

AGRONIT (ASOCIACIÓN AGROPECUARIA DE PRODUCTORES Y
COMERCIALIZADORES): UN PROCESO ORGANIZATIVO PARA EL
DESARROLLO RURAL EN BOYACÁ

AGRONIT (AGRICULTURAL ASSOCIATION OF PRODUCERS AND TRADERS) AN
ORGANIZATIONAL PROCESS FOR RURAL DEVELOPMENT IN BOYACÁ

AGRONIT (ASSOCIATION AGRICOLE DES PRODUCTEURS ET DES
MARCHANDISES): UN PROCESSUS D'ORGANISATION POUR LE
DÉVELOPPEMENT RURAL À BOYACÁ

AGRONIT (ASSOCIAÇÃO AGRÍCOLA DE PRODUTORES E COMERCIAIS): UM
PROCESSO ORGANIZACIONAL DE DESENVOLVIMENTO RURAL EM BOYACÁ

Clara Yamira Espinel Cobo¹

Recibido: 7 de julio de 2019

Aceptado: 9 de diciembre de 2019

<https://doi.org/10.38017/23228040.721>

Resumen

El presente trabajo de investigación busca identificar la estrategia utilizada por la Asociación Agropecuaria de Productores y Comercializadores – AGRONIT para mantenerse en el tiempo y destacarse como una organización que aplica los conceptos de asociatividad, desarrollo de capital humano y social, como aporte en la consecución del desarrollo rural sostenible con enfoque territorial. Se utilizó la investigación aplicada de tipo exploratoria y cualitativa, mediante un diseño específico de Estudio de caso, realizado sobre dicha Asociación de productores que opera en los municipios Iza, Nobsa, Tibasosa y Sogamoso, ubicados en el departamento de Boyacá. Los resultados obtenidos dieron cuenta de factores relevantes en el desarrollo y sostenibilidad de procesos de asociatividad rural, que han permitido a AGRONIT consolidarse en el tiempo y en el territorio. Dichos factores son la formación de capital humano y social, y la gestión y construcción de alianzas productivas público-privadas, mediante programas de apoyo y capacitación permanente, que aportaron en la conformación de la asociación. De esa forma, AGRONIT produjo resultados en la formación de confianza y participación comunitaria de sus asociados, que se vieron reflejados en mejores indicadores económicos de la Asociación, que, a su vez, fomentaron la construcción de un tejido social comunitario que genera desarrollo en la región.

¹ Magíster en Desarrollo Rural. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Email: clyespinelco@gmail.com

Palabras clave: alianza público-privada, capital humano, capital social, desarrollo rural, modelo de desarrollo.

Abstract

Present research is intended to identify the strategy used by the Agricultural Association of Producers and Marketers - AGRONIT to maintain itself over time and to stand out as an organization that applies the concepts of associativity, human and social capital development, in order to achieve sustainable rural development within a territorial approach. Applied research of an exploratory and qualitative type was used, through a specific case study design, carried out on the Association of producers that works in the municipalities of Iza, Nobsa, Tibasosa and Sogamoso, located in the department of Boyacá. The results obtained showed relevant factors in the development and sustainability of rural associativity processes, which have allowed AGRONIT to consolidate in time and territory. These factors are the formation of human and social capital, and the management and construction of public-private productive partnerships, through support programs and ongoing training, which contributed to the formation of the association. In this way, AGRONIT produced results in the formation of trust and community participation of its members, which were reflected in the Association's better economic indicators, which in turn fostered the construction of a community social fabric that generates development in the region.

Keywords: development model, human capital, public private partnership, rural development, social capital.

Résumé

Ce travail de recherche vise à identifier la stratégie utilisée par l'Association Agricole des Producteurs et des Marketeurs - AGRONIT pour se maintenir dans le temps et se démarquer comme une organisation qui applique les concepts d'associativité, de développement du capital humain et social, comme contribution à la réalisation du développement rural durable avec une approche territoriale. Une recherche appliquée de type exploratoire et qualitative a été utilisée, à travers une conception d'étude de cas spécifique, menée sur ladite association de producteurs qui opère dans les municipalités Iza, Nobsa, Tibasosa et Sogamoso, situées dans le département de Boyacá. Les résultats obtenus rendent compte de facteurs pertinents dans le développement et la pérennité des processus associatifs ruraux, qui ont permis à AGRONIT de se consolider dans le temps et sur le territoire. Ces facteurs sont la formation du capital humain et social, la gestion et la construction d'alliances productives public-privé, à travers des programmes de soutien et de formation permanente, qui ont contribué à la formation de l'association. De cette façon, AGRONIT a produit des résultats dans la formation de la confiance et la participation communautaire de ses associés, qui se sont reflétés dans de meilleurs indicateurs économiques de l'Association, qui à leur tour ont favorisé la construction d'un tissu social communautaire qui génère le développement dans la région.

Mots clés: alliance public privé capital humain, capital social, développement rural, modèle de développement.

