dar paso al interés público o social. El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad” (Constitución Política de Colombia, 1991).

Las asociaciones colombianas ya no tienen la obligación de obtener un acto administrativo de reconocimiento de la personería jurídica. Los decretos 2150 de 1995 y 427 de 1996 precisan que sólo es necesario inscribirse en los registros públicos nacionales ante las Cámaras de Comercio locales en las mismas condiciones que cualquier sociedad comercial (iguales tarifas y trámites administrativos).

El decreto 427 de 1996 extiende esta obligación de inscribir en los registros a un gran número de tipos de asociaciones. Es particularmente el caso para todas las asociaciones, corporaciones, fundaciones e instituciones “de utilidad común”, ya se trate de organismos corporativos, de beneficencia, profesionales, sociales, democráticos, cívicos y comunitarios o de ayuda a los más necesitados. Al contrario, algunas organizaciones no están obligadas a inscribirse en los registros, entre las cuales se encuentran: los sindicatos, los partidos políticos y las personas jurídicas extranjeras de derecho privado sin ánimo de lucro que desarrollan actividades permanentes en Colombia. (Ministerio de Trabajo , 1996)

El Código Civil colombiano, en su artículo 633, identifica dos tipos de personerías jurídicas: las “corporaciones” y las “fundaciones de beneficio público”. La doctrina y la jurisprudencia ha ampliado el término de “fundaciones de beneficio público” a todas las entidades de utilidad pública y de interés social que obran en el campo científico, artístico, literario, educativo, deportivo, religioso, humanitario, etc.

Las corporaciones, cooperativas, sindicatos y otras formas de asociación no han adquirido en Colombia un estatuto particular y permanecen sumidas al mismo régimen jurídico que las asociaciones.

En cuanto al régimen fiscal, de manera general, y de conformidad con el artículo 19 del “estatuto tributario”, las corporaciones, fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro están sometidas al impuesto sobre las sociedades con régimen especial. Este impone el pago del 20% del excedente neto del año fiscal correspondiente.

#### 2.4. Marco contextual



*Figura 2.* Ubicación del municipio de Onzaga en Santander. Tomado de (Servmicoop, s.f.)

El municipio de Onzaga se encuentra ubicado en la zona sur oriente del departamento de Santander, sobre la cordillera oriental de los Andes y en la cuenca del Río Chicamocha; por su ubicación geográfica presenta una topografía variable, con alturas entre 900 hasta 3.600 msnm dando lugar a diversos climas en las diferentes regiones del territorio; por ello se pueden encontrar pisos térmicos que van desde el cálido con alturas de los 900 metros sobre el nivel del mar y temperaturas promedio superiores a 24°C, hasta el páramo con alturas alrededor de 3.600 metros sobre el nivel del mar y temperaturas inferiores a 12°C.

El municipio, dedica en la actualidad un 3,64% (1.773 ha) de sus tierras a cultivos agrícolas, destacándose el fique, maíz, la caña panelera, el frijol, la yuca, el café y los frutales como sus principales cultivos. Se resalta la agricultura con un 52,14 % y la ganadería con el 37,97% como las principales actividades que soportan la base económica del municipio, empleando así mismo la mayor cantidad de población económicamente activa en su desarrollo. (Alcaldía Municipal de Onzaga , 2012)

Por estas razones en Municipio de Onzaga se convierte en un buen escenario para realizar el estudio de percepciones y preferencias en asociaciones de panela y café sobre la gestión sociorganizativa y agro empresarial, con dos de sus principales asociaciones agro empresariales legalmente constituidas.

**2.4.1. Asociación de Paneleros de Onzaga ASOPAGA.** Esta Asociación transforma su producción de panela en *endulzante natural pulverizado*. Por el momento, el producto se vende en el mercado local y se posiciona en las tiendas y supermercados de Onzaga con una alta rotación. La Asociación espera aumentar la producción de caña panelera (cultivos) para poder

cumplir compromisos del orden regional y nacional. Actualmente esta asociación beneficia a 30 productores de la vereda de Gaviotas y amplía el mejoramiento de infraestructura y maquinaria agro-industrial a las veredas de Altamira(10 productores) y la Esperanza (20 productores). Este proyecto ha sido fortalecido por los programas del MADR sobre: Oportunidades Rurales y el Pacto Agrario; Colombia Verde y la Alcaldía Municipal de Onzaga.

**2.4.2. Asociación de Productores de Café Onzagueño DELICAFE.** Esta asociación produce café en dos modalidades: Pergamino y Molido. Cuenta con imagen corporativa y procesa su café en la planta tostadora de la UIS en el Socorro. En este momento se encuentra sembrando una variedad de café especial *Geisha* y esperan iniciar su proceso de certificación como café orgánico. El proyecto beneficia a más de 33 productores del sector de Santa Inés. Esta constituye un ejemplo de una empresa solidaria campesina la cual ha sido fortalecida por los proyectos SENA, Oportunidades Rurales del MADR y Alcaldía Municipal de Onzaga (Mariño Martínez, 2013).

## **2.5. Estado del arte**

De acuerdo con la revisión de la literatura adelantada se puede afirmar que, en Colombia, no se cuenta con estudios publicados sobre las preferencias y las percepciones de los agricultores de

menores recursos sobre el desempeño institucional, los bienes y servicios provistos por las asociaciones locales y su impacto en el bienestar de los hogares y comunidades rurales.

Un estudio más agregado adelantado por la ONU y Acción Social caracterizó 76 asociaciones de productores locales, 17 entidades ejecutoras y 5 operadoras del Programa de Desarrollo Alternativo. El objetivo del estudio fue medir el grado de fortalecimiento institucional logrado por estas entidades con la implementación de los Programas de Guarda Bosques y de Proyectos Productivos. Con este fin se evaluó el nivel de participación de las organizaciones en lo referente a: los proyectos productivos y redes sociales. Además se midió el grado de adaptación de las organizaciones a las reglas institucionalizadas del Programa (ONU, 2013).

Los resultados del estudio documentan que las organizaciones que se adaptan a las reglas institucionalizadas adquieren las capacidades para participar activamente en los proyectos productivos. La consolidación de los procesos participativos al interior de las organizaciones que garantizan la acción colectiva de los asociados, toma al menos tres años. Las organizaciones estudiadas se clasificaron en 4 grupos bien diferenciados: de reciente creación, atípicas, en proceso de fortalecimiento y fortalecidas. Estos resultados implican para el presente estudio que la selección de las organizaciones objetivo deberían estar en el proceso de fortalecimiento o fortalecidas.

Un estudio adelantado por la Universidad Nacional sobre la viabilidad de algunas organizaciones rurales enfocadas en el mejoramiento del mercado y de las ganancias financieras de los asociados, encontró que su desempeño estaba limitado por: la calidad de la mano de obra, los precios de los productos y el nivel de motivación y compromiso de los asociados (Vargas & Montoya, 2011).

Un estudio reciente adelantado por el Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT analizó varios modelos para la inclusión productiva de pequeños agricultores asociados y su vinculación a agronegocios en Colombia. Se encontró que la clave de éxito para la vinculación efectiva de los productores y sus asociaciones a los agronegocios está en el diseño de las intervenciones. Estas deben tener alcances de mediano y largo plazo. Los productos esperados son: en el mediano término cambios en el modelo de negocio y en el largo término cambios en la cadena de valor. El modelo LINK del CIAT es una herramienta útil para formular el plan de acción y diseñar las intervenciones adecuadas, su implementación, seguimiento y evaluación dinámica (Jager, 2015).

**2.5.1. Modelo de escalamiento multidimensional.** No se encontraron trabajos publicados en Colombia sobre la aplicación de modelos multivariados para el análisis de percepciones y preferencias en la asociatividad en el sector agrícola en general, y de modelos de escalamiento multidimensional, en particular. Sin embargo, algunas de estas técnicas se han usado en el estudio socioeconómico de diferentes aspectos. Por ejemplo, en un estudio realizado por Ovilinovic Peric, (2006) en Chile se aplican métodos estadísticos multivariados para el procesamiento de la información en la investigación de mercados y la gestión del marketing como es el modelo de escalonamiento multidimensional no métrico que se utiliza para analizar las preferencias y percepciones de la población en estudio respecto a los diferentes objetos en análisis. Esta técnica estadística se utiliza cuando los datos están expresados en una medida de distancia o similaridad y se representan gráficamente en un espacio euclidiano.

Para adelantar el presente estudio se diseñó y desarrolló un modelo de escalamiento multidimensional no métrico. Esto con el fin de identificar y evaluar las percepciones y preferencias de los agricultores miembros de las organizaciones ASOPAGA y DELICAFE del municipio de Onzaga con respecto a cinco atributos que la teoría de las organizaciones plantea como fundamentales para el éxito de su gestión social y agro empresarial: confianza, liderazgo, comunicaciones, participación y compromiso. Esta técnica permite además examinar la interdependencia entre estos atributos y encontrar los criterios escondidos que utilizan los individuos para establecer diferencias o similitudes entre objetos

El objetivo del análisis de escalamiento multidimensional es representar los  $N$  objetos en un espacio bidimensional reducido de  $k$  dimensiones siendo  $k < N$ . Esta reducción debe satisfacer la condición de que la distorsión resultante de la reducción sea la menor posible, manteniendo el orden y las proporciones de las distancias entre los objetos representados en el espacio  $k$ -dimensional de modo semejante a las distancias representadas en el espacio  $N$ -dimensional.

El método analítico usa el concepto de disparidades o similitudes para construir matrices de distancias o proximidades en el plano  $N$ -dimensional (matriz original) y  $k$ -dimensional (matriz de disparidades). Esta última matriz de distancias se construye a partir de la matriz de distancias original usando la distancia euclídea, lo cual es equivalente a hacer una transformación monótonica de la matriz original.

Para llegar a la solución final el algoritmo del escalamiento multidimensional ensaya distintas configuraciones bidimensionales hasta encontrar aquella que reduce en mayor grado las diferencias entre la matriz original y la de disparidades. Esto se logra mediante la minimización de una función objetivo usando un proceso iterativo. Kruskal propuso el índice de *stress* el cual

toma la siguiente forma funcional:  $\text{Stress} = \sqrt{\sum(d_{ij} - \sigma_{ij})^2 / \sum d_{ij}^2}$  donde:  $d_{ij}$  son las distancias de la matriz original entre los objetos  $i$  y  $j$ .  $\sigma_{ij}$  son las distancias de la matriz de disparidades.

El Índice de Stress es un indicador de la magnitud de las diferencias promedias entre los distintos objetos de las dos matrices. El stress en la solución final no debe ser mayor a 0,05. Takane, Young y Lewis propusieron un indicador similar conocido como el Índice S-stress. Este valor debe estar entre 0 y 1. Un valor menor de 0, es una buena solución por este indicador. En este caso la función que se minimiza tiene la siguiente forma:

$$\text{S-stress} = \sqrt{\sum(d_{ij} - \sigma_{ij})^2 / \sum d_{ij}^4}$$

La bondad de ajuste del modelo se mide a través de la suma de cuadrados de las distancias en la matriz de disparidades RSQ. Este estadístico mide la proporción de la varianza de los datos escalados en la matriz de disparidades y tiene un significado equivalente al  $R^2$  o coeficiente de determinación en el análisis de regresión lineal. (Guerrero Casas & Ramírez Hurtado)

## 2.6. Marco Metodológico

La presente investigación es de carácter adaptativo y se enfoca a estudiar el comportamiento de los pequeños y medianos agricultores paneleros y cafeteros de Onzaga para entender el funcionamiento de sus organizaciones como fenómenos específicos. Por consiguiente, es necesario aplicar métodos de investigación que permitan aprender mediante la observación y la interacción investigador-agricultor la organización, funcionamiento y desempeño institucional de las asociaciones.

El estudio es adaptativo también porque se orienta a medir las percepciones y preferencias de los agricultores como miembros asociados de sus organizaciones, sobre los alcances socio-organizativos y agroempresariales de las mismas. Esto se adelantó mediante la aplicación de una encuesta estructurada a una muestra dirigida de 62 agricultores miembros de ASOPAGA y DELICAFE del municipio de Onzaga.

Para alcanzar los objetivos específicos de la investigación se adelantaron las siguientes actividades:

Tabla 3. *Actividades a desarrollar para cumplir los objetivos específicos del estudio*

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| Objetivo 1. Caracterizar las asociaciones seleccionadas del sector panelero y cafetero en relación a sus dimensiones socio-organizativas y agroempresariales. | Objetivo 2. Medir las percepciones de los agricultores sobre la calidad de la gestión asociativa de las organizaciones en los temas agroempresariales. | Objetivo 3. Medir las preferencias de los agricultores por estas formas de asociación agroempresariales. | Objetivo 4. Proponer estrategias de fortalecimiento de estas organizaciones para promover una verdadera inclusión productiva de los asociados. |
|---|--|--|--|

| Actividades  |
|--|
| 1. Revisión de la literatura (Fuentes primarias y secundarias) |
| 2. Diseño de los instrumentos de recolección de datos          |
| 3. Diseño del modelo Analítico                                 |
| 4. Levantamiento de la información en el campo                 |
| 5. Procesamiento, análisis y difusión de resultados            |

**2.6.1. Actividad 1. Revisión de Literatura.** Se adelantó una revisión de la literatura existente tanto a nivel nacional como internacional sobre la temática en estudio. Esto con el fin de documentar el marco teórico, referencial, jurídico y metodológico que permitiera

contextualizar la naturaleza y alcances de la investigación con énfasis en : teoría económica neoinstitucional; los estudios sobre las distintas formas institucionales de organización de agricultores ; las metodologías de evaluación para evaluar la gestión de estas instituciones ;y los principales tendencias de política institucional en Colombia para la asociación de pequeños y medianos agricultores .

**2.6.2. Actividad 2. Diseño de los instrumentos de recolección de datos.** Los principales instrumentos para la toma de datos en el campo fueron:

**2.6.2.1 *Caracterización de las organizaciones de café y panela locales.***

a. Identificación de organizaciones agricultores de caña panelera y café. En Onzaga, Santander se identificaron 2 organizaciones de agricultores productores de panela y café que agrupan alrededor de 62 miembros. Estas organizaciones se seleccionaron como objeto de estudio por recomendación de la Secretaria de Desarrollo Municipal. Los directivos de las asociaciones colaboraron para la adecuada realización del estudio después de su socialización.<sup>4</sup>

b. Diseño de una encuesta estructurada dirigida a una muestra de 62 agricultores socios de las organizaciones mencionadas anteriormente<sup>5</sup>. Esta encuesta se implementó mediante entrevista personal con el agricultor. Esto con el fin de medir: 1) las características sociodemográficas de los asociados y las percepciones de los agricultores sobre la calidad de los servicios y apoyos recibidos de la organización. 2) sus percepciones y preferencias sobre la

---

<sup>4</sup>Esta socialización se realizó la primera semana del mes de abril de 2016 con la colaboración de funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Onzaga

<sup>5</sup> El diseño de la encuesta se realizó durante la segunda quincena del mes de marzo de 2016 se socializo en la primera semana de abril de 2016 y actualmente se encuentra en proceso de ejecución.

visión, la misión, y los valores y principios que rigen la organización con énfasis en: la confianza, compromiso, comunicación, liderazgo y participación.

**2.6.3. Actividad 3. Diseño del modelo analítico.** Para el análisis de la información e interpretación de los resultados se usaron distintas técnicas de análisis estadístico: univariadas, bivariadas y multivariadas. En primer lugar se adelantó un análisis exploratorio de los datos recolectados en las encuestas teniendo en cuenta el tipo de variables a analizar: variables cualitativas en escala nominal y ordinal y cuantitativa en escala de intervalo y de razón. Este análisis tuvo por objeto:

- a. Examinar o “leer” los datos antes de aplicar otras técnicas estadísticas para el análisis de datos y lograr un conocimiento básico de: los datos y las relaciones existentes entre las variables
- b. Comprobar los supuestos subyacentes en la mayor parte de las técnicas de análisis univariados, bivariados y multivariados. Específicamente los supuestos de linealidad, normalidad y homocedasticidad.

Al efecto se usaron métodos analíticos como: estadísticos descriptivos, gráficos y pruebas estadísticas. Para examinar las relaciones entre distintos tipos de variables, probar hipótesis y hacer inferencias se emplearon los coeficientes Phi y V de Cramer para establecer el grado de asociación entre las preferencias y las percepciones.

Para el análisis de percepciones y de preferencias se diseñó y desarrolló un modelo de escalamiento multidimensional no métrico. Esta técnica facilitó la comprensión del modo cómo los agricultores perciben la importancia de los atributos o indicadores de la gestión organizativa

y empresarial de las asociaciones; y cuáles son los atributos que a juicio de los asociados son los que ellos más prefieren dentro de estas organizaciones.

Esta información es de especial utilidad para las directivas medir el grado de aceptación de la gestión socio - organizativa y agroempresarial de las organizaciones locales por los agricultores y fortalecer así sus estrategias de acción de acuerdo con las percepciones y preferencias de los asociados o clientes.