Resumo

Este trabalho de pesquisa busca identificar a estratégia utilizada pela Associação dos Produtores e Comerciantes Agropecuários - AGRONIT para se manter ao longo do tempo e se destacar como uma organização que aplica os conceitos de associatividade, desenvolvimento do capital humano e social, como contribuição na concretização do desenvolvimento rural sustentável com enfoque territorial. Utilizou-se uma pesquisa aplicada de tipo exploratório e qualitativo, por meio de um desenho de estudo de caso específico, realizado na referida Associação de Produtores que atua nos municípios de Iza, Nobsa, Tibasosa e Sogamoso, localizados no departamento de Boyacá. Os resultados obtidos respondem por fatores relevantes no desenvolvimento e sustentabilidade dos processos associativos rurais, que têm permitido à AGRONIT consolidar-se no tempo e no território. Tais fatores são a formação de capital humano e social, a gestão e construção de alianças produtivas público-privadas, por meio de programas de apoio e capacitação permanente, que contribuíram para a formação da associação. Dessa forma, a AGRONIT produziu resultados na formação de confiança e participação comunitária de seus associados, que se refletiram nos melhores indicadores econômicos da Associação, que por sua vez promoveram a construção de um tecido social comunitário gerador de desenvolvimento na região.

Palavras-chave: aliança público-privada capital humano, capital social, desenvolvimento rural, modelo de desenvolvimento.

Introducción

Colombia tiene vocación agropecuaria. El uso y cobertura del suelo en el área rural dispersa censada, corresponde a 43,0 millones de ha (38,6%); es de tipo agropecuario (DANE, 2016). Esto se corresponde con el papel central del sector agropecuario en la economía nacional que Kalmanovitz (1996) le adjudica, ya que, según él, ha sido el pilar del desarrollo del país, a través del capital acumulado generado por esta actividad, desde las grandes haciendas y sus alrededores. El contexto actual económico involucra el libre mercado, el cual, para el economista, requiere apertura económica y procesos de globalización que incrementan la competitividad, en la cual el mercado exige mayores niveles de producción y calidad. Para garantizar tales demandas, los productores, agropecuarios, especialmente los pequeños, requieren recursos. Por ello, era necesario que el Estado y sus entidades,

los apoyasen por medio de un sistema nacional de crédito.

A pesar de dicha necesidad, Kalmanovitz (1996) señala que la tendencia estatal que se ha mantenido desde el siglo pasado hasta la actualidad, ha sido de favorecimiento a grandes productores, demostrable en el aumento en la concesión de créditos subsidiados a los terratenientes de 2.1% en 1940 a 6.4% en 1950, y un 8.6% a 16.7% de participación en el sector ganadero. El investigador liga la concesión de tales créditos a sectores económicos y políticos – ganaderos y conservadores–, los cuales se beneficiaron en gran cantidad, dado que tenían el dominio burocrático del crédito, en detrimento del desarrollo sostenible del sector agropecuario, en todo el territorio nacional, el cual está conformado por muchos productores excluidos de este tipo de beneficios.

Otro de los problemas que Kalmanovitz señala, es el acceso desigual a aspectos materiales –como la infraestructura (suficiencia de vías, acceso al agua) insumos requeridos, administración y legalización de tierras– y el acceso al disfrute de derechos sociales y económicos, que son las condiciones inmateriales –salud, educación, y acompañamiento en procesos de tecnificación–; debido a que, tanto los aspectos materiales como inmateriales, contribuyen a la modernización de los productores agropecuarios. La asimetría del acceso y tenencia de la tierra, se evidencia en las Unidades de Producción Agropecuaria (UPA) del país, dado que mientras 1'669.287 UPA (70,4%) tienen extensiones menores a 5 hectáreas y en total ocupan 2'160.347 ha (2,0%) del área rural dispersa censada, el 0,2% de las UPA existentes tienen extensiones iguales o mayores a 1000 o más hectáreas, y ocupan el 73,8% del área rural dispersa censada (DANE, 2016).

En vista de que muchas veces los criterios para el acceso al crédito son extensiones de terreno mayores a las que tienen el 70,4% de las UPA, en la práctica, se genera desconocimiento de los derechos sociales de las personas, como el trabajo, la seguridad social, la salud, la educación, la alimentación, el agua, la vivienda, un medio ambiente adecuado y la cultura; puesto que no se les permite acceder al factor económico que es preponderante para el desarrollo de las comunidades. Esto resulta en desigualdad, que imposibilita el desarrollo de la población excluida, la cual, al no pertenecer a la élite política y económica permanece desempoderada.

El objeto de estudio está en el departamento de Boyacá, el cual está situado de forma céntrica en Colombia, y limita con los departamentos de Santander, Arauca,

Casanare, Meta, Cundinamarca y Antioquia (Gobernación de Boyacá, 2011). Para el año 2018, la proyección de población total del departamento, según el DANE (2010), era de 1'281.979 personas, de las cuales 539.253 (42,06%) son de tipo rural. De acuerdo con Barreto Bernal (2014, p. 6), esta densidad poblacional rural, que en gran parte no es propietaria, hace indispensable conocer la forma en que los procesos de modernización se implementan en la práctica de los pequeños productores agropecuarios.

Según Barreto Bernal (2014), el departamento posee una gran cantidad de recursos naturales, y ha mantenido actividades tradicionales en el tiempo, entre ellas la agricultura, la ganadería y el pastoreo. Así, el sector agropecuario se considera eje fundamental de desarrollo de la región; sin embargo, en contraste con la tradición agrícola, Boyacá ha tenido en el sector minero e industrial relevancia a nivel nacional (el acero, la metalurgia, el cemento, las esmeraldas, entre otros), visibilizando la importancia que concede el estado a las ventajas económicas de este sector, y en ese sentido, desplazando el interés inversionista que podría haber sobre la actividad agrícola (Barreto Bernal, 2014).

Hacia 1960, el sector agrícola simbolizaba la tercera parte del área económica de Boyacá, con siembras de papa, yuca, plátano, caña panelera, verduras, granos y frutas; posicionándose actualmente en la actualidad como el mayor productor en el país de cebolla junca y tomate; y el segundo en cultivos de papa, cebolla cabezona y zanahoria. En la actualidad, el 42% de la participación económica del departamento es de tipo agropecuaria (Gobernación de Boyacá, 2011).

La economía que se maneja en el sector rural boyacense es en un 67,1% del tipo

autoconsumo, configurándose en la denominada economía campesina que se asemeja al modelo de subsistencia que plantea Lamarche (1998), donde producen poco y emplean técnicas tradicionales, siendo su razón central satisfacer las necesidades del núcleo familiar. Esto coincide con lo establecido por Neira Fernández (1978), en que, a pesar de que los productores ofertan mercancías, la economía de la región corresponde a un tipo de producción que no tiene cálculos capitalistas en el sentido estricto.

Boyacá tiene un área rural dispersa censada total de 2'277.667 ha, de las cuales 1'542.268 ha (67,7%), son de uso agropecuario. De ellas, 881.383 ha se destinan a pastos, 351.472 ha a rastrojo; 307.793 ha a actividades agrícolas, y 1619 ha a infraestructura agropecuaria. En Boyacá, existen el 14,3% de las UPA de nivel nacional; sin embargo, el área que ocupan es apenas del 2,0% del área rural dispersa nacional censada (DANE, 2016), indicando que este departamento ostenta un número considerable de propietarios minifundistas (fundos de menos de 5 hectáreas), así como un desmedido número de labradores y arrendadores.

El término “rural” ha sido tradicionalmente usado para establecer una asociación entre el territorio y la agricultura, describiendo la dinámica social y económica resultante de esta actividad. Sepúlveda (2008) señala que, en la última década, el concepto se relaciona con una visión del mundo rural latinoamericano, donde lo rural no es exclusivamente lo agrícola, ni lo atrasado ni la sola expresión de la producción primaria. Así, Farah Quijano y Pérez (2004) destacan la integración del territorio junto con las actividades que allí se desarrollan, dentro de las cuales están la agricultura, industria pequeña y mediana, comercio, servicios,

ganadería, pesca, minería, turismo y extracción de recursos naturales.

En cuanto al término desarrollo, este ha sido cuestionado al relacionarse de forma predominante con la acumulación, industrialización y consumo, y sus resultados desiguales para los colectivos, dado que el capital y los medios tienden a estar controlados por un pequeño grupo de personas, desarrollándose una forma monopolística de la economía.

Teniendo en cuenta ambas definiciones, y de acuerdo con Martínez de Anguita (2008), el desarrollo rural es entendido como un proceso que circunscribe variaciones en lo social y progresión económica sostenible, teniendo por designio el progreso indisoluble de la colectividad rural y de cada individuo integrado en ella. Por ello, de acuerdo con Echeverry y Ribero (1998), el desarrollo rural debe realizar inclusión en condiciones equitativas de participación de pequeños, medianos y grandes productores, y a la vez la equidad territorial, de género y social, para permitirle a las personas acceder a los bienes, servicios y demás beneficios que el promulgado desarrollo genera en las zonas campesinas del país.

El desarrollo rural no se restringe a las actividades económicas hechas con los recursos disponibles en el territorio, también se vincula a la sostenibilidad ambiental, para usar bien los que no son renovables y evitar que se agoten aquellos que son renovables, y que se relacionan principalmente con los organismos vivos y el agua, contribuyendo, como afirman Gómez Limón, Picazo-Tadeo y Reig Martínez (2008), a la protección de la biodiversidad, del suelo y de los valores paisajísticos. Dicha perspectiva es compatible con la de la Unión Europea, donde, según Quintana, Cazorla y Merino (1999), el proceso integra el potencial económico, social y medioambiental a través

de una política regional que apela al conocimiento del territorio y a la participación de las organizaciones sociales.