**2.6.4. Actividad 4. Levantamiento de la información en el campo.** La toma de información se hizo mediante: (a) entrevista personal con los 62 agricultores asociados (b) observaciones directas y mediciones en las instituciones y fincas por parte del investigador; entrevistas en profundidad con funcionarios de la Alcaldía municipal y agricultores “líderes”, para confrontar las percepciones de los entrevistados sobre los servicios de apoyo y la asociatividad.

**2.6.5. Actividad 5. Procesamiento, análisis y difusión de resultados.** Los datos recogidos en el campo fueron registrados y almacenados en una base de datos construida en SPSS. Igualmente el procesamiento y análisis de los datos se hizo mediante el mismo Programa estadístico. Los resultados de la tesis serán inicialmente socializados con las autoridades locales, asociaciones de agricultores y comunidades paneleras y cafeteras de Onzaga. Posteriormente, se divulgarán en uno de los Seminarios internos de la Facultad de Economía. Se aspira que la tesis sirva de base para la elaboración de un artículo publicable en revista indexada en el próximo futuro.

### **3. Resultados**

Esta sección presenta y discute los diferentes hallazgos del estudio organizados en las siguientes apartados : análisis exploratorio de los datos; características socio – demográficas de los agricultores; nivel de participación de los agricultores en los productos y servicios prestados por las asociaciones locales; análisis descriptivo de las percepciones; análisis descriptivo de las preferencias; análisis de escalamiento multidimensional y de componentes principales de las preferencias por la forma de organización social de las asociaciones del estudio y los alcances agroempresariales de las mismas descritas a través de los siguientes 5 atributos principales: confianza, liderazgo, comunicación, participación y compromiso.

#### **3.1. Análisis exploratorio de los datos**

El propósito de este análisis fue: (a) identificar faltantes de información y depurar la base de datos por inconsistencias y errores de transcripción de los datos. (b) transformar las variables originales en variables de resultados; en este caso los datos se categorizaron para conformar variables ordinales las cuales conforman la mayoría de la información; por esta razón no se adelantaron pruebas de normalidad ni de homocedasticidad; (c) identificar dentro de cada uno de los atributos que teóricamente definen los valores y principios que rigen las organizaciones

comunitarias, el grado de asociación entre los indicadores de percepción y los indicadores de preferencia.

Las técnicas de análisis de interdependencia de las variables y de reducción de datos usadas en este estudio cumplen con dos de los supuestos que las encuestas debe satisfacer: (a) las variables deben medirse en escala ordinal. Las preferencias sobre los atributos se evaluaron en la escala 1 (totalmente de acuerdo o alta preferencia) a 5 (totalmente en desacuerdo o ninguna preferencia). (b) el tamaño de la muestra debe ser mayor a 30 observaciones. En este caso se registraron 62 agricultores. Para ilustrar la distribución de las variables y los puntajes asignados por los encuestados a los atributos, se usaron gráficas de barras que muestran la frecuencia en porcentaje de los puntajes asignados por los agricultores a las percepciones y preferencias por las características de los atributos de las asociaciones y de los atributos mismos.

Las figuras 3 a 12 muestran en porcentajes las percepciones manifiestas de los encuestados sobre si o no están satisfechos con el accionar de las asociaciones respecto a las características que definen los distintos atributos de una buena asociación: confianza, liderazgo, comunicaciones, participación y compromiso. De igual modo, las figuras 12 a 16 expresan visualmente el número de agricultores y el valor de los puntajes asignados, los cuales permiten medir el grado de preferencia de los encuestados por cada una de las características de cada atributo. Los promedios de las puntuaciones de cada atributo se usaron como los valores para construir la matriz original de disparidades del análisis de escalamiento multidimensional. La interpretación detallada de estos resultados se adelanta en la sección 3.2 sobre el análisis de interdependencia propiamente dicho.

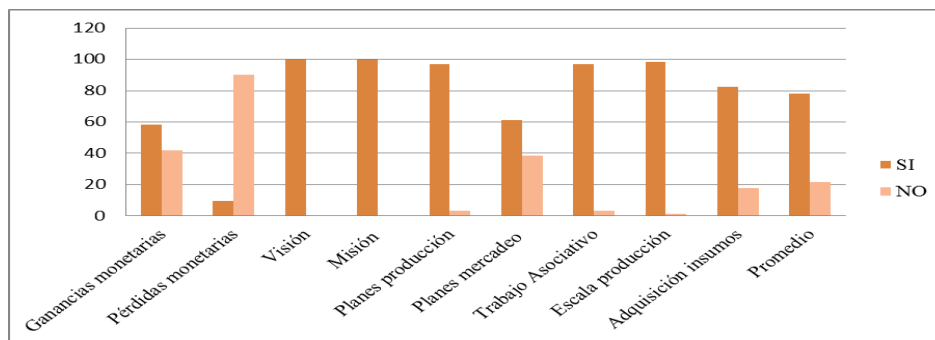


Figura 3. Frecuencia de las respuestas para medir las percepciones de los agricultores por las características que definen el atributo: Confianza

Para el atributo confianza, se observa que la mayoría de los agricultores perciben que si están de acuerdo con las ganancias monetarias, visión, misión, trabajo asociativo, escala de producción, adquisición de insumos, y algunos de estos perciben pérdidas monetarias.

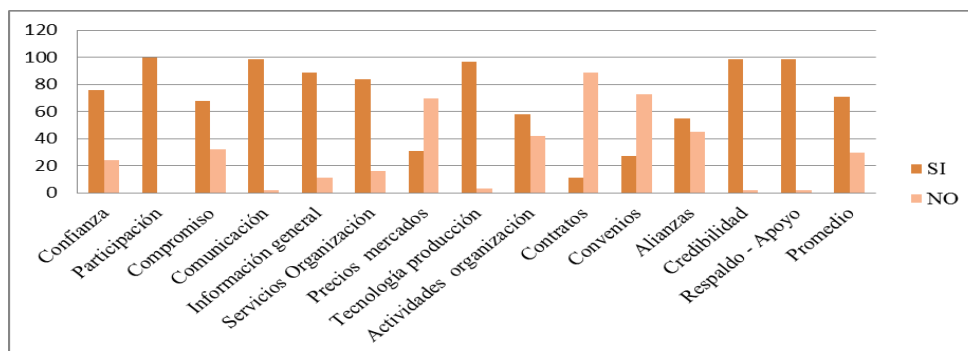


Figura 4. Frecuencia de las respuestas para medir las percepciones de los agricultores por las características que definen al atributo: Liderazgo

Para el atributo liderazgo, la mayoría si perciben confianza, participación, comunicación, compromiso, y por otro lado otros perciben que no hay precios de mercados, contratos, convenios.

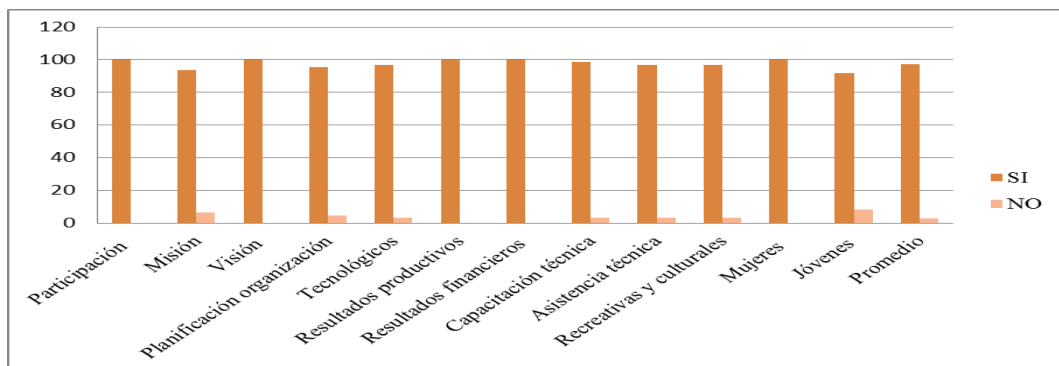


Figura 5. Frecuencia de las respuestas para medir las percepciones de los agricultores por las características que definen al atributo: Participación

Para la participación, los agricultores perciben que si hay una mayor participación en cuanto a misión, visión, planificación, resultados tecnológicos y productivos, capacitación técnica asistencia técnica, actividades recreativas y culturales, participación de mujeres y jóvenes.

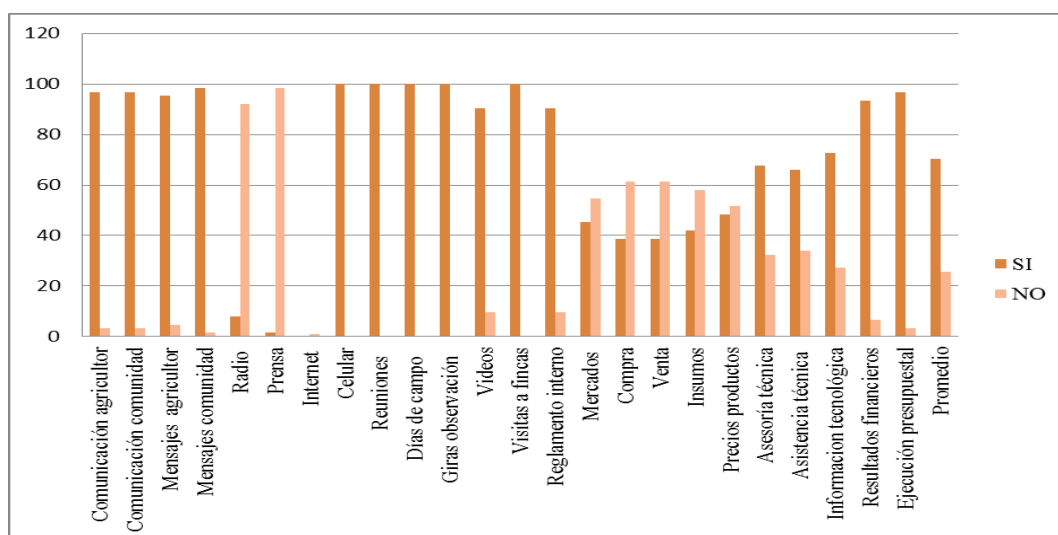


Figura 6. Frecuencia de las respuestas para medir las percepciones de los agricultores por las características que definen al atributo: Comunicación

En la comunicación la mayoría de los agricultores Si perciben la comunicación con el agricultor, comunidad y no están percibiendo que allá medios masivos con mayor tecnología.

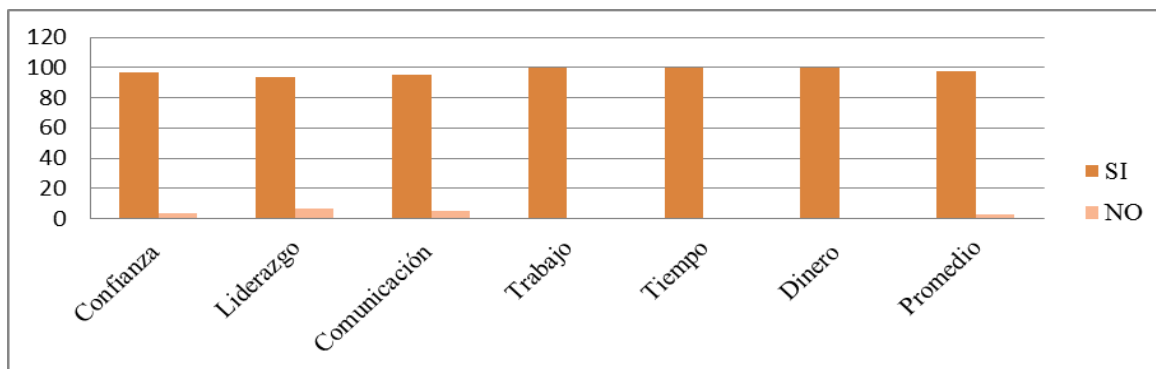
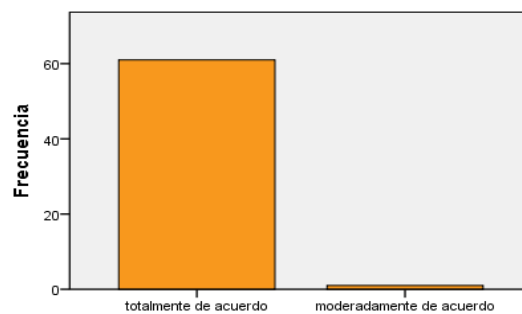
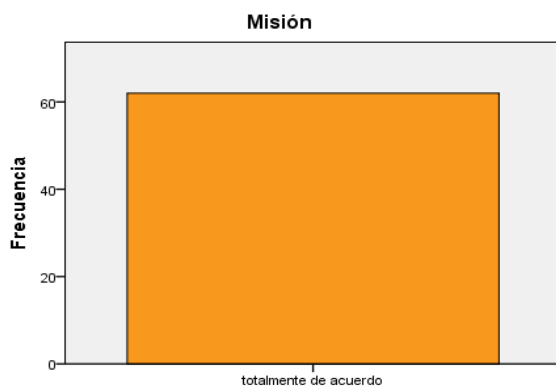
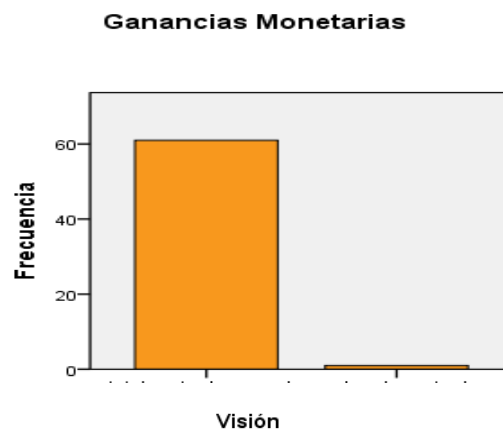
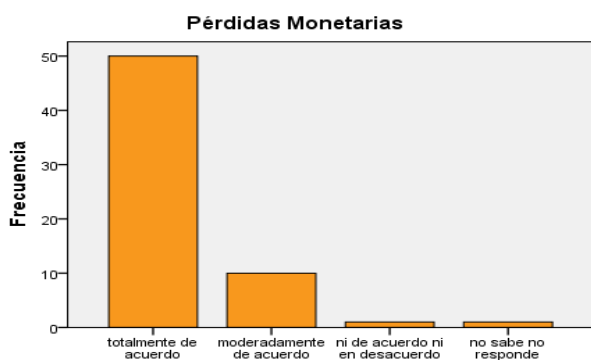


Figura 7. Frecuencia de las respuestas para medir las percepciones de los agricultores por las características que definen al atributo: Compromiso

En el atributo de compromiso la mayoría de los agricultores perciben que Si están de acuerdo con el valor confianza, liderazgo, comunicación, trabajo, tiempo y dinero.