Bajo las anteriores perspectivas, al concepto de desarrollo rural se le ha incorporado un enfoque de carácter territorial, redefiniéndose entonces como desarrollo rural con enfoque territorial, que consiste, desde el punto de vista de Sepúlveda *et al.* (2003), en hacer frente a una necesidad, particularmente a los problemas que constantemente han afectado la ruralidad en Latinoamérica, y que además los nuevos asuntos que han brotado a causa de la progresiva mezcla de las economías de índole nacional a sistemas internacionales de flujos comerciales, monetarios y de información.

Entre las nuevas temáticas, se encuentran los objetivos de desarrollo sostenible que tiene como punto de partida, el Informe de la Comisión Brundtland, y que consiste en un “proceso capaz de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas” (Fernández y Gutiérrez, 2013).

Nace así el desarrollo rural sostenible (DRS), el cual propende por el uso razonable de los recursos naturales como componentes cruciales y sustanciales para las actuales y futuras generaciones, además que estos recursos constituyen uno de los activos más significativos de este entorno (Sepúlveda, 2008).

Así, el desarrollo rural con enfoque territorial y el desarrollo rural sostenible, son conceptos que se desarrollan para evolucionar la dinámica de desarrollo del territorio por medio de una distribución prescrita de los dinamismos productivos, de conformidad con el potencial de sus recursos naturales y humanos. El abordaje del

desarrollo rural sostenible desde una vista territorial, tiene como propósito cardinal el resultado holista de las metas del desarrollo en el marco de una proyección territorial de índole nacional (Sepúlveda, 2008).

Para que haya desarrollo rural, deben establecerse procesos organizativos. Respecto de ellos, Ilabaca y Gottret (2010) afirman que son dinámicas esenciales para el desarrollo de las sociedades. Una organización es entendida como una agrupación de personas donde las voluntades participantes trabajan de forma coordinada y concertada, para responder a sus necesidades, hacer uso de las oportunidades y relacionarse con otros colectivos de la sociedad. De esa forma, logran una misión, unas metas y unos objetivos comunes, alcanzar una visión, a través del desarrollo de acciones cuya efectividad depende de las condiciones de comunicación cooperación y continuidad de lo establecido, en concordancia con las reglas y normas trazadas.

La asociatividad, de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura -FAO (2012), funciona como mecanismo de cooperación entre organizaciones, cada una con independencia jurídica y autonomía gerencial, que de forma voluntaria participan en un esfuerzo colectivo y en la búsqueda de un objetivo común. Asociarse genera sentido de pertenencia, y a su vez una identidad colectiva, donde se integran asuntos culturales, históricos, económicos y políticos; en un escenario de interacción y construcción social dinámica y constante (Cortés Millán, 2014).

El concepto de Alianzas productivas, según Piñones, Acosta y Tartanac (2006), concierne a la habilidad de los desiguales participantes de la cadena de producción, de

gestionar esfuerzos, recursos y habilidades, para que en conjunto sea posible hacer frente a las diferentes complicaciones y poder alcanzar oportunidades. En ese sentido, la asociatividad y las alianzas productivas son conceptos muy similares. En las alianzas productivas, existen acuerdos o vínculos entre dos o más actores, que se articulan para conquistar con eficiencia objetivos comunes. Existen algunos factores que proporcionan el desarrollo de dichas alianzas, de acuerdo con Hartwich *et al.* (2007), como la seguridad, la complementariedad de las partes, la flexibilidad de los distintos actores, los efectos palpables y concretos, y una adecuada comunicación entre los socios.

Las alianzas productivas, según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2003), permiten construir nuevas relaciones sociales en el campo, sobre bases de cooperación, integración y equidad. Una de las ventajas que presenta la asociatividad y las alianzas productivas, según Sepúlveda *et al.* (2003), consiste en que quienes la acogen pueden rivalizar con eficiencia y perfeccionar su situación en las cadenas y en los mercados, dado que se pueden beneficiar de los elementos que se despliegan de la asociatividad a nivel de capital humano y social, que se manifiestan en resultados técnicos, productivos y económicos.

Ampliando la idea, el capital humano es descrito por Villalobos y Pedroza (2009) como un factor que propicia el desarrollo y el crecimiento económico, que es potenciado por la educación y la capacitación laboral, el cual le permite a las personas que son objeto de él descubrir y desarrollar sus capacidades, talentos, destrezas y habilidades. Es, por tanto, necesaria la inversión en educación, salud, capacitación y migración, incluyendo también los ingresos no percibidos por quienes son capacitados en el tema.

Una vez se desarrollan alianzas productivas dentro del marco de la asociatividad, y se implementan conceptos como el de capital humano, es posible descubrir otro activo valioso: el capital social. Este se liga al contexto donde se desarrolla el proceso asociativo; es decir, está inmerso en, e influenciado por, una cultura, una realidad social. El capital social, como lo describe Durston (2002), es el conjunto de atributos que están presentes en una sociedad, constituye valores intangibles que atraviesan la configuración cultural de esta, capaces de crear relaciones y estructuras sociales, mediadas por la confianza, que potencian conductas de reciprocidad y cooperación; proporcionando mayores beneficios a quienes participan en dichas relaciones. Puede tener un valor acumulativo.

La asociatividad se basa en valores como la confianza, y es en el capital social donde se encuentra dicho valor. El capital social, al generar independencia permite el empoderamiento (confianza en sí mismo), lo que a su vez permite construir relaciones comunitarias que se basan en la suma de la valía de sus miembros. Estas construcciones de tejido social nacen de la instauración de un sentido de comunidad entre los vecinos, desarrollando lazos de confianza, trabajo en conjunto en proyectos que hacen uso de los activos individuales y colectivos del mismo sector (Jorge, Censi y Bertucci, 2002).

Históricamente, han existido limitantes que, según manifiestan los productores y como se observa en la documentación de la empresa, imponen barreras y limitan la rentabilidad de los pequeños productores. Por ejemplo, la falta de herramientas necesarias para la adecuada recolección, manejo y almacenamiento de la leche y sus derivados, hacían que los parámetros de calidad fueran menores. Por tanto, el precio de venta también disminuía. Aunado a ello, la carencia de un medio de transporte adecuado

y la insuficiente adecuación de las vías terciarias y cuaternarias, dificultan las posibilidades de comercialización de pequeños productores que se encuentran ubicados en lugares apartados de las vías principales, puesto que no permiten sacar sus productos con rapidez a mercados distantes de sus centros de producción, o a los lugares de acopio.

Por esta razón, aparecen figuras como el intermediario, los cuales, en forma de figura jurídica (asociaciones, cooperativas) o como personas naturales; en muchos de los casos, no realizan su papel como actores del mercado en condiciones beneficiosas para ambas partes. En muchas circunstancias, los intermediarios se aprovechan de su posición competitiva al contar con capital y capacidad logística, lo cual les permite tener un mayor poder de negociación, generando una desventaja para el pequeño o mediano productor, quien tiene que acudir a figuras como venta a menor precio o cobro a mayor plazo, lo cual es totalmente inconveniente en términos de rentabilidad.

En ese sentido, surge la tradicional desconfianza del productor, debido a que siente que han abusado de su confianza y por ello se hacen apáticos a proceso de integración, que se manifiestan en expresiones como "... es muy difícil creer en

los proyectos porque muchas veces nos hemos sentido engañados, prometen y prometen esas instituciones, y no cumplen. Otros entran y luego salen muy rápido, solo esperan a ver que les dan para luego retirarse"¹.

Esto impide la formación de una cultura asociativa. Dicha disposición frente al concepto, aunada a la falta de referentes exitosos, predispone a vislumbrar el fracaso frente a iniciativas de cooperación, dada la carencia de herramientas contextuales en la construcción de grupos asociados.

AGRONIT es una asociación legalmente constituida, que nace desde la iniciativa de Holcim como institución privada, a partir del acuerdo entre varios entes institucionales, entre los que se encuentra Holcim, Usochicamocho y la FSHC. Agrupa a productores de los municipios de Nobsa, Iza, Tibasosa y Sogamoso, que se encuentran ubicados en la región de influencia del alto Chicamocho (ver Tabla 1). Cada municipio posee diferentes características productivas: económicas y agropecuarias. Actualmente, cuenta con apoyo institucional público y privado. Actúa particularmente en la producción láctea.

Tabla 1.
Veredas de influencia de AGRONIT.

| Municipio | Vereda | # Beneficiario | % Beneficiario |
|--------------|---|----------------|----------------|
| Iza | Agua caliente, Basaga, Carichana, San Miguel, Usamana y Pedregal | 52 | 31.7 |
| Nobsa | Hameza Alto, Chorrera, Dicho, Horqueta, La Calera y San Martin | 12 | 7.3 |
| Tibasosa | Ayalas, centro, Estancia contiguas, Esterillal, Patrocinio y Suescayan. | 75 | 45.7 |
| Sogamoso | Milagro, Playita, Pedregal y Cabeceras. | 25 | 15.2 |
| TOTAL | | 164 | 100 |

Fuente: AGRONIT, 2016

¹ Testimonio de Belkis Ramírez, productor asociado, 2014.

Con el ánimo de, como debe ser en una Empresa Sin Ánimo de Lucro –ESAL–, mantener una representación democrática, la Junta Directiva de la asociación tiene la representación de tres asociados, uno por cada municipio. En el segundo semestre de 2011, se hizo la actualización de los estatutos y la elaboración de un reglamento, para tener una herramienta que mejore el funcionamiento interno y externo. Del mismo modo, se busca que se conozcan y cumplan los derechos y deberes de los asociados. En esta actualización, se incluyó el tema medio ambiental, que estaba por fuera de los estatutos, siendo de gran importancia para el funcionamiento y gestión de recursos para AGRONIT, en relación con los lineamientos internacionales.