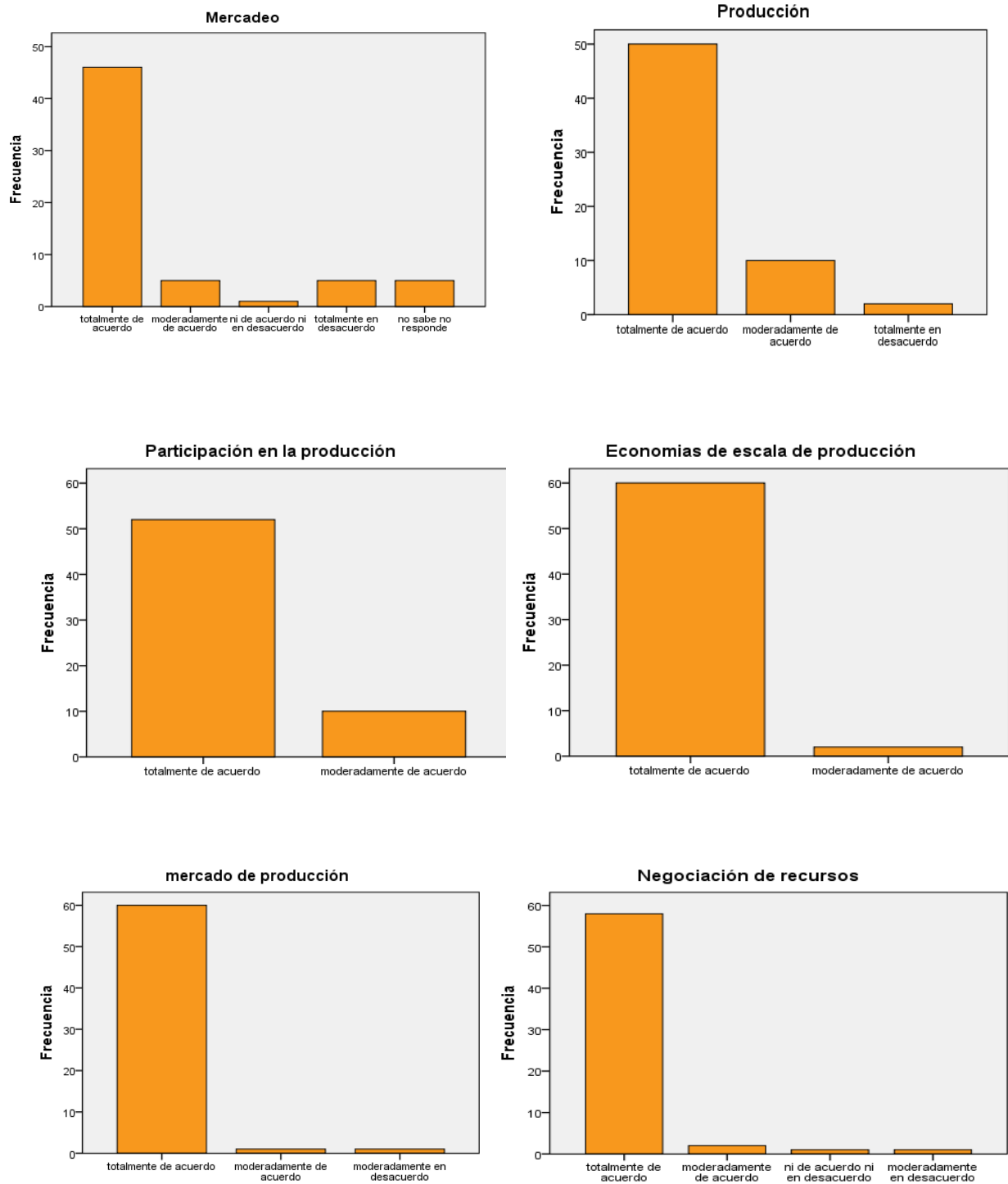
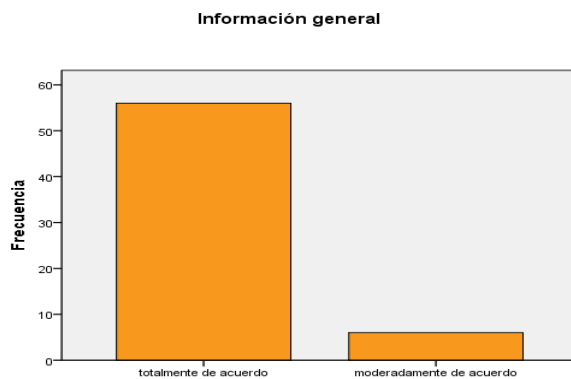
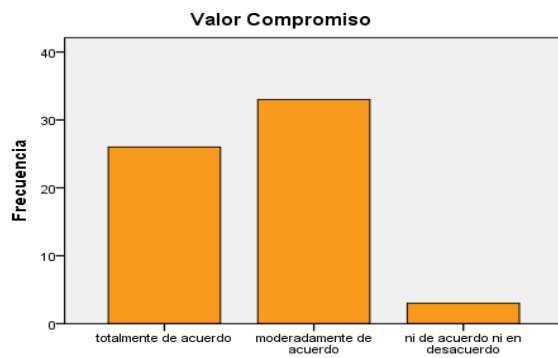
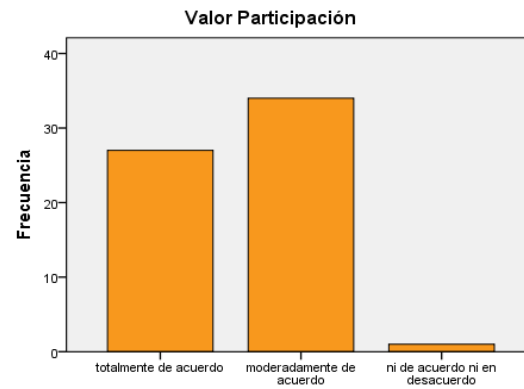
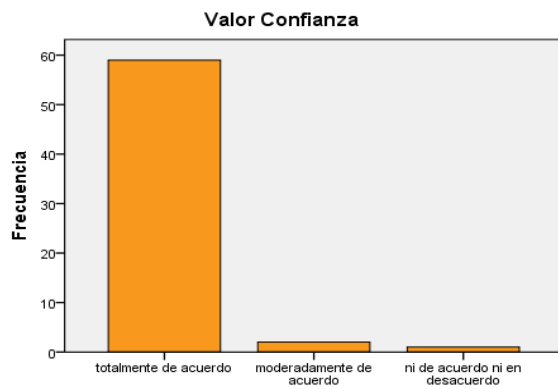


Figura 8. Puntajes que miden las preferencias de los agricultores por las características que definen al atributo: Confianza

Se puede observar que para el atributo confianza, que la mayoría de los agricultores está totalmente de acuerdo y un pequeño porcentaje moderadamente de acuerdo en cuanto a los servicios que ofrecen sus asociaciones en cuanto a sus ganancias monetarias, pérdidas monetarias, visión, misión, mercadeo, producción y negociación de los recursos para un mayor beneficio para sus asociaciones.



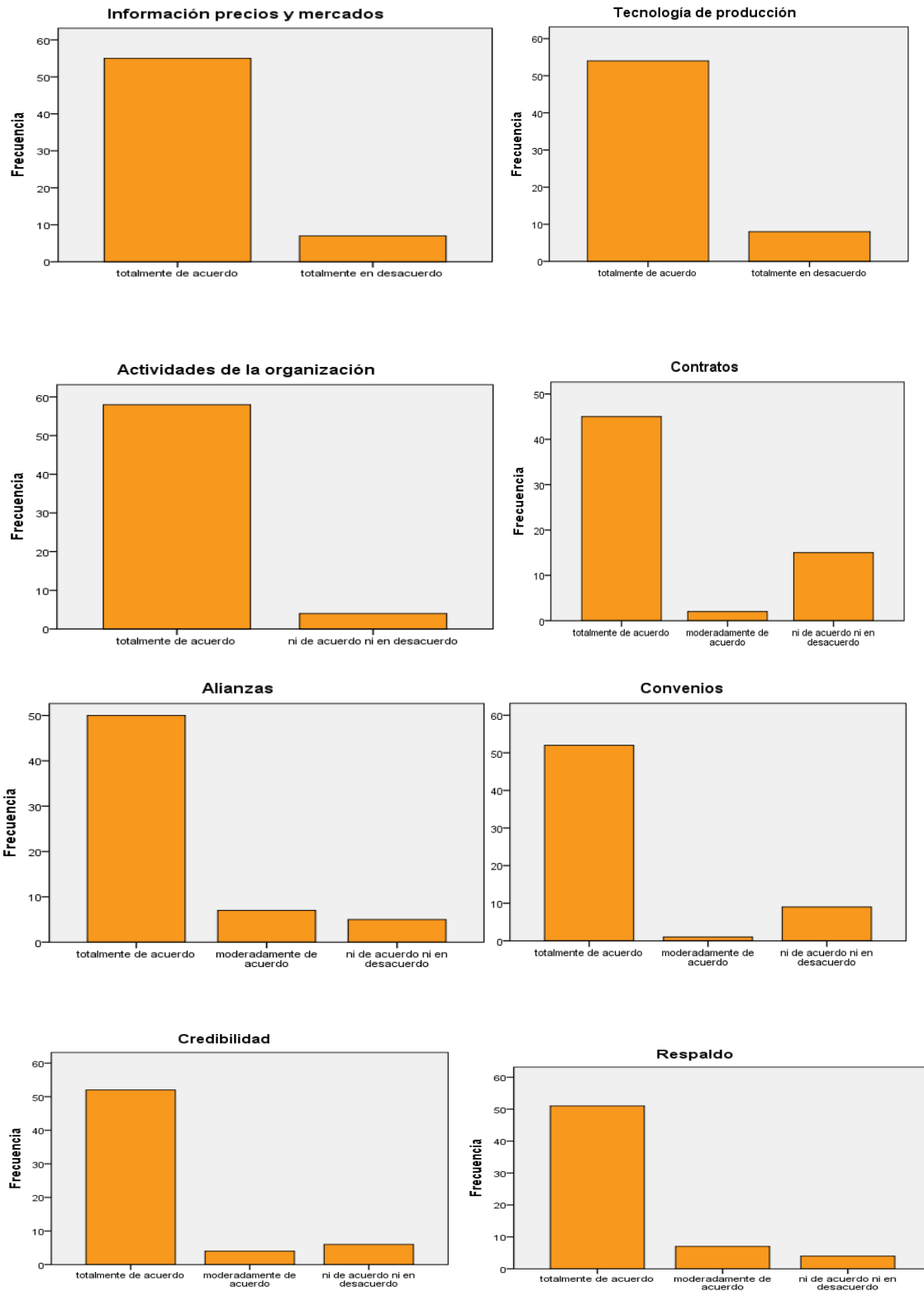
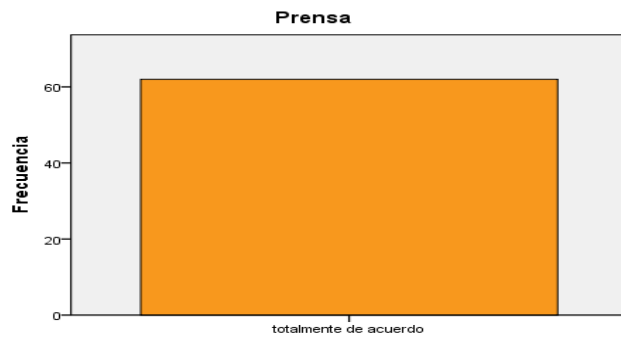
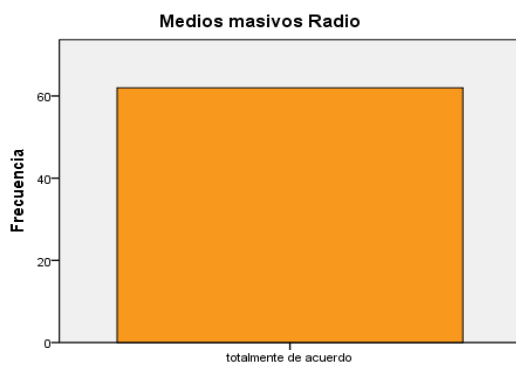
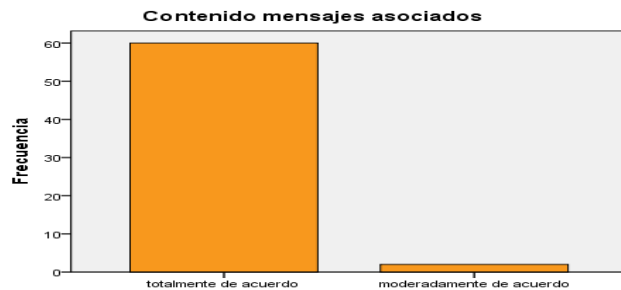
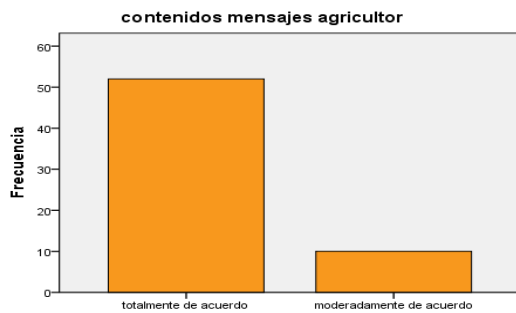
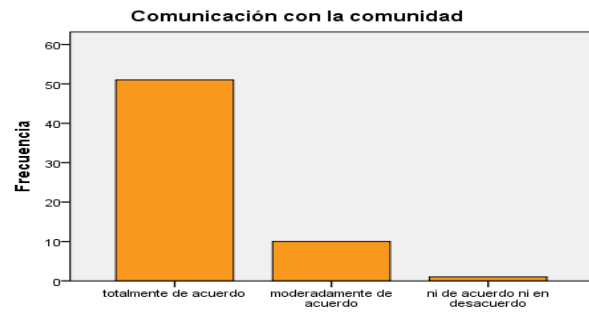
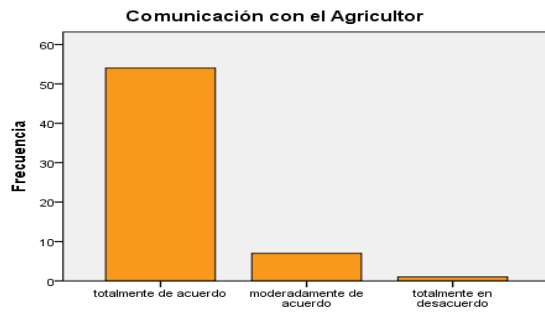
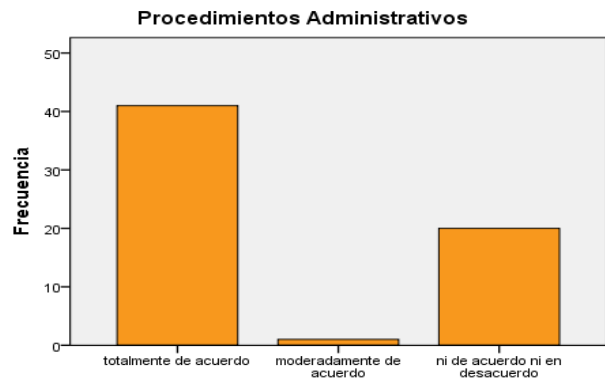
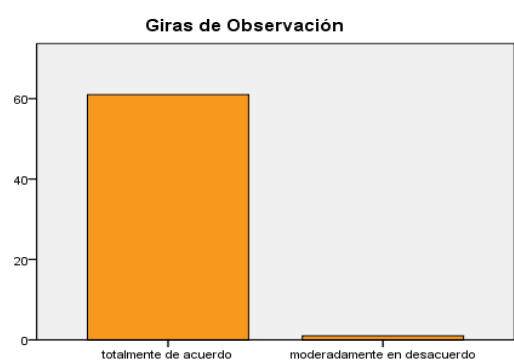
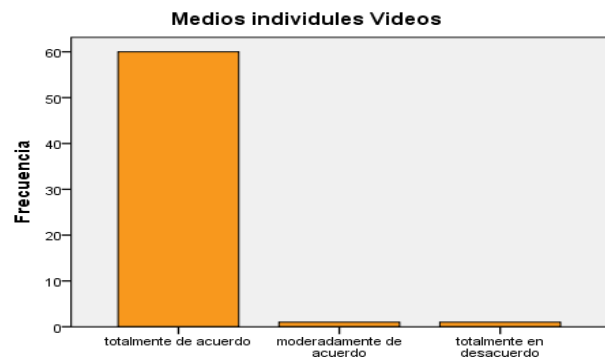
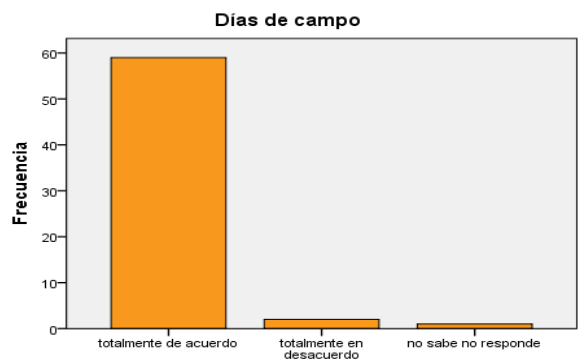
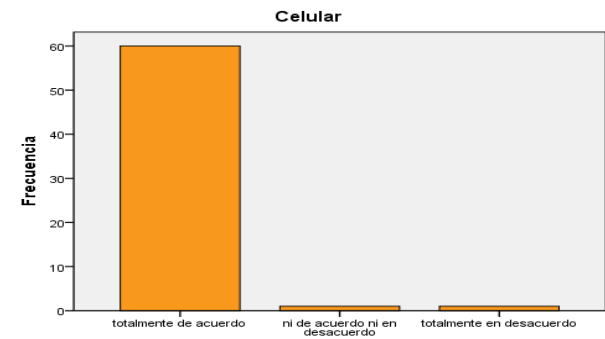
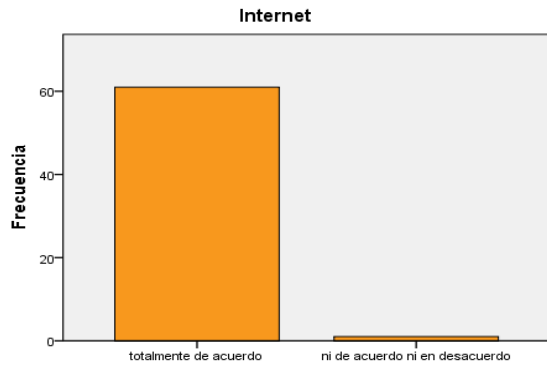
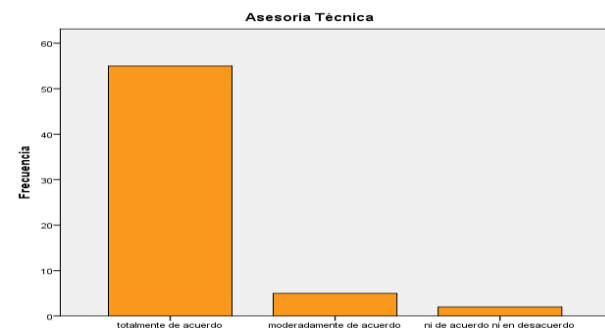
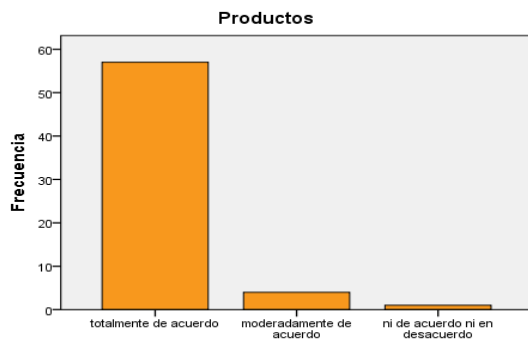
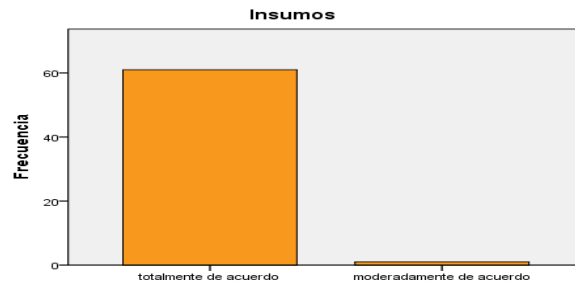
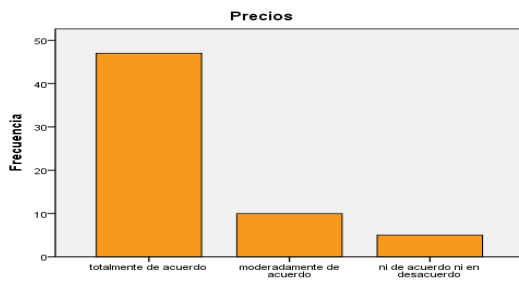
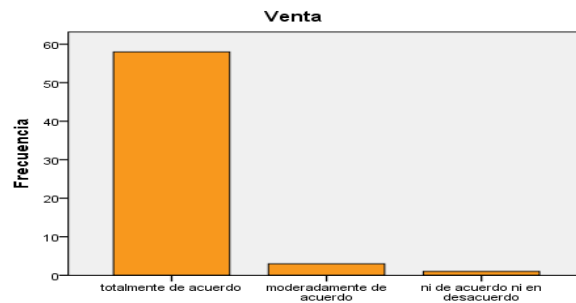
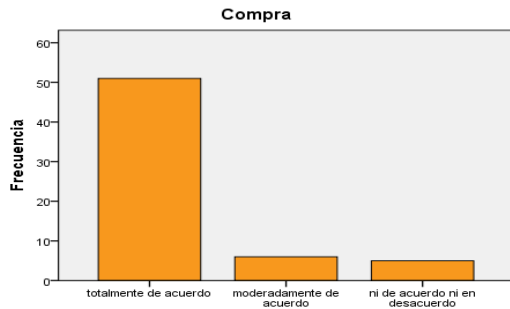
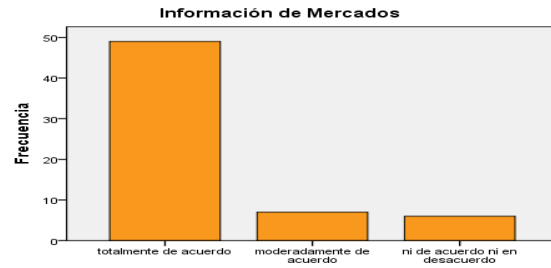
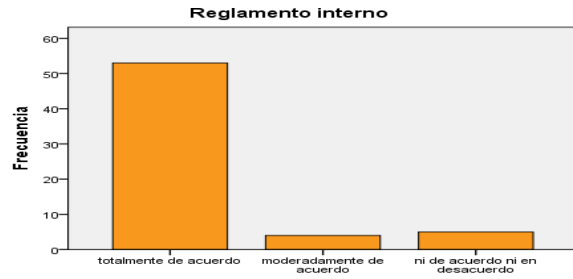


Figura 9. Puntajes que miden las preferencias de los agricultores por las características que definen al atributo: Liderazgo

Para el atributo liderazgo, la mayoría de los asociados está totalmente de acuerdo y el restante esta moderadamente y ni de acuerdo ni en desacuerdo con los valores de confianza, participación comunicación, compromiso, informacion, servicios de la organización, convenios, alianzas, credibilidad y respaldo son los que ellos prefieren como respaldo para su asociación.







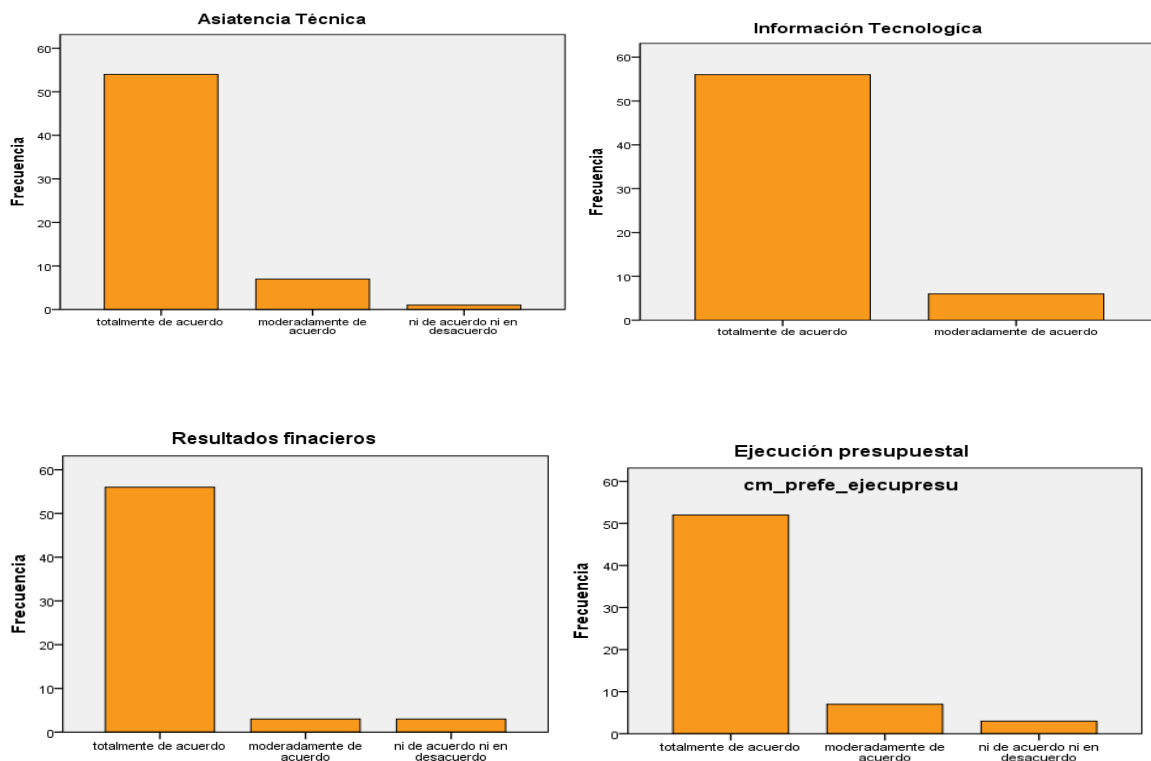
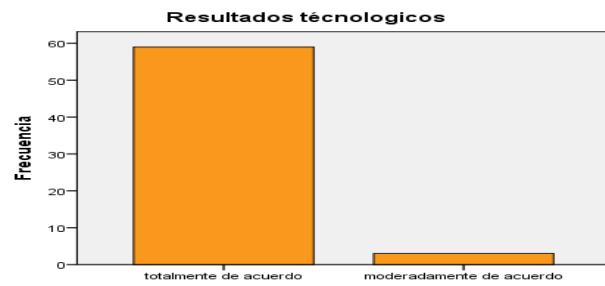
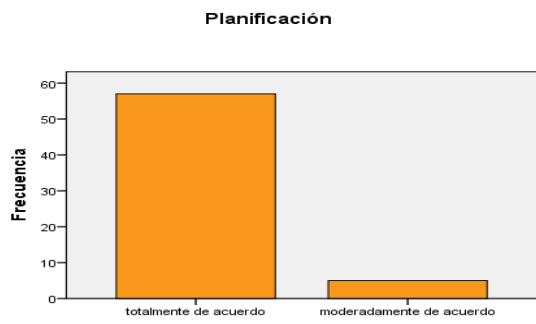
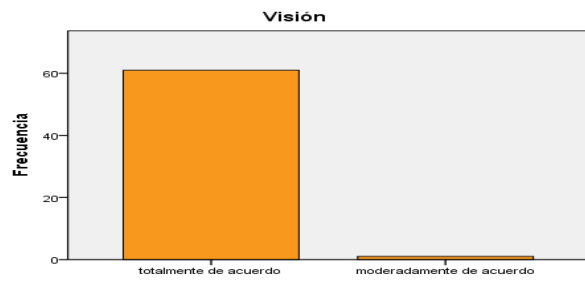
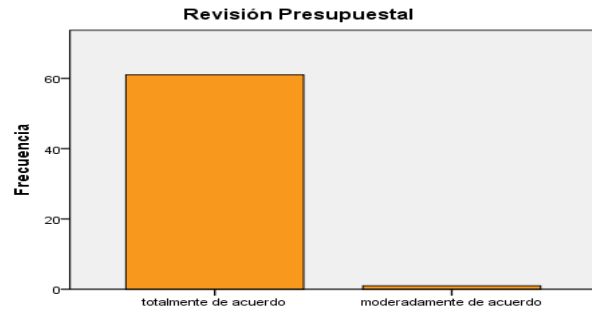


Figura 10. Puntajes que miden las preferencias de los agricultores por las características que definen al atributo: Comunicación,

En el atributo comunicación, se puede observar que la mayoría de los agricultores está totalmente de acuerdo sin embargo algunos prefieren que sea moderadamente de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a los servicios de apoyo contando con una buena comunicación con ellos y con los asociados por medio de celular, internet, radio, que hallan giras de observación, actividades recreativas y culturales, asistencia técnica, resultados financieros que son importantes dentro de la asociación.



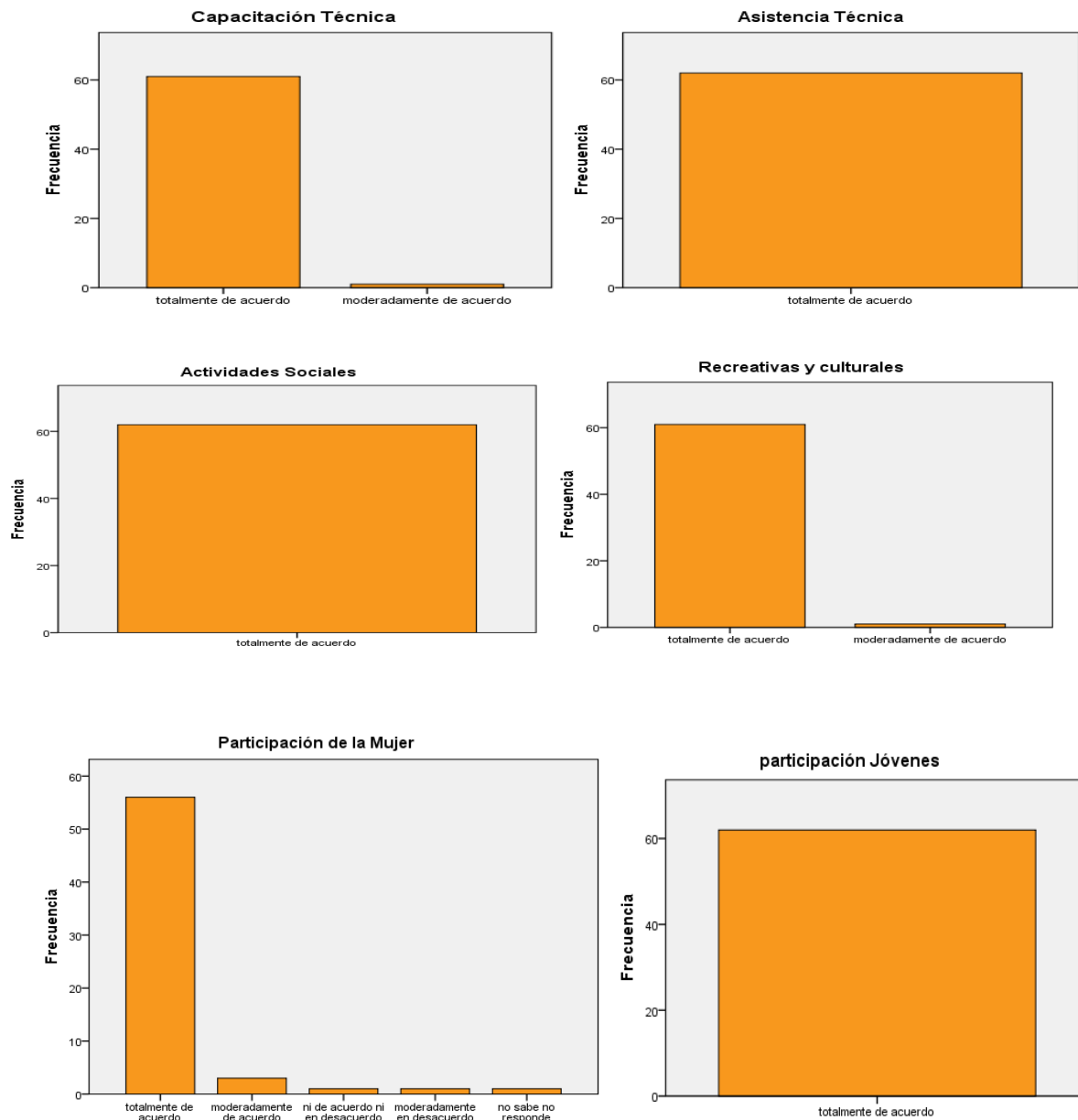


Figura 11. Puntajes que miden las preferencias de los agricultores por las características que definen al atributo: Participación,

Para el atributo Participación, la mayoría de los agricultores está totalmente de acuerdo en que se aplique este atributo prefiriendo que todos los asociados participen en la actividades como la revisión presupuestal, mecanismos de participación, revisión de la visión y la misión, actividades

culturales, capacitación técnica y asistencia técnica y la participación de las mujeres y jóvenes dentro de las asociaciones.

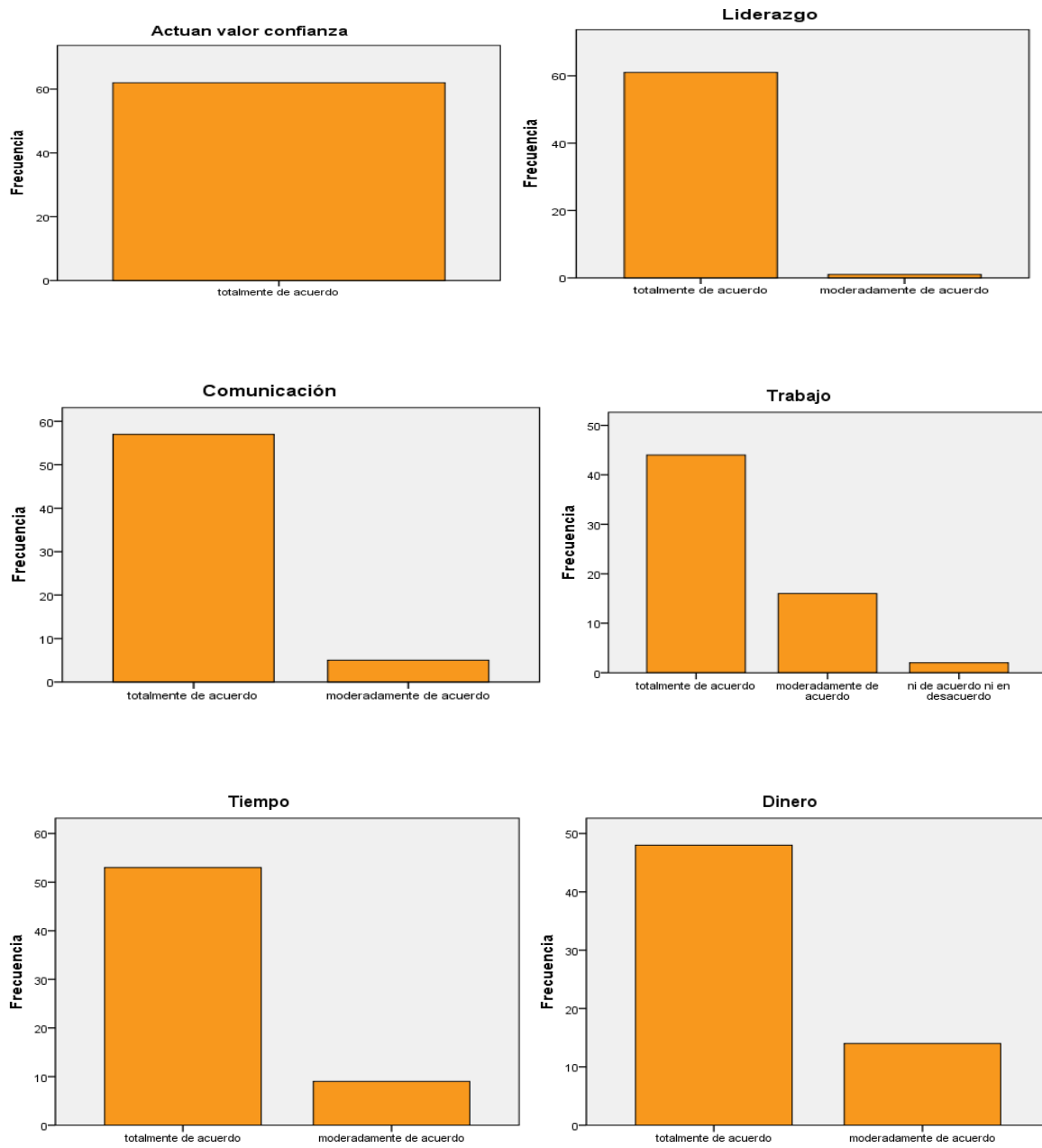


Figura 12. Puntajes que miden las preferencias de los agricultores por las características que definen al atributo: Compromiso,

Para el atributo Compromiso, la mayoría de los agricultores está totalmente de acuerdo y la otra parte moderadamente de acuerdo esto muestra que su preferencia es que todos los asociados se comprometan a trabajar en lograr que actúen con confianza, liderazgo comunicación, trabajo, tiempo y dinero esto con el fin de lograr un mayor crecimiento de la asociación.