El objetivo de AGRONIT se fundamenta en la rentabilidad y sostenibilidad de los procesos productivos que confluyen en la asociación. Mediante el apoyo formativo y organizativo manifestado en capacitaciones y acompañamiento directo, AGRONIT ha buscado incidir en la mentalidad productiva de todos sus afiliados. Lo anterior en relación con la responsabilidad de cada asociado en el cumplimiento de las normas y estándares acordados para la entrega de su producto. De esa forma, la asociación se constituye como una actividad económica con perspectiva social, sostenible y de orientación regional. Se muestra como oportunidad para los municipios con influencia de la empresa Holcim, como una guía corporativa futurista, esto con el fin de ayudar al productor de leche y derivados lácteos a mercadear sus productos de manera eficaz.

Metodología

La investigación realizada es de tipo aplicada, exploratoria, cualitativa, con un diseño específico de Estudio de caso, que se realizó sobre productores ubicados en los municipios Iza, Nobsa, Tibasosa y Sogamoso, ubicados en el departamento de Boyacá.

Dentro de los instrumentos de recolección de información, se consideró la entrevista semiestructurada, la cual, según Martínez (2006), es bastante compatible con la investigación cualitativa; dado que, como afirma Malhotra (2008), permite obtener datos relacionados con la forma de ver el mundo, la realidad percibida; es decir, lo que motiva a las personas a comportarse de un modo u otro. Las entrevistas formuladas contaron con preguntas tipo abierto y se aplicaron al grupo de productores asociados desde la creación de la asociación, al igual que a directivos. Los instrumentos se sometieron a la validación de expertos.

Adicionalmente, se apeló a la técnica de grupos focales, que, según Huerta (1997), permite que los participantes intercambien ideas de forma libre y abierta, al estimular la participación de los involucrados.

La presente investigación se realizó en tres fases: 1) Inmersión en el Contexto; 2) Diseño y Aplicación de Instrumentos; y, 3) Análisis de la información.

Para la inmersión, se hizo la aproximación al contexto del problema de investigación, mediante las siguientes acciones:

- Aplicación de entrevista a los asociados de AGRONIT. Para ello, se utilizó un tamaño muestral a conveniencia, teniendo como criterio primordial de selección el tiempo de permanencia en la organización. El total de la población es

de 170 personas, el tamaño muestral establecido fue de 10 personas.

- Aplicación de entrevista al gerente de AGRONIT.
- Aplicación de entrevista a Organizaciones Gubernamentales Locales.

- Revisión documental de AGRONIT.

La recolección de la información incorporó fuentes tanto primarias como secundarias, las cuales se describen en la Tabla 2.

Tabla 2.

Fuentes de Información.

| Tipo | Fuentes Actores | Localización | Métodos de recolección |
|--------------------|-----------------------------------|--------------|------------------------|
| Primarias | Consumidores | Sogamoso | Tabla de percepciones |
| | Productores | Tibasosa | Entrevista grupo focal |
| | Alcalde | Nobsa | Entrevista |
| | Coordinadora alianzas productivas | Nobsa | Entrevista aliados |
| | Gerente Asociación | Nobsa | Entrevista |
| Secundarias | Documentos de AGRONIT | AGRONIT | Análisis de documentos |

Fuente: elaboración propia.

La población del presente proyecto investigativo se distribuyó en dos estamentos: productores asociados y aliados al proceso de la asociación (ver Tabla 3). Se consideraron dos categorías de análisis, que son la asociatividad y la capacidad de gestión, de las cuales se desprenden subcategorías para el análisis detallado de sus componentes, y, adicionalmente, brindar una mayor confiabilidad en los resultados de la investigación (ver Tabla 4).

contrastaron entre estamentos y con la teoría, para encontrar similitudes, diferencias, relaciones y posiciones, así como interpretar y visibilizar los elementos y las características de AGRONIT, e inferir finalmente respecto de los aportes que, como asociación y modelo de desarrollo rural, ha tenido en las comunidades rurales impactadas.

Los datos fueron sometidos a un proceso de triangulación, de acuerdo con las categorías de análisis formuladas a partir del marco teórico, así como con los instrumentos diseñados. A partir de ello, se procedió a realizar el análisis de los datos, donde se detalla cada estamento consultado (productores asociados, líderes institucionales aliados), presentando una interpretación de acuerdo con cada instrumento aplicado, y a la luz de cada subcategoría y categoría, respectivamente. Así, se reconocieron las diferentes posiciones de los aportantes, y se

Tabla 3.
Participantes del proceso investigativo.

| Estamento | Descripción | Distribución |
|--|---|--|
| Diez (10) productores líderes de cada uno de los cuatro (4) municipios. Participantes directos del proceso desde el inicio de la asociación. | Fuente de información primaria. Grupo focal. | Productor 1. Asociada con 10 años de vinculación, Finca Propia, familia ganadera ubicada en Sogamoso. Profesional. |
| | | Productor 2. Productora profesional en Admón. Agropecuaria, exgerente de la asociación, procedencia familia ganadera, Tibasosa. |
| | | Productor 3. Productora, adulta mayor, finca familiar ganadera, sector alto Tibasosa. |
| | | Productor 4. Productora adulta mayor con finca familiar ganadera, sector bajo Iza. |
| | | Productor 5. Productora profesional, finca propia, sector alto Iza. |
| | | Productor 6. Productor sector Dicho - Nobsa, agricultor y ganadero, no profesional. |
| | | Productor 7. Productora, sector bajo de Nobsa, profesional y ganadería de procedencia familiar. |
| | | Productor 8. Productor, sector alto Sogamoso, no profesional, ganadería familiar. |
| | | Productor 9. Productor sector alto Tibasosa, nivel educativo no profesional, agricultor y ganadero. |
| | | Productor 10. Productor ganadero, sector alto Iza, nivel educativo no profesional. |
| Aliados: 1 Coordinadora alianzas productivas FSHC 2 Gerente Asociación 3 Alcaldía Tibasosa | Fuente de información primaria. Entrevista Estructurada | Lic. en Educación Rural, Especialista en Necesidades del Aprendizaje, Mags. en Educación. Cuatro (4) años apoyando el proceso desde la FSHC. Ingeniero agrónomo, Especialista en Administración de Empresas. Cuatro (4) años Gerente de la asociación y seis (6) años como Asociado. Profesional, encargado de la oficina de Desarrollo Agropecuario del Municipio de Tibasosa. Siete (7) años acompañando el proceso. |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4
Categorías y Subcategorías de análisis.

| No. | Categorías | Subcategorías |
|-----|----------------------|---|
| 1 | Asociatividad | <ul style="list-style-type: none"> • Capital Humano • Capital Social • Alianzas Productivas • Regionalización |
| 2 | Capacidad De Gestión | <ul style="list-style-type: none"> • Cogestión y Concertación • Sostenibilidad Social y Ambiental |

Fuente: elaboración propia.

Resultados

Del total de la muestra de los productores asociados, la mitad de ellos coinciden en afirmar que hacen falta acciones que generen procesos de confianza entre instituciones, asociaciones y pequeños productores.

De acuerdo con las respuestas obtenidas de productores asociados, la idea de asociatividad requiere, para su efectividad, del reconocimiento e interés colectivo. Es

necesario conservar tradiciones y costumbres que residen en el saber que poseen familias agricultoras, a su vez que se requiere la formación de estos pequeños y medianos productores en áreas de comercialización y mercadeo, respecto de la demanda del mercado y la globalización económica. De este modo, se generan acciones de dignificación del saber campesino, el fortalecimiento de las cadenas

productivas de la región, y finalmente, el mejoramiento de las condiciones de vida de los productores asociados.

Por las razones expuestas por los productores, que confirman lo evaluado en estudios previos del sector agropecuario, este proyecto surgió a partir de la necesidad sentida por los productores de impulsar e impactar socialmente en la comunidad, a través del fortalecimiento del sector agrícola. Para ello, AGRONIT, con el fin de dar respuesta al contexto productivo y ambiental de la región, según el testimonio de productores, y de acuerdo con la revisión documental de la empresa; promocionó tres renglones productivos: a) Producción de lácteos, junto con la producción de forrajes para el ganado; b) Producción porcina; y, c) Producción de hortalizas.

Con el fin de buscar un funcionamiento no solamente operativo, no solamente productivo, y no solo en función de la rentabilidad, sino una integración holística de los asociados al contexto social, ambiental, empresarial, financiero y de mercado; era necesario que ellos se sometieran a un proceso de formación metodológica, en búsqueda del funcionamiento óptimo tanto de la cadena productiva singular, como de la asociación en general, siempre teniendo en cuenta la consecución del objetivo primordial, que consistía en el mejoramiento de la calidad de vida de pequeños y medianos productores agrícolas.

Dicho proceso se fue desarrollando paulatinamente, encontrando cada vez más afiliados. Esto llevó al intercambio de información entre productores, que, sumado al programa de capacitaciones de AGRONIT, consolidó socialmente a la asociación dentro de la zona como un modelo de mejoramiento de las capacidades

individuales y cooperativas, aplicando la asociatividad como un valor cultural que potencia las individualidades. Dentro de los temas de formación estaban la renovación de praderas, mejoramiento genético, nutrición animal, mejoramiento en la calidad de pastos, manejo de registros y capacitación organizacional, comercial y de mercados. De esa forma, según se deriva de lo consultado en los productores, cuando la asociación tuvo acceso al programa de capacitaciones de AGRONIT; conjuró las preocupaciones de los productores, puesto que logró mejorar diversos hitos que inquietaban a los asociados.

En cuanto a los aspectos *Técnicos*, se logró realizar mejoramiento genético, adquiriendo animales de mejores características, con lo cual la productividad y la calidad de la leche mejoró. Igualmente, las técnicas de recolección, manipulación, manejo y transporte de la leche tuvieron un estándar más elevado.