### **3.2. Análisis de interdependencia de los atributos**

**3.2.1. Confianza.** La Tabla 4 resume los valores de las prueba de Phi y V de Cramer, y el nivel de significancia estadística de la asociación entre percepciones y preferencias de los agricultores con respecto al atributo confianza en las asociaciones ASOPAGA y DELICAFÉ. Se encontró una asociación positiva y significativa para la mayoría de variables que definen este atributo, exceptuando la obtención de ganancias monetarias y los planes de producción. Se resalta que los agricultores están totalmente de acuerdo con la misión y la visión de ambas asociaciones. Esto significa que los agricultores perciben y tienen confianza en que las asociaciones están contribuyendo a: evitar pérdidas de dinero, hacer economías de escala, mejorar las condiciones de mercadeo de la panela y el café, y a proveer insumos (semillas, fertilizantes, abonos y equipos entre otros). Sin embargo, los resultados sugieren que, las asociaciones requieren asegurar, que los programas y servicios permitan mejorar las ganancias monetarias y se fortalezcan los planes de producción como requisitos para aumentar la confianza en las organizaciones.

Tabla 4. *Análisis de asociación entre las percepciones y las preferencias de los agricultores por respecto al atributo confianza en las Asociaciones N=62*

| Característica                                    | Prueba Phi | Prueba V Cramer | Valor $\alpha = 0,10^6$ | Conclusión        |
|---|------------|-----------------|-------------------------|-------------------|
| <b>Ganancias monetarias</b>                       | 0.151      | 0.151           | 0.236                   | No hay Asociación |
| <b>Pérdidas monetarias</b>                        | 0.412      | 0.412           | 0.015                   | Hay Asociación    |
| <b>Visión</b>                                     | 1,0        | 1,0             | 0,000                   | Hay Asociación    |
| <b>Misión</b>                                     | 1,0        | 1,0             | 0,000                   | Hay Asociación    |
| <b>Planes producción</b>                          | 0.089      | 0.089           | 0.780                   | No hay Asociación |
| <b>Planes mercadeo</b>                            | 0.568      | 0.568           | 0.001                   | Hay Asociación    |
| <b>Trabajo asociativo en producción</b>           | 0.416      | 0.416           | 0.001                   | Hay Asociación    |
| <b>Economía de escala: producción</b>             | 0.701      | 0.701           | 0.000                   | Hay Asociación    |
| <b>Economía de escala: adquisición de insumos</b> | 0.427      | 0.427           | 0.010                   | Hay Asociación    |

**3.2.2. Liderazgo.** Como se observa en la Tabla 5, en términos del liderazgo de las asociaciones referidas, los agricultores perciben que la variable más relevante en las actividades del liderazgo son: los convenios de apoyo que se tienen con el MADR, Pacto Agrario y Alcaldía Municipal. De acuerdo con estos resultados las asociaciones deberían promover acciones para acrecentar su liderazgo a través de estrategias que promuevan mayor confianza, compromiso, participación y comunicación entre las directivas y los asociados, las cuales perciben como características importantes pero que no están siendo practicadas en forma adecuada, exceptuando el liderazgo en el suministro de información. Lo mismo se puede inferir con respecto a otros factores del liderato colectivo como son: la provisión de información de precios y mercados, la concertación con los asociados de los servicios y actividades de la organización, y la realización

<sup>6</sup> Si  $\alpha$  de  $C < \alpha T = 0,10 =$  se acepta  $H_0 =$  hay asociación de otro modo  $H_0$  se rechaza.

de nuevos y más contratos y alianzas, la formación de credibilidad y la intensificación y consolidación de los servicios de apoyo que como se demuestra en la siguiente sección tienen una cobertura total en la población estudiada.

Tabla 5. *Análisis de asociación entre las percepciones y las preferencias de los agricultores por respecto al atributo liderazgo en las Asociaciones*

| Característica                        | Prueba Phi | Prueba V Cramer | Valor $\alpha = 0,10$ | Conclusión        |
|---------------------------------------|------------|-----------------|-----------------------|-------------------|
| <b>Practica confianza</b>             | 0.130      | 0.130           | 0.591                 | No hay Asociación |
| <b>Práctica participación</b>         | 0.166      | 0.166           | 0.425                 | No hay Asociación |
| <b>Práctica compromiso</b>            | -0.033     | 0.033           | 0.793                 | No hay Asociación |
| <b>Práctica comunicación</b>          | -0.016     | 0.016           | 0.897                 | No hay Asociación |
| <b>Información general</b>            | 0.228      | 0.228           | 0.073                 | Hay Asociación    |
| <b>Servicios Organización</b>         | -0.018     | 0.018           | 0.888                 | No hay Asociación |
| <b>Información precios y mercados</b> | -0.595     | 0.595           | 0.457                 | No hay Asociación |
| <b>Tecnología de producción</b>       | 0.087      | 0.087           | 0.792                 | No hay Asociación |
| <b>Actividades de la organización</b> | 0.043      | 0.043           | 0.735                 | No hay Asociación |
| <b>Contratos</b>                      | 0.072      | 0.072           | 0.853                 | No hay Asociación |
| <b>Convenios</b>                      | 0.390      | 0.390           | 0.051                 | Hay Asociación    |
| <b>Alianzas</b>                       | 0.197      | 0.197           | 0.608                 | No hay Asociación |
| <b>Credibilidad</b>                   | 0.056      | 0.056           | 0.907                 | No hay Asociación |
| <b>Respaldo – Apoyo</b>               | 0.059      | 0.059           | 0.853                 | No hay Asociación |

**3.2.3. Comunicación.** Como se desprende de la Tabla 6, los agricultores coinciden en afirmar que las asociaciones en estudio cuentan con planes de comunicación con los asociados y con la

comunidad en general. Además están totalmente de acuerdo en que las organizaciones están ejecutando estos planes y los perciben como muy importantes según el nivel de significancia de la relación entre percepciones y preferencias. Respecto a la claridad y pertinencia de las comunicaciones los agricultores consideran que los mensajes a la comunidad son más claros y relevantes que aquellos para los agricultores.

Ambas asociaciones diseminan la información usando: medios masivos, grupales e individuales. Como se ilustra en la Tabla 6 las preferencias de los agricultores por los medios de información que están recibiendo son muy altas exceptuando el uso del radio. Este resultado indica que las formas de comunicación actuales son muy relevantes para los agricultores lo cual debe estar complementando la transferencia de tecnología para aumentar producción y la productividad de la caña panelera y café y cultivos relacionados. Es de destacar que el 100 % de los agricultores poseen celular siendo este el método más usado y eficiente en costos para la transmisión de información en doble vía: funcionarios y agricultores. En el trabajo de campo se pudo observar que hay una participación muy alta de los agricultores en eventos como reuniones, días de campo y giras de observación. Además se destaca el grado de solidaridad y amistad que existe entre las partes, manifiesta por medio de visitas a fincas y hogares.

Sin embargo falta un mayor conocimiento de los agricultores sobre: los procedimientos administrativos y el reglamento interno de control de las asociaciones e información oportuna y suficiente sobre las condiciones de compra y venta de productos e insumos. Con relación a la asistencia técnica no se encontró una asociación significativa lo cual sugiere que los agricultores si bien reconocen la importancia de la asistencia técnica como servicio, no hay una preferencia marcada por este programa debido a la percepción de que hay algunas ineficiencias en la oportunidad y calidad del mismo. Igualmente las asociaciones requieren fortalecer los esquemas

actuales para informar a los asociados sobre los resultados financieros y ejecución presupuestal de las organizaciones, temas que la mayoría no los conocen pero consideran que es información necesaria.

Tabla 6. *Análisis de asociación entre las percepciones y las preferencias de los agricultores por respecto al atributo comunicación en las Asociaciones N=62*

| Característica                                     | Prueba Phi | Prueba V Cramer | Valor $\alpha =$ 0,10 | Conclusión        |
|--|------------|-----------------|-----------------------|-------------------|
| <b>Plan comunicación agricultor</b>                | 0.512      | 0.512           | 0.000                 | Hay Asociación    |
| <b>Plan comunicación comunidad</b>                 | 0.416      | 0.416           | 0.005                 | Hay Asociación    |
| <b>Calidad contenidos mensajes agricultor</b>      | 0.105      | 0.105           | 0.406                 | No hay Asociación |
| <b>Calidad contenidos mensajes comunidad</b>       | 1,0        | 1,0             | 0,000                 | Hay Asociación    |
| <b>Comunicación medios masivos: radio</b>          | 0.038      | 0.038           | 0.765                 | No hay Asociación |
| <b>Comunicación medios masivos: prensa</b>         | -1,0       | -1,0            | 0,000                 | Hay asociación    |
| <b>Comunicación medios masivos: internet</b>       | -1,0       | -1,0            | 0,000                 | Hay asociación    |
| <b>Comunicación medios masivos: celular</b>        | 1,0        | 1,0             | 0.000                 | Hay asociación    |
| <b>Comunicación medios grupales: reuniones</b>     | 1,0        | 1,0             | 0,000                 | Hay asociación    |
| <b>Comunicación medios grupales: días de campo</b> | 1,0        | 1,0             | 0,000                 | Hay asociación    |

---

Tabla 6. Continuación

|   |              |              |              |                          |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------------------|
| <b>Comunicación medios grupales:<br/>giras observación</b>      | 1,0          | 1,0          | 0,000        | Hay asociación           |
| <b>Comunicación medios<br/>individuales : videos</b>            | 1,0          | 1,0          | 0,000        | Hay asociación           |
| <b>Comunicación medios<br/>individuales : visitas a fincas</b>  | 1,0          | 1,0          | 0,000        | Hay asociación           |
| <b>Procedimientos administrativos<br/>reglamento interno</b>    | 0.135        | 0.135        | 0.569        | No hay Asociación        |
| <b>Información mercados</b>                                     | 0.294        | 0.294        | 0.069        | No hay Asociación        |
| <b>Información condiciones compra</b>                           | <b>0,190</b> | <b>0,190</b> | <b>0,328</b> | <b>No hay asociación</b> |
| <b>Información condiciones venta</b>                            | 0.162        | 0.162        | 0.442        | No hay Asociación        |
| <b>Información condiciones precios:<br/>productos e insumos</b> | 0.396        | 0.396        | 0.008        | Hay Asociación           |
| <b>Información condiciones precios<br/>productos</b>            | 0.124        | 0.124        | 0.621        | No hay Asociación        |
| <b>Asesoría técnica</b>   | 0.087        | 0.102        | 0.790        | No hay Asociación        |
| <b>Asistencia técnica</b>                                       | 0.102        | 0.102        | 0.726        | No hay Asociación        |
| <b>Información tecnológica</b>                                  | 0.166        | 0.166        | 0.192        | No hay Asociación        |
| <b>Resultados financieros</b>                                   | 0.358        | 0.358        | 0.019        | No hay Asociación        |
| <b>Ejecución presupuestal</b>                                   | 0.225        | 0.225        | 0.210        | No hay Asociación        |

**3.2.4. Participación.** La Tabla 7 representa el tipo de participación de los asociados dentro de la organización. Se puede observar que la totalidad conocen los mecanismos de participación en los cuales deben colaborar para la adecuada estructuración y toma de decisiones de ASOPAGA y DELICAFÉ. De hecho se concluye que los agricultores vienen participando significativamente en: la revisión de la misión la cual conocen; evaluación de los resultados tecnológicos, productivos y financieros; asistencia técnica; y en las actividades culturales y

recreativas; y los programas de mujeres y jóvenes rurales. Esto indica que el nivel de participación de los agricultores es alto. Sin embargo las organizaciones deberían fortalecer la mayor participación creando espacios para que lo miembros colaboren en: la planificación y revisión de la misión de la organización y en actividades de capacitación técnica.

Tabla 7. *Análisis de asociación entre las percepciones y las preferencias de los agricultores por respecto al atributo participación en las Asociaciones N=62*

| Característica                                      | Prueba Phi | Prueba V Cramer | Valor $\alpha =$ 0,10 | Conclusión        |
|---|------------|-----------------|-----------------------|-------------------|
| <b>Conoce mecanismos participación</b>              | 1,0        | 1,0             | 0.000                 | Hay Asociación    |
| <b>Participa revisión misión</b>                    | 1,0        | 1,0             | 0.000                 | Hay Asociación    |
| <b>Participa revisión visión</b>                    | -0.034     | 0,034           | 0,791                 | No hay Asociación |
| <b>Participa planificación organización</b>         | -0.067     | 0.067           | 0.599                 | No hay Asociación |
| <b>Participa evaluación resultados tecnológicos</b> | 0.384      | 0.384           | 0.002                 | Hay Asociación    |
| <b>Participa evaluación resultados productivos</b>  | 1,0        | 1,0             | 0.000                 | Hay Asociación    |
| <b>Participa evaluación resultados financieros</b>  | 1,0        | 1,0             | 0.000                 | Hay Asociación    |
| <b>Participa capacitación técnica</b>               | -0.016     | 0.016           | 0.897                 | No hay Asociación |
| <b>Participa asistencia técnica</b>                 | 1,0        | 1,0             | 0,000                 | Hay Asociación    |
| <b>Actividades recreativas y culturales</b>         | 0.701      | 0.701           | 0.000                 | Hay Asociación    |
| <b>Participación mujeres actividades asociación</b> | 1,0        | 1,0             | 0.000                 | Hay Asociación    |
| <b>Participación jóvenes actividades asociación</b> | 1,0        | 1,0             | 0.000                 | Hay Asociación    |

**3.2.5. Compromiso.** En la Tabla 8 se evidencia el nivel de compromiso que tienen actualmente los asociados con la organización. Las principales características de una organización colectiva son los valores confianza, liderazgo y comunicación. Se observa que las asociaciones impulsando estos valores dada la significancia estadística de estas variables, como consecuencia los asociados están altamente comprometidos a través de la inversión de trabajo, tiempo y dinero en los programas y servicios de ASOPAGA y DELICAFÉ. Se comprueba que existe un alto nivel de compromiso de los asociados con las instituciones. Estos resultados confirman que hay confianza en el trabajo colectivo, los líderes de estas asociaciones están cumpliendo su función de motivar la acción colectiva, y que el flujo de información a través de los medios de comunicación establecidos viene fortaleciendo la asociatividad.

Tabla 8. *Análisis de asociación entre las percepciones y las preferencias de los agricultores por respecto al atributo compromiso en las Asociaciones N=62*

| Característica                         | Prueba Phi | Prueba V Cramer | Valor $\alpha = 0,10$ | Conclusión        |
|--|------------|-----------------|-----------------------|-------------------|
| <b>Actúa según valor: confianza</b>    | 1,0        | 1,0             | 0.000                 | Hay Asociación    |
| <b>Actúa según valor: liderazgo</b>    | -0.034     | 0.034           | 0.791                 | No hay Asociación |
| <b>Actúa según valor: comunicación</b> | -0.067     | 0.067           | 0.599                 | No hay Asociación |
| <b>Inversión: trabajo</b>              | 1,0        | 1,0             | 0.000                 | Hay Asociación    |
| <b>Inversión: tiempo</b>               | 1,0        | 1,0             | 0.000                 | Hay Asociación    |
| <b>Inversión: dinero</b>               | 1,0        | 1,0             | 0.000                 | Hay Asociación    |

### 3.3. Caracterización socio – demográfica de los agricultores

Según la literatura sobre las preferencias por las formas de organización de asociaciones de pequeños productores, el grado de participación de estos en sistemas colectivos para su inclusión social y productiva, depende de las características socio- culturales, demográficas y económicas de los miembros. En particular, con relación a variables como la edad, género, estado civil, nivel de educación y de ocupación laboral. La Tabla 9 resume la información sobre estas características en la muestra. Se observa que, el 66% son hombres y el 34% mujeres; cerca del 86 % se encuentran en edad económicamente activa y ocupados principalmente en actividades agropecuarias (98,4 %). Sin embargo, se destaca que la gran mayoría de los agricultores tienen sólo un nivel de educación básica primaria (85,5%). Estos resultados sugieren que, para apoyar las actividades agroempresariales de las asociaciones, se requiere contar con programas de educación y capacitación de jóvenes y adultos de ambos sexos a fin de aumentar el capital social de las organizaciones. De igual manera, se observa que un tercio de los agricultores son mujeres cabezas de familia lo cual indica la pertinencia de adelantar programas de mujeres, jóvenes rurales y de mejoramiento familiar y de economía del hogar. Alrededor del 50% de los agricultores están afiliados a ASOPAGA y se especializan en la producción de caña panelera y panela. El resto son miembros de DELICAFÉ. Ambas actividades productivas son comercializables y constituyen la principal fuente de empleo y de ingresos de los productores y sus familias.

Tabla 9. *Principales características socio – demográficas de los agricultores en la muestra*  
(N = 62)

| Variable-Categoría         | Porcentaje |
|----------------------------|------------|
| <b>Edad ( años )</b>       |            |
| <b>20 a 30</b>             | 14,5       |
| <b>31 a 45</b>             | 33,9       |
| <b>46 a 60</b>             | 38,7       |
| <b>Mayor de 60</b>         | 12,9       |
| <b>Género</b>              |            |
| <b>Hombre</b>              | 69,4       |
| <b>Mujer</b>               | 30,6       |
| <b>Nivel de Educación</b>  |            |
| <b>Sin Educación</b>       | 1,6        |
| <b>Primaria</b>            | 85,5       |
| <b>Secundaria</b>          | 12,9       |
| <b>Ocupación Principal</b> |            |
| <b>Agricultura</b>         | 98,4       |
| <b>otros</b>               | 1,6        |
| <b>Asociación</b>          |            |
| <b>Asopaga</b>             | 46,8       |
| <b>Delicafé</b>            | 53,2       |

**3.3.1. Acceso a los servicios y apoyos de las Asociaciones.** La Tabla 10 ilustra los diferentes tipos de servicios y apoyos prestados por las asociaciones ASOPAGA Y DELICAFÉ a los socios con el apoyo técnico y financiero de las siguientes instituciones: MADR, Pacto Agrario, Red Colombia Verde, SENA y Alcaldía Municipal. Se confirma que ambas asociaciones se han constituido con el objeto de canalizar la ejecución de algunos programas y servicios rurales

facilitando así la gestión, implementación y control de los mismos, a partir de la organización colectiva de los beneficiarios. En este caso, las asociaciones se han estructurado alrededor de un producto: caña panelera y panela de una parte y café de la otra.

Se observa que el 100% de los agricultores participan en los programas y reciben los servicios relacionados con su empresarización. Por consiguiente, los agricultores en la muestra pueden en su condición de beneficiarios dar un concepto autorizado sobre la calidad de estos programas y servicios recibidos. También se deduce la tendencia de las asociaciones a promover la diversificación de las actividades productivas a través de la siembra de otros cultivos como la papa, yuca y frutales para aumentar el empleo productivo en las épocas de baja demanda de mano de obra en la caña y el café, mejorar el flujo de caja o la liquidez, y aumentar el ingreso del agricultor y su familia. En este contexto, se observa que, ambas asociaciones con el apoyo de las entidades de soporte, vienen promoviendo en ecoturismo.

De igual manera las asociaciones vienen promoviendo actividades agroindustriales mediante la transformación y agregación de valor a los productos como la panela y el café, para lo cual el municipio apoya financieramente los procesos de transformación igualmente las asociaciones vienen buscando la reducción de los costos de acopio y beneficio de los productos y la reducción de los márgenes de comercialización para los miembros, igualmente y no menos importante es el rol de las asociaciones como organizaciones colectivas para liderar e implementar el arreglo de carreteras y ampliación de caminos veredales, así como la construcción de acueductos rurales.

Estos programas y servicios vienen siendo complementados por los programas de apoyo del MADR para generación de ingresos de los pequeños productores a través de los programas de subsidio de la asistencia técnica, jóvenes, mujeres y oportunidades rurales. Así mismo, las asociaciones vienen colaborando en la construcción de viviendas de interés social.

Tabla 10. *Nivel de participación de los agricultores en los programas y servicios prestados por las asociaciones locales según fuentes de apoyo*

| Tipo de programa o servicio y fuente de recursos            | Asociación (%) |          |
|---|----------------|----------|
|   | Asopaga        | Delicafé |
| MADR- Pacto Agrario   |                |          |
| <b>Asistencia Técnica</b>                                   | 100            | 100      |
| <b>Vivienda de interés social</b>                           | 100            | 100      |
| <b>Jóvenes Rurales</b>                                      | 100            | 100      |
| <b>Mujer Rural</b>  | 100            | 100      |
| <b>Oportunidades rurales</b>                                | 100            | 100      |
| Red Colombia Verde  |                |          |
| <b>Temas asociativos</b>                                    | 100            | 100      |
| Alcaldía Municipal- SENA                                    |                |          |
| <b>Emprendimiento</b>                                       | 100            | 100      |
| <b>Buenas prácticas agrícolas</b>                           | 100            | 100      |
| <b>Preparación de proyectos</b>                             | 100            | 100      |
| <b>Siembra de frutales</b>                                  | 100            | 100      |
| <b>Siembra de papa y yuca</b>                               | 100            | 100      |
| <b>Siembra de café y caña</b>                               | 100            | 100      |
| <b>Transformación del producto</b>                          | 100            | 100      |
| <b>Proyecto eco turístico</b>                               | 100            | 100      |
| <b>Costo de acopio y beneficio</b>                          | 100            | 100      |
| <b>Costo de transformación</b>                              | 100            | 100      |
| <b>Estrategias de comercialización</b>                      | 100            | 100      |
| <b>Arreglo de carreteras y ampliación caminos veredales</b> | 100            | 100      |
| <b>Construcción de acueductos rurales</b>                   | 100            | 100      |

### 3.4. Análisis de escalamiento multidimensional de las preferencias

El análisis de escalamiento multidimensional es una técnica apropiada para entender el grado de interdependencia que existe en un conjunto de variables en el cual no es posible separar las variables dependientes e independientes. En el presente estudio la aplicación del método se hace con el fin de identificar cuáles son los atributos organizacionales de las asociaciones ASOPAGA y DELICAFÉ (confianza, liderazgo, participación, comunicación y compromiso) que los agricultores asociados prefieren y cuál es el grado de preferencia. Como se demostró en el análisis descriptivo de percepciones y preferencias anterior, estas preferencias se encuentran asociadas a las percepciones que los mismos tienen tanto respecto a sus formas de organización social como de prestación de servicios agroempresariales.

La Tabla 11 resume el valor promedio de las distancias o disparidades entre los puntajes asignados por los 62 agricultores de la muestra para los diferentes atributos de las asociaciones bajo estudio. Esta matriz es por construcción cuadrada y simétrica. La escala usada fue ordinal con el valor 1 (totalmente de acuerdo o alta preferencia) a 5 (totalmente en desacuerdo o ninguna preferencia). En consecuencia, valores altos de distancias implican disparidad en las preferencias por uno u otro atributo, mientras valores bajos reflejan similitud en las preferencias. El número de disparidades  $M$  resultantes a evaluar es de 10 pares entre los diferentes atributos según la fórmula  $M = N(N-1) / 2$ .

Tabla 11. *Matriz original con el valor de las distancias entre las puntuaciones de las preferencias de los agricultores según atributos en el plano unidimensional*

| Atributos        | Confianza | Liderazgo | Participación | Comunicación | Compromiso |
|------------------|-----------|-----------|---------------|--------------|------------|
| <b>Confianza</b> | ,000      |           |               |              |            |
| <b>Liderazgo</b> | 3,296     | ,000      |               |              |            |

Tabla 11. Continuación

|                      |              |              |             |       |      |
|----------------------|--------------|--------------|-------------|-------|------|
| <b>Participación</b> | <b>2,375</b> | <b>1,950</b> | <b>,000</b> |       |      |
| <b>Comunicación</b>  | 2,375        | 2,503        | 1,483       | ,000  |      |
| <b>Compromiso</b>    | 2,659        | 2,471        | 1,652       | 1,205 | ,000 |

Los valores de las distancias originales en el plano unidimensional no son adecuadas para reflejar los criterios subyacentes que utilizan los agricultores para determinar cuáles son los atributos más preferidos de sus organizaciones. Para ello, se requiere encontrar una nueva configuración de las distancias en un plano bidimensional (cartesiano) que mantenga el mismo orden y proporción entre disparidades y distancias que la representación unidimensional. La Tabla 12 ilustra el resultado de la nueva configuración de los atributos en el eje de coordenadas.

Tabla 12. Nueva configuración de la solución bidimensional.

| Atributos |                    | Dimensiones |         |
|-----------|--------------------|-------------|---------|
| Número    | Nombre             | 1           | 2       |
| 1         | prom_confianza     | 1,9646      | ,7473   |
| 2         | prom_liderazgo     | -1,7994     | ,8003   |
| 3         | prom_comunicacion  | -,2084      | ,1955   |
| 4         | prom_participación | ,1909       | -,7231  |
| 5         | prom_compromiso    | -,1477      | -1,0201 |

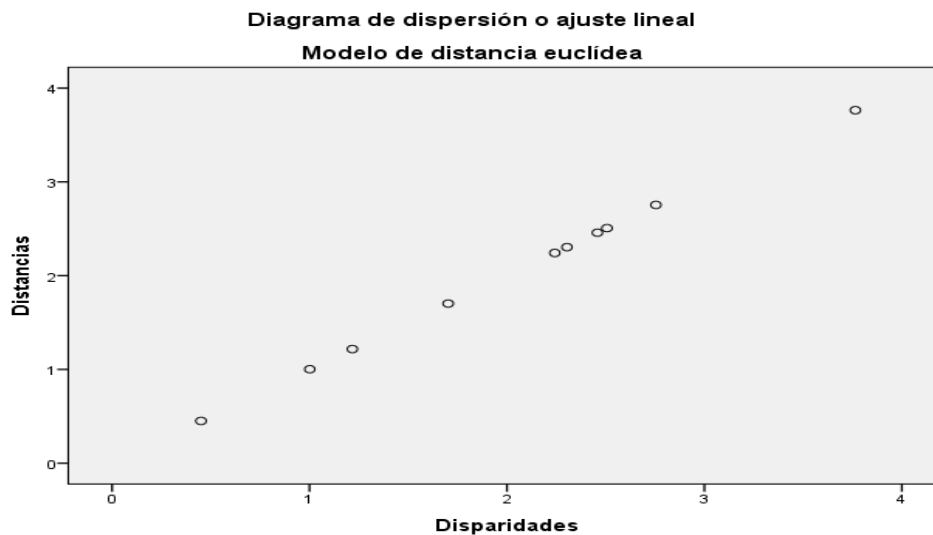
Para derivar la nueva matriz de distancias o matriz de disparidades entre los atributos en el plano bidimensional, se calculó la distancia Euclidiana a partir de las coordenadas de la Tabla 11, según la fórmula  $d_{ij} = \sqrt{\sum (d_{ik} - d_{jk})^2}$  donde:  $d_{ij}$  es la distancia entre los atributos  $i$  y  $j$ . El

subíndice  $k$  representa el par de disparidades a evaluar de los 10 posibles. La Tabla 12, registra el triángulo inferior de la matriz de disparidades resultante. Por construcción esta matriz es también cuadrada y simétrica y los valores de la diagonal son cero. Esta matriz equivale a la transformación monotónica o escalada de la matriz original.

Tabla 13. *Matriz escalada de disparidades sobre las preferencias de los agricultores por los atributos de las organizaciones DELICAFE y ASOPAGA*

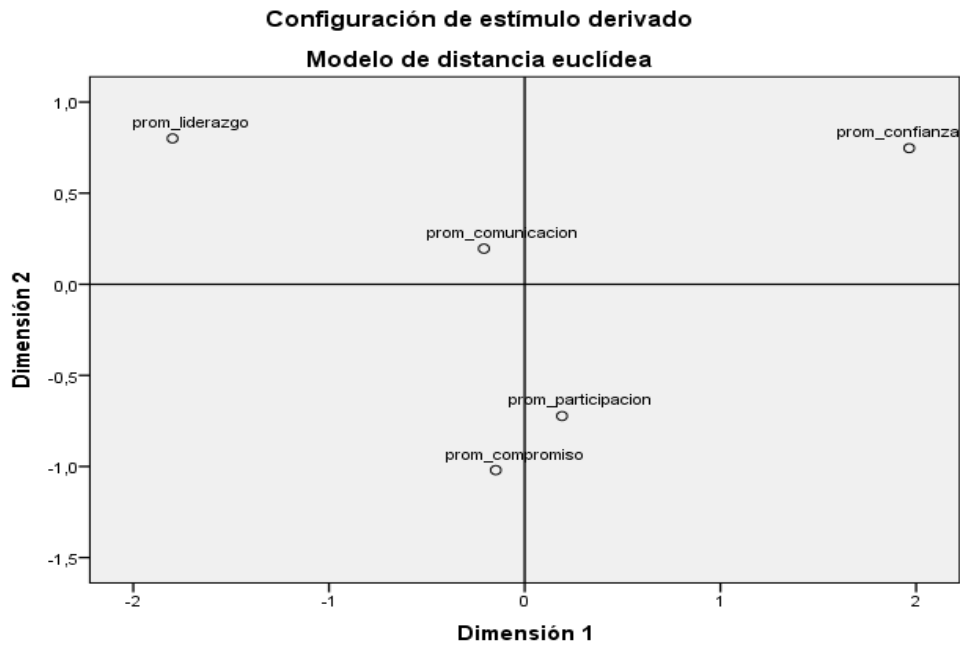
| Atributos            | Confianza | Liderazgo | Participación | Comunicación | Compromiso |
|----------------------|-----------|-----------|---------------|--------------|------------|
| <b>Confianza</b>     | ,000      |           |               |              |            |
| <b>Liderazgo</b>     | 3,764     | ,000      |               |              |            |
| <b>Participación</b> | 2,242     | 1,702     | ,000          |              |            |
| <b>Comunicación</b>  | 2,304     | 2,506     | 1,002         | ,000         |            |
| <b>Compromiso</b>    | 2,754     | 2,458     | 1,217         | ,450         | ,000       |

Los indicadores de calidad del modelo de escalamiento bidimensional son: el Índice de Stress (Stress calculado = 0,00) y el Coeficiente de Determinación RSQ calculado = 1,00). Ambos indicadores sustentan que el modelo de escalamiento resultante es adecuado y la bondad de ajuste del modelo es perfecta como se ilustra en la Figura 13.



*Figura 13.* Diagrama de dispersión entre distancias y disparidades

La Figura 14 corresponde a la representación gráfica de la matriz de disparidades en el plano bidimensional. Claramente, la dimensión 2 contrapone la alta confianza, el liderazgo, comunicación y con una baja participación y compromiso esto describe atributos que corresponden a la gestión de las asociaciones; mientras la dimensión 1 contrapone una alta confianza, participación con bajo liderazgo, comunicación y compromiso lo cuales definen atributos que atañen al comportamiento de los agricultores miembros. Según estos resultados, los agricultores manifiestan tener una alta preferencia por sus asociaciones ya que estas: a) generan una alta confianza y demuestran liderazgo y en menor grado tienen una comunicación suficiente, transparente y oportuna; b) motivan la activa participación de los asociados (trabajo colectivo) y aseguran el cumplimiento los compromisos adquiridos con los asociados y de estos con la organización. Las altas puntuaciones asignadas a cada uno de estos atributos por los agricultores en la muestra sugieren que ASOPAGA y DELICAFE vienen haciendo una gestión, en plena concordancia con sus preferencias.



*Figura 14.* Diagrama de escalamiento de las preferencias de los agricultores por los atributos de las asociaciones ASOPAGA y DELICAFE

#### 4. Conclusiones

Tanto los análisis descriptivos como los multivariados (escalamiento multidimensional, componentes principales) confirman que los agricultores están totalmente de acuerdo y tienen una alta preferencia por la misión y visión de las asociaciones ASOPAGA Y DELICAFE porque en sus percepciones la administración de estas organizaciones les genera confianza, demuestran liderazgo, y tienen una estrategia de comunicación suficiente, transparente y oportuna con los asociados.

Igualmente consideran que estas asociaciones motivan la activa participación y el trabajo colectivo de los asociados y aseguran o cumplen los compromisos adquiridos con los asociados y al mismo tiempo comprometen a los agricultores para cooperar con la organización.

Los agricultores perciben los principios y valores de: confianza, liderazgo, comunicaciones, participación y compromiso, como características fundamentales. No obstante, en la percepción de algunos pocos miembros estos atributos no están siendo practicados en forma adecuada, exceptuando el liderazgo en el suministro de información.

En conjunto, estos resultados sustentan que, ASOPAGA y DELICAFE, vienen haciendo una gestión socio-organizativa que está en plena concordancia con sus preferencias, visión y misión.

Los agricultores vienen participando significativamente en: la revisión de la misión la cual conocen; evaluación de los resultados tecnológicos, productivos y financieros; asistencia técnica; en las actividades culturales y recreativas; y en los programas de mujeres y jóvenes rurales. Esto indica que el nivel de participación de los agricultores es alto.

Con relación a la asistencia técnica no se encontró una asociación significativa entre percepciones del servicio y preferencias lo cual sugiere que los agricultores si bien reconocen la importancia de la asistencia técnica como servicio, no hay una preferencia marcada por este programa debido a la percepción de que hay algunas ineficiencias en la oportunidad y calidad del mismo.

Se observa que las asociaciones vienen impulsando efectivamente los valores socio-organizativos. Como consecuencia los asociados están altamente comprometidos a través de la inversión de trabajo, tiempo y dinero en los programas y servicios de ASOPAGA y DELICAFÉ.

En el caso de estas dos asociaciones, los agricultores prefieren que los directivos y funcionarios de sus organizaciones usen su liderazgo y las comunicaciones como la estrategia

más efectiva para fomentar la participación; y la confianza como mecanismo para inducir un mayor nivel de compromiso por los asociados.

Los resultados del análisis de escalamiento multidimensional fueron confirmados y esclarecidos por el análisis de componentes principales.

#### **4.1. Recomendaciones**

Las asociaciones deben reforzar sus acciones para generar más confianza dentro de los asociados, así como mayor liderazgo y mejores comunicaciones.

Los resultados sugieren que, las asociaciones requieren asegurar, que los programas y servicios agroempresariales permitan mejorar las ganancias monetarias y se fortalezcan los planes de producción como requisitos para aumentar aún más la confianza en las organizaciones.

Las asociaciones deben promover actividades para acrecentar su liderazgo a través de estrategias que promuevan mayor confianza, compromiso, participación y comunicación entre las directivas y los asociados.

Lo mismo se puede inferir con respecto a otros factores del liderato colectivo como son: la provisión de información de precios y mercados; la concertación con los asociados de los servicios y actividades de la organización; la realización de nuevos y más contratos y alianzas con entidades territoriales y nacionales; la formación de mayor credibilidad; y la intensificación y consolidación de los servicios de apoyo agroempresarial que como se demuestra tiene una cobertura total en la población estudiada.

Se requiere hacer una mayor diseminación de información a los agricultores sobre: los procedimientos administrativos y el reglamento interno de control de las asociaciones e información oportuna y suficiente sobre las condiciones de compra y venta de productos e insumos.

Igualmente las asociaciones requieren fortalecer los esquemas actuales para informar a los asociados sobre los resultados financieros y ejecución presupuestal de las organizaciones, temas que la mayoría no los conocen pero consideran que es información necesaria.

Una manera efectiva en costos para intensificar el flujo de información es a través de la intensificación de las TIC e Internet, dado que la mayoría de los agricultores poseen celular.

Es necesario el fortalecimiento los programas de capacitación, formación y educación formal de los asociados ya que la mayoría se encuentran en nivel primaria. Esto con el fin de aumentar el capital humano y social en el corto y mediano plazo y empoderar a los agricultores y las comunidades para que puedan participar activamente en la construcción, ejecución, evaluación y veeduría del programa de desarrollo rural territorial en la era del posconflicto.

### **Referencias Bibliográficas**

Acemoglu, D., Johnson, S., & Robinson, J. A. (2001). The Colonial Origins of Comparative Development : An Empirical Invetigation. *The American Economic Review* 91 (5), 1369-1401.

Agronet. (2012). *Tablas estadísticas del anuario estadístico del sector agropecuario, resultados y evaluaciones agropecuarias municipales*. Recuperado el 21 de 04 de 2016, de <http://www.agronet.gov.co/Paginas/estadisticas.aspx>

Alcaldía Municipal de Onzaga . (octubre de 2012). *Sitio oficial de Onzaga en Santander, Colombia*. Recuperado el 24 de 04 de 2016, de Sitio oficial de Onzaga en Santander, Colombia: <http://www.onzaga-santander.gov.co/index.shtml>

Amézaga, C., Rodriguez, D., Núñez, M., & Herrera, D. (2013). *Orientaciones Estrategicas para el Fortalecimiento de la Gestion Asociativa, IICA*. San Salvador, El Salvador: Creative commons Atribucion-NoComerclal-Comparlirlgual 3.0 Unported.

Antezana, I., Bernet, T., Lopez, G., & Oros, R. (2008). *Enfoque Participativo en Cadenas Productivas: Guia para Capacitadores*. Lima: Centro Internacional de la Papa CIP.

Arenas, L. X. (2013). *Estudio piloto para la tipificación técnica y socioeconómica de trapiches paneleros en el municipio de Ocamonte, Santander*. Bucaramanga.

Berdegú, J. (2001). *Cooperating to Compete: Associative Peasant Business Firms in Chile*. Wagenigen: Ph D Thesis Wagenigen University.

CAMARA. (2013). *Sector Agricola Santander*. Recuperado el 18 de 04 de 2016, de Camará de Comercio de Bucaramanga: [http://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2014/agricola\\_2013.pdf](http://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2014/agricola_2013.pdf)

Campos, N. F. (2000). Context is Everynthing : Measuring Institutional Change in Transition Economies. *Policy Research Working Paper 2269*, 44p.

Carroll, T. E. (1992). *Capacity Building for Participatory Organizations*. Washington DC: World Bank.

CEPAL. (2005). *El Nuevo Patron de Desarrollo de la Agricultura en ALC*. Santiago, Chile: Naciones Unidas.

Cerpa, W. F., González, M. P., & Cantillo, S. P. (12 de 15 de 2014). *Análisis multivariado para determinar los factores más relevantes de deserción estudiantil presentes en el programa de Ingeniería Industrial de uan Universidad de Caribe Colombiano*. Recuperado el 24 de 05 de 2016, de Análisis multivariado para determinar los factores más relevantes de deserción estudiantil presentes en el programa de Ingeniería Industrial de uan Universidad de Caribe Colombiano: [https://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas\\_cientificas/prospectiva/volumen-13-no-1/articulo\\_10.pdf](https://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/prospectiva/volumen-13-no-1/articulo_10.pdf)

CIAT. (2010). *Inventario de las Metodologías Participativas para la Innovación Rural: Colombia*. Cali: CIAT.

Civil, C. (s.f.). *De las persona Jurídicas*. Recuperado el 09 de 08 de 2016, de Título XXXVI: <http://camcciosevilla.org.co/download/05-01-02-ad-01.pdf>

Constitución Política de Colombia. (1991). *Costitución Política de colombia Art. 38*. Bogotá.

DANE. (2015). *Boletín semanal Precios Mayoristas*. Recuperado el 18 de 04 de 2016, de DANE:  
[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/Sem\\_27dic\\_02ne\\_2015.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/Sem_27dic_02ne_2015.pdf)

Devaux, A., Velasco, G., Lopez , T., Bernet , M., Ordinola , H., Pico, G., y otros. (2008). *Collective Actions for Innovation and Small Market Access: The Papa Andina Experiencie*. Washington DC: IFPRI-CAPRI Working Paper 68.

DNP. (2014). *Saldar la deuda historica con el campo: Elementos para el diagnóstico y el marco conceptual de la misión*. Bogotá DC: DNP Misión para la transformación del campo.

DNP. (2015). *Estrategia de ajuste institucional para el desarrollor Rural y Agropecuario*. Bogotá: Departamento Administrativo de Planeación Nacional - DNP.

DNP. (2015). *Estrategia y Ajuste Institucional para el Desarrollo Rural y Agropecuario*. Bogotá D.C: DNP- Dirección de Desarrollo Rural Sostenible DDRS.

Dueñas Salmán, L. R., & García López, E. J. (2012). EL ESTUDIO DE LA CULTURA DE PARTICIPACIÓN, APROXIMACIÓN A LA DEMARCACIÓN DEL CONCEPTO. *Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación* , 1-17.

Escobar, J. A. (2003). *New Intitutions for Agricultural And Rural Development in Latin America and the Caribbean*. Roma: FAO - CUREMIS.

Espinel, C., Martinez, H., Ortiz, L., & Acevedo , X. (2005). *La cadena agroindustrial de la panela en Colombia 1991-2005*. Bogotá, Colombia: MADR,AGROCADENAS Documento de Trabajo No.57.

FAO. (2004). *Producción de panela como estrategia de diversificación en la generación de ingresos en áreas rurales de América Latina*. Roma: FAO.

FNC. (2014). *Comportamiento de la industria cafetera colombiana*. Recuperado el 18 de 04 de 2016, de Federación Nacional de Cafeteros de Colombia: [https://www.federaciondefcafeteros.org/static/files/Informe\\_Industrial\\_2014\\_Web.pdf](https://www.federaciondefcafeteros.org/static/files/Informe_Industrial_2014_Web.pdf)

Francesconi, G.-N., & Wouterse, F. (2014). The Health of Farmer-Based Organizations in Ghana: Organizational Diagnostics and Governance Implications. *International Summit of Cooperatives* (pág. 16). Quebec: Lévis: International Summit of Cooperatives.

Gasalla Dapena, J. M., & Blanco Cotano, J. M. (s.f.). *LA CONFIANZA COMO FACTOR CLAVE DEL COMPORTAMIENTO*. Recuperado el 09 de Agosto de 2016, de LA CONFIANZA COMO FACTOR CLAVE DEL COMPORTAMIENTO: [http://www.cpatemajac.coop/descargas/la\\_confianza\\_como\\_factor\\_clave\\_del\\_comportamiento\\_organizacional.pdf](http://www.cpatemajac.coop/descargas/la_confianza_como_factor_clave_del_comportamiento_organizacional.pdf)

Gruberg, H., Meldrum, G., Padulos, S., Rojas, W., Pinto, M., & Crane, T. A. (2012). *Hacia un mejor entendimiento sobre los agricultores custodios y sus roles: percepciones de un estudio de caso en Cachilaya, Bolivia*. Roma y Fundación PROINPA, La Paz: Bioversity International.

Guerrero Casas, F. M., & Ramírez Hurtado, J. M. (s.f.). *EL ANÁLISIS DE ESCALAMIENTO MULTIDIMENSIONAL: UNA ALTERNATIVA Y UN COMPLEMENTO A OTRAS TÉCNICAS MULTIVARIANTES*. Sevilla España: Departamento de Economía y Empresa Universidad Pablo de Olavide.

IICA. (2013). *Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa*. San Salvador, El Salvador: Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.

INCODER . (2014). *Estrategia de Desarrollo Rural con Enfoque Territorial l*  
*INCODER*. Recuperado el 18 de Abril de 2016, de Estrategia de Desarrollo Rural con  
Enfoque Territorial INCODER:  
[http://www.incoder.gov.co/Estrategia\\_de\\_Desarrollo\\_Rural/Estrategia\\_de\\_Desarrollo\\_R](http://www.incoder.gov.co/Estrategia_de_Desarrollo_Rural/Estrategia_de_Desarrollo_Rural.aspx)  
[ural.aspx](http://www.incoder.gov.co/Estrategia_de_Desarrollo_Rural/Estrategia_de_Desarrollo_Rural.aspx)

Jager, M. (2015). *Metodología LINK: Análisis de los Modelos de Vinculación de*  
*Productores Pequeños a Agronegocios*. Palmira: CIAT.

Kotler, A. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia. 4ª Edición*. México: Prentice Hall.

López-Calleja Hiort-Lorenzen, C. (2002). *Universidad de la Habana Centro de*  
*Estudios Demográficos*. Cuba: Centro de Estudios demográficos la Habana.

Lundy, M., Gottret, M. V., Cifuentes, W., Ostertag, C. F., Best, R., Peters , D., y otros.  
(2004). *Increasing the Competitiveness of Market Chains for Smalholder Producers*.  
Cali: CIAT.

Machado, A. (2000). El Papel de las Organizaciones en el Desarrollo Rural. *Seminario*  
*Internacional sobre Desarrollo Rural* (pág. 11pp). Bogotá D E: Pontificia Universidad  
Javeriana.

MADR. (2012). *Anuario de estadísticas agropecuarias,2012*. Bógota: MADR.

Malhotra, N. (1997). *Investigacion de Mercados: un enfoque práctico*. Prentice Hall.  
Segunda edición.

Mariño Martinez, B. E. (2013). *Informe desarrollo agropecuario y rural*. Municipio  
de Onzaga Santander.

Minagricultura. (2013). *Informe producción de panela en trapiche*. Recuperado el 18 de 04 de 2016, de Ministerio de Agricultura: [http://207.239.251.110:8080/jspui/bitstream/11438/7773/1/OA-PN-INF-05\\_Informe%20producci%C3%B3n%20panela%20IV%20trimestre%202013\\_Ajust\\_final.pdf](http://207.239.251.110:8080/jspui/bitstream/11438/7773/1/OA-PN-INF-05_Informe%20producci%C3%B3n%20panela%20IV%20trimestre%202013_Ajust_final.pdf)

Ministerio de Trabajo . (1996). *Decreto 427 - Asociaciones o Corporaciones*. Bogotá D.C.

Morales , J. F. (Noviembre de 2004). *Universidad de Chile Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Sociología*. Recuperado el 24 de 05 de 2016, de Aplicación e Interpretación de técnicas de reducción de Datos según el escalonamiento óptimo( Análisis de correspondencia múltiple y Análisis de de componentes principales categórico): <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113469/cs39-moralesj59.pdf?sequence=1>

Norh, D. C. (1990). *Institutions, institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

Oakley, P. (1990). Rural Organisations and People Organisations: A Review of a Decade's Progress for Cooperatives and Rural Workers Organisations. *AERDD Bulletin* 3, 9-14.

Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge: Harvard University Press.

ONU. (2013). *Organizaciones Productivas que hacen posible el Desarrollo Alternativo en Colombia*. Bogotá: Acción Social.

Ostrom, E. (2004). Understanding Collective Action. En R. Meizen-Dick, & M. Di Gregorio, *Collective Action and Property Rights for Sustainable Development*. Washintong DC: IFPRI.

Ovilinovic Peric, A. F. (2006). *ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO A TRAVÉS DEL USO DE MÉTODOS MULTIVARIADOS PARA BANCOS ORIENTADOS A CRÉDITOS DE CONSUMO, EN LAS CIUDADES DE VALPARAÍSO Y VIÑA DEL MAR*. Valparaiso .

PNUD. (2011). *Colombia Rural : Razones para la Esperanza*. Bogotá D.C: INDH PNUD.

Poulton, C., Dorward, A., & Kydd, J. (2010). The Future of Small Farms: New Directions for Services, Institutions and Intermediation. *World Development* 38 (10), 1413-1428.

PROEXPORT. (2012). *Sector Agroindustrial Colombiano*. Recuperado el 25 de 04 de 2016, de Sector Agroindustrial Colombiano: <http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Sector%20Agroindustrial%20Colombiano%20-%202012.pdf>

Resico, M. F. (2013). *Introduccion a la Economía Social del Mercado*. Buenos Aires : Fundación Konrad Adenauer Stiftung.

Riviera, A. B., Rojas, L. R., Ramirez, F., & Alvarez de Fernandez, T. ( 2005 ). *LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL . NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales* , 32-48 .

Robledo Ruiz de Alba, J. L. (2013). *EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL: UN VALOR PERSONAL Y EMPRESARIAL EN EL MARKETING*. *Estudios Empresariales. Segunda época.*, 67 - 86.

Rodriguez , G., Garcia, H., Roa Diaz, Z., & Santacoloma, P. (2007). *Panela production as a strategy for diversifying incomes in rural area of Latin America*. Rome: FAO AGSF Working Document 6: 76p.

Schejtman, A., & Berdegúe, J. A. (2004). Desarrollo Territorial Rural. *Debates y Temas Rurales 1*, 53p.

Servmicoop. (s.f.). *Municipio de Onzaga, Santander*. Recuperado el 24 de 04 de 2016, de Servmicoop: <http://www.servimcoop.com/index.php/red-de-oficinas/10-red-oficinas/53-oficina-onzaga>

Shepard, R. N. (1962). The analysis of proximities: Multidimensional scaling with an unknown. *I. Psychometrika*, 27,125-140.

SIC. (2013). *Estudios de mercado: Cadena productiva en Colombia : diagnostico de libre competencia (2010-2012)*. Bogotá, DE: SIC.

Sílíceo Aguilar, A., Casares Arrangoiz, D., & González Martínez, J. L. (1997). LIDERAZGO, VALORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL. *McGraw Hill*, 127-162.

SIPSA. (2015). *Precios de la panela a nivel mayorista 1998-2015*. Bogotá, DC: MADR SIPSA.

Sokoloff, K. L., & Engerman, S. L. ( 2000). Institutions, Factor Endowments, and Paths Development in the New World. *Journal of Economic Perspectives 14 ( 3 )* , 217–232.

Sykuta, M. E., & Cook, M. (2001). A New Institutional Economics Approach to Contracts and Cooperatives. *American Journal of Agricultura Economics 83 (5)*, 1273-1279.

Torgerson, W. S. (1952). Multidimensional Scaling. *Social Science Research Council.*, 401-419.

UNODC. (2008). *Organizaciones Productivas para el Desarrollo Alternativo en Colombia*. Bogotá DE: UNOCD-Acción Social.

Vargas, J. I., & Montoya, I. A. (2011). *Análisis Sistémico y Viabilidad de Organizaciones Rurales en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Vilas, A. A., & Goldey, P. (2005). A Comparison of Farmers' Participation in Farmers' Organizations and Implications for Rural Extension in Minas Gerais. *Organizacoes Rurais & Agroindustriais Lavras* 7 (3), 259-270.

Williamson, O. E. (2000). The New institutional Economics: Taking stock, looking Ahead . *The Journal of Economic Literature*, vol 38 (3), 595-613.

World Bank. (2009). *World Development Report 2008: Agriculture for Development*. Washington DC: World Bank.

### Apéndices

#### Apéndice A. Formato de encuesta para agricultores

#### ENCUESTA PARA AGRICULTORES

Nombre de entrevistado \_\_\_\_\_

Apellido \_\_\_\_\_

Rango de edad 20 a 30 ( ) 31 a 45 ( ) 46 a 60 ( ) Mayor de 60

Género ( ) H ( ) M

Nivel de educación Primaria SI ( ) NO ( )

Secundaria SI ( ) NO ( )

Universitaria SI ( ) NO ( )

Ocupación principal Agricultura ( ) Industria ( ) Comercio ( ) Otro ( )

Nombre de la Asociación

| ESLABÓN               |               | OCUPACIÓN             |            |
|-----------------------|---------------|-----------------------|------------|
| <input type="radio"/> | Producción    | <input type="radio"/> | Ejecutor   |
| <input type="radio"/> | Procesamiento | <input type="radio"/> | Integrador |

|                       |                    |                       |          |
|-----------------------|--------------------|-----------------------|----------|
| <input type="radio"/> | Comercialización   | <input type="radio"/> | Operador |
| <input type="radio"/> | Servicios de apoyo |                       |          |
| <input type="radio"/> | Otro: _____        |                       |          |

**Función en la cadena**

**Servicios**

| Identificación | Nombre del servicio                               | Identificación | Nombre del servicio                                     |
|----------------|---|----------------|---|
| 1              | Crédito   | 11             | Siembra de café y caña                                  |
| 2              | Asistencia Técnica                                | 12             | Transformación de Producto                              |
| 3              | Vivienda de interés social y sostenimiento básico | 13             | Proyecto Eco turístico                                  |
| 4              | Jóvenes rurales                                   | 14             | Costo de acopio y beneficio                             |
| 5              | Mujeres rurales                                   | 15             | Costo de transformación de Alimentos                    |
| 6              | Temas Asociativos                                 | 16             | Implementación de estrategias de comercialización       |
| 7              | Emprendimiento                                    | 17             | Arreglo de carreteras y ampliación de caminos veredales |
| 8              | Buenas Prácticas                                  | 18             | Construcción de acueductos rurales                      |

|    |                          |    |                        |
|----|--------------------------|----|------------------------|
| 9  | Reparación de proyectos  | 19 | Siembras de frutales   |
| 10 | Preparación de proyectos | 20 | Siembra de papa y yuca |

**CONFIANZA**

| 1                     | 2                        | 3                              | 4                           | 5                        | 6                   |     |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------------|-----------------------------|--------------------------|---------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo | Moderadamente de acuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Moderadamente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | No sabe No responde | N/A |

|   |                    |          |  |
|---|--------------------|----------|--|
| <p><b>1</b> ¿las actividades agroempresariales de la organización le han permitido tener ganancias monetarias? ( ) ¿Está usted de acuerdo en que la organización genere ganancias monetarias de las actividades agroempresariales de los asociados?</p>           | <p>1 2 3 4 5 6</p> | <p>○</p> |  |
| <p><b>2</b> ¿las actividades agroempresariales de la organización le han causado pérdidas monetarias? ( ) ¿Está usted de acuerdo en que la organización tenga mecanismos de cobertura de riesgos de perdidas monetarias de las actividades agroempresariales?</p> | <p>1 2 3 4 5 6</p> | <p>○</p> |  |
| <p><b>3</b> ¿La organización tiene visión( ) y misión ( ) claras ¿ Está de acuerdo con la visión ( ) y misión ( ) de la organización?</p>   | <p>1 2 3 4 5 6</p> | <p>○</p> |  |
| <p><b>4</b> ¿La organización tiene unos planes claros de producción ( ) y mercadeo ( )? ¿Está de acuerdo con los planes actuales de producción ( ) y mercadeo ( ) de la organización?</p>   | <p>1 2 3 4 5 6</p> | <p>○</p> |  |

|  |                    |          |  |
|--|--------------------|----------|--|
| <p><b>5</b> ¿la organización promueve el trabajo asociativo entre los miembros para los fines productivos? ( ) ¿Está Usted de acuerdo en participar en programas asociativos de producción ( ) y mercadeo ( ) coordinados por la organización?</p>   | <p>1 2 3 4 5 6</p> | <p>○</p> |  |
| <p><b>6</b> ¿La organización promueve la creación de economías de escala en la producción ( ) y de mejoramiento del poder de negociación en los mercados de productos ( ) y recursos ( )? ¿Está de acuerdo que la organización fomente las economías de escala ( ) y aumente el poder de negociación de los asociados?</p> | <p>1 2 3 4 5 6</p> | <p>○</p> |  |

**LIDERAZGO**

| PREGUNTA   | CALIFICACIÓN       | N/A                          | OBSERVACIONES DE LAS PREFERENCIAS |
|--|--------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| <p><b>1</b> ¿En la organización se practican valores asociativos como: confianza ( ), participación ( ), compromiso ( ) y comunicación de información ( )? ¿Está Usted de acuerdo con que estos sean los valores que orienten la prestación de servicios en la organización?</p>   | <p>1 2 3 4 5 6</p> | <p><input type="radio"/></p> |                                   |
| <p><b>2</b> ¿Usted considera que en la actualidad hay comunicación de información suficiente ( ) y oportuna ( ) sobre los servicios que presta la organización ( ), la información de precios y mercados ( ), la tecnología de producción ( ) y los resultados de las actividades de la organización ( )? ¿Está Usted de acuerdo con la forma actual de prestación de estos servicios?</p> | <p>1 2 3 4 5 6</p> | <p><input type="radio"/></p> |                                   |

|  |                    |          |  |
|--|--------------------|----------|--|
| <p><b>3</b> ¿Usted considera que la organización cuenta con el liderazgo ( ), conocimiento ( ) y la experiencia ( ) adecuados para llevar a cabo la gestión de las actividades de la organización ( )? ¿Está Usted de acuerdo con el nivel de liderazgo ( ), conocimiento ( ) y experiencia ( ) de los funcionarios actuales de la organización?</p> | <p>1 2 3 4 5 6</p> | <p>o</p> |  |
| <p><b>4</b> Actualmente la organización tiene contratos ( ) convenios ( ) y alianzas ( ) con otras instituciones para el desarrollo y prestación de los servicios? ¿Está usted de acuerdo con esos contratos ( ) convenios ( ) y alianzas ( )?</p>   | <p>1 2 3 4 5 6</p> | <p>o</p> |  |

|  |                    |          |  |
|--|--------------------|----------|--|
| <p><b>5</b> ¿Usted considera que la organización tiene credibilidad ( ) y respaldo ( ) suficiente dentro de la comunidad? ¿Está Usted de acuerdo con el nivel de credibilidad ( ) apoyo ( ) que tiene la organización por parte de la comunidad?</p> | <p>1 2 3 4 5 6</p> | <p>o</p> |  |
|--|--------------------|----------|--|

**COMUNICACIÓN**

| <p><b>PREGUNTA</b></p>  | <p><b>CALIFICACIÓN</b></p> | <p><b>N/A</b></p> | <p><b>OBSERVACIONES DE LAS PREFERENCIAS</b></p> |
|---|----------------------------|-------------------|---|
| <p><b>1</b> ¿La organización tiene un plan para comunicarse con Usted ( ) y la comunidad ( )? ¿Está de acuerdo con el plan de comunicación que tiene la comunidad?</p>                                      | <p>1 2 3 4 5 6</p>         | <p>o</p>          |   |
| <p><b>2</b> ¿Los contenidos de los mensajes de la organización que Usted ( ) y los Asociados ( ) reciben son claros? ¿Está Usted acuerdo con el contenido actual de las comunicaciones que recibe de la</p> | <p>1 2 3 4 5 6</p>         | <p>o</p>          |   |

|   |  |              |  |
|---|--|--------------|--|
| <p>organización?</p>  |  |              |  |
| <p><b>3</b> ¿La organización se comunica con Usted ( ) y los asociados ( ) a través de medios masivos : radio ( ), prensa ( ), internet ( ), o celular ( ) ¿ Está usted de acuerdo con recibir informacion de la organización a través de estos medios?</p>           | <p>( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) ( 6 )</p> | <p>( 0 )</p> |  |
| <p><b>4</b> ¿la organización se comunica con Usted ( ) y los asociados ( ) a través de medios grupales como: reuniones ( ), días de campo ( ) y giras de observación? ¿Está usted de acuerdo con recibir informacion de la organización a través de estos medios?</p> | <p>( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) ( 6 )</p> | <p>( 0 )</p> |  |
| <p><b>5</b> ¿La organización se comunica con Usted ( ) y los asociados ( ) a través de medios individuales como: videos ( ) visitas a las fincas y hogares ( )? ¿Está usted de acuerdo con recibir informacion de la organización a través de estos medios?</p>       | <p>( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) ( 6 )</p> | <p>( 0 )</p> |  |

|  |                    |          |  |
|--|--------------------|----------|--|
| <p><b>6</b> Usted conoce los procedimientos administrativos ( ) y el reglamento interno de control ( ) de la organización? ¿Está usted de acuerdo con los procedimientos administrativos ( ) y el reglamento interno de control ( ) de la organización?</p>  | <p>1 2 3 4 5 6</p> | <p>○</p> |  |
| <p><b>7</b> ¿Usted recibe información sobre las condiciones ( ) de compra ( ) y venta ( ) y los precios ( ) de los mercados de insumos ( ) y de productos ( )? ¿Está Usted de acuerdo con que la organización preste servicios de información sobre las condiciones ( ) de compra ( ) y venta ( ) y los precios ( ) de los mercados de insumos ( ) y de productos ( )?</p> | <p>1 2 3 4 5 6</p> | <p>○</p> |  |
| <p><b>8</b> ¿Usted recibe asesoría técnica ( ), asistencia técnica ( ) o información tecnológica ( ) por parte de la organización sobre los sistemas de producción de su finca? ¿Está de acuerdo con que la organización preste estos servicios de asesoría técnica, ( ) asistencia</p>  | <p>1 2 3 4 5 6</p> | <p>○</p> |  |

|  |   |                       |  |
|--|---|-----------------------|--|
| técnica ( ) o información tecnológica ( ) ?  |   |                       |  |
| <p><b>9</b> ¿Usted recibe información sobre los resultados financieros ( ) y la ejecución presupuestal ( ) de la organización ( )? ¿Está Usted de acuerdo en recibir información sobre los resultados financieros ( ) y ejecución presupuestal ( ) de la organización?</p> | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> |  |

**PARTICIPACIÓN**

| <b>PREGUNTA</b>  | <b>CALIFICACIÓN</b>   | <b>N/<br/>A</b>       | <b>OBSERVACIONES DE<br/>LAS PREFERENCIAS</b> |
|--|---|-----------------------|--|
| <p><b>1</b> ¿Usted conoce los mecanismos de participación de los asociados en la organización ( )? ¿Está Usted de acuerdo con estos mecanismos de participación?</p> | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> |  |

|  |                    |          |  |
|--|--------------------|----------|--|
| <p><b>2</b> ¿Usted ha participado en la construcción ( ) o revisión ( ) de la visión ( ) y misión ( ) de la organización ( )? ¿Está Usted de acuerdo con la visión ( ) y misión ( ) actuales de la organización?</p>   | <p>1 2 3 4 5 6</p> | <p>o</p> |  |
| <p><b>3</b> Usted ha participado en la planificación de las actividades socio-organizativa ( ) o agroempresariales de la organización ( )? ¿Está Usted de acuerdo con el sistema de planificación actual de las actividades socio-organizativas Y agroempresariales de la organización?</p>  | <p>1 2 3 4 5 6</p> | <p>o</p> |  |
| <p><b>4</b> ¿Usted ha participado en la evaluación de resultados técnicos ( ), productivos ( ) y financieros ( ) de la organización? ¿Está Usted de acuerdo con que los asociados participen activamente en evaluación técnica ( ), productiva ( ) y financiera ( ) de la organización??</p> | <p>1 2 3 4 5 6</p> | <p>o</p> |  |

|   |                    |          |  |
|---|--------------------|----------|--|
| <p><b>6</b> ¿Usted participa activamente como beneficiario en actividades sociales ( ), recreativas o culturales ( ) que realiza la organización ( )? ¿Está Usted de acuerdo con que todos los asociados a la organización participen como beneficiarios directos de las actividades de sociales ( ), recreativas o culturales ( ) que realiza la organización?</p> | <p>1 2 3 4 5 6</p> | <p>○</p> |  |
| <p><b>7</b> ¿Las mujeres participan activamente en todas las actividades de la organización ( )? ¿Está Usted de acuerdo con este tipo de participación por parte de las Mujeres?</p>  | <p>1 2 3 4 5 6</p> | <p>○</p> |  |
| <p><b>8</b> ¿Los jóvenes participan activamente en todas las actividades de la organización ( )? ¿Está Usted de acuerdo con este tipo de participación por parte de los jóvenes?</p>  | <p>1 2 3 4 5 6</p> | <p>○</p> |  |

**COMPROMISO**

| PREGUNTA  | CALIFICACIÓN   | N/<br>A                      | OBSERVACIONES DE<br>LAS PREFERENCIAS |
|---|--|------------------------------|--------------------------------------|
| <p><b>1</b> ¿Usted está comprometido ( ) y actúa según los valores asociativos como: confianza ( ), participación ( ), compromiso ( ), liderazgo ( ) y comunicación de información ( )? ¿Está Usted de acuerdo que estos valores guíen sus actuaciones con la organización?</p>   | <p> <input type="radio"/> 1                       <input type="radio"/> 2                       <input type="radio"/> 3                       <input type="radio"/> 4                       <input type="radio"/> 5                       <input type="radio"/> 6                 </p> | <p><input type="radio"/></p> |                                      |
| <p><b>2</b> Los asociados de la organización invierten todos trabajo ( ), tiempo ( ) y dinero ( ) en apoyo de las actividades de la organización? ¿Usted está de acuerdo en que los asociados inviertan trabajo ( ), tiempo ( ) y dinero ( ) para apoyar las actividades que promueve la organización en su forma actual?</p> | <p> <input type="radio"/> 1                       <input type="radio"/> 2                       <input type="radio"/> 3                       <input type="radio"/> 4                       <input type="radio"/> 5                       <input type="radio"/> 6                 </p> | <p><input type="radio"/></p> |                                      |



|                                |               | <b>Código</b> | <b>Servicios</b>                                  | <b>Código</b> |
|--------------------------------|---------------|---------------|---|---------------|
| <b>Tipo de entrevistado</b>    | Agricultor    | 1             | Crédito   | (1) (9)       |
| <b>Nombre del entrevistado</b> | Texto         |               | Asistencia Técnica                                | (1) (9)       |
| <b>Apellido</b>                | Texto         |               | Vivienda de interés social y sostenimiento básico | (1) (9)       |
| <b>Rango de edad</b>           | 20 a 30       | 1             | Jóvenes rurales                                   | (1) (9)       |
|                                | 31 a 45       | 2             | Mujeres rurales                                   | (1) (9)       |
|                                | 46 a 60       | 3             | Temas Asociativos                                 | (1) (9)       |
|                                | Mayor de 60   | 4             | Emprendimiento                                    | (1) (9)       |
| <b>Género</b>                  | Hombre        | 1             | Buenas Prácticas                                  | (1) (9)       |
|                                | Mujer         | 2             | Reparación de proyectos                           | (1) (9)       |
| <b>Nivel de educación</b>      | Primaria      | (1) (9)       | Preparación de proyectos                          | (1) (9)       |
|                                | Secundaria    | (1) (9)       | Siembra de café y caña                            | (1) (9)       |
|                                | Universitaria | (1) (9)       | Transformación de Producto                        | (1) (9)       |
| <b>Ocupación Principal</b>     | Agricultura   | (1) (9)       | Proyecto Eco turístico                            | (1) (9)       |

|                                |                    |         |   |                                    |
|--------------------------------|--------------------|---------|---|------------------------------------|
|                                | Industria          | (1) (9) | Costo de acopio y beneficio                             | (1) (9)                            |
|                                | Comercio           | (1) (9) | Costo de transformación de Alimentos                    | (1) (9)                            |
|                                | otro               | (1) (9) | Implementación de estrategias de comercialización       | (1) (9)                            |
| <b>Nombre de la Asociación</b> | ASOPAGA            | 1       | Arreglo de carreteras y ampliación de caminos veredales | (1) (9)                            |
|                                | DELICAFÉ           | 2       | Construcción de acueductos rurales                      | (1) (9)                            |
| <b>Eslabón</b>                 | Producción         | (1) (9) | Siembras de frutales                                    | (1) (9)                            |
|                                | Procesamiento      | (1) (9) | Siembra de papa y yuca                                  | (1) (9)                            |
|                                | Comercialización   | (1) (9) | <b>Respuestas Percepciones</b>                          | <b>(1) (9)</b>                     |
|                                | Servicios de apoyo | (1) (9) | <b>Respuestas Preferencias</b>                          | <b>(1) (2) (3) (4) (5)<br/>(6)</b> |
|                                | otro               | (1) (9) | <b>No Aplica</b>  | <b>8</b>                           |
| <b>Cargo</b>                   | Ejecutor           | (1) (9) |   |                                    |
|                                | Integrador         | (1) (9) |   |                                    |
|                                | Operador           | (1) (9) |   |                                    |