Acerca de los aspectos *Económicos y empresariales*, se resalta que los costos de producción disminuyeron. Dado que el precio se estandariza por cumplimiento de calidad y volumen, al mejorar los indicadores técnicos, hay mayor acceso a economías de escala y seguridad de compra del producto, puesto que la Asociación se constituyó como un proveedor estable, que ofrece calidad y que no es fácilmente reemplazable. Esto repercutió en que el precio de venta aumentó, teniendo como consecuencia que el altiplano cundiboyacense presenta los precios más altos pagados a los productores. Mejoró el indicador de pago oportuno, siendo efectuado quincenalmente a los productores, a veces por encima del precio promedio, sin descuentos en insumos, con capacitaciones gratuitas y continuas, otorgamiento y

facilidad de acceso a crédito con flexibilidad de pago.

La asociación actualmente cuenta con activos propios, tiene un patrimonio significativo (tanques propios) e infraestructura para el enfriamiento y el acopio de la leche.

Los aspectos de *Gestión* han mejorado, puesto que AGRONIT tiene acceso a proveedores de servicios financieros externos e internos. En ese sentido, la Asociación ha gestionado recursos a través de formulación de proyectos a las entidades gubernamentales, donde, por ejemplo, se movilizaron recursos en función de la alianza productiva presentada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Entre los aliados estratégicos, se involucró a Alquería desde el comienzo, y se cuenta con el apoyo del Ministerio de Agricultura, el SENA y los gobiernos municipales y departamentales. Luego de la construcción del centro de acopio de la Asociación, AGRONIT se encuentra ahora en manos de los asociados y directivos, cuya principal función consiste en buscar alianzas estratégicas para la comercialización de los derivados lácteos acopiados, tratados y almacenados en AGRONIT.

Acerca de los aspectos *Sociales*, al aumentar los ingresos económicos de los asociados, su calidad de vida y la de sus familias mejoró. La junta directiva posee un carácter democrático, y actualmente se encuentra profesionalizada. Todo lo anterior redundó en el aumento de capital social (redes de contacto y confianza) y mejoramiento del tejido social en cada una de las comunidades, teniendo en cuenta que el capital humano es eje de todas las acciones llevadas a cabo por la asociación.

En lo relacionado con los aspectos *Ambientales*, se logró avanzar en la

Adaptación al cambio climático para mantener la producción, en época de invierno o inundaciones. Los productores aprendieron que, por ejemplo, cuando hay inundaciones en la región, quienes cubren la demanda de leche son los pequeños productores de la zona alta de los municipios. En ese sentido, los socios institucionales (Alcaldías, Gobierno Departamental, Autoridad Ambiental del Departamento), han acogido la implementación del proyecto, apoyando acciones que favorecen la ejecución de alternativas de manejo sostenible de los recursos naturales, que garanticen su conservación y el disfrute futuro.

La alianza realizó un análisis de los costos ambientales asociados a la producción de leche, y tiene un plan de mitigación de los mismos que se implementa desde 2009, con monitoreo del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR).

Acerca del aspecto *Normativo y político*, la asociación ha observado lo planteado por el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) 3675 de julio de 2010, donde se plantea que el mejoramiento de la competitividad del sector lácteo colombiano se realiza a través de inversiones en infraestructura, genética, alimentación, manejo de los animales y buenas prácticas.

Igualmente, se tiene conciencia de que la leche es un producto altamente regulado por los Decretos 616 y 2838 de 2006 y la Resolución 0012 de 2007, que contienen reglamentos técnicos sobre la leche para consumo humano, incluyendo envase, transporte y expendio. Al conocer dichos reglamentos, se aplican y se cumplen por AGRONIT, lo que eleva los estándares de calidad del producto comercializado por la asociación. Se establecieron Políticas de Responsabilidad Corporativa de la Fundación Holcim, dirigidas a entender el

entorno de las zonas donde operan, y que tienen como objetivo generar capacidades colectivas que apalanquen el desarrollo de las regiones.

En cuanto a los aspectos de tipo **Tecnológico**, se ha implementado la transferencia de conocimiento de Alquería a AGRONIT (desarrollo capacidades colectivas e individuales en buenas prácticas ganaderas). Igualmente, se creó una cultura de innovación y uso de tecnología ganadera, que permite mejorar los aspectos productivos. Adicionalmente, la Asociación cuenta con acceso a insumos como vacunas, semillas para pasto, cantinas, inseminación artificial, y maneja equipamiento agropecuario como bombas de riego, reservorios de agua y tanques de enfriamiento, entre otros.

Estos elementos son reconocidos por los productores, como beneficio alcanzado durante los diez años de existencia de esta asociación. El total de la muestra afirmó los múltiples beneficios que han tenido lugar, tanto en su sistema de producción como en su calidad de vida, a propósito del proceso de asociatividad desarrollado por AGRONIT. En la información recopilada, se evidenció que los productores asociados coinciden en que existe una vinculación de compromiso con la Asociación, que se dio por la construcción participativa y concertada, que incluyó acompañamiento y asesoría directa. De esta forma, se generó sentido de pertenencia, confianza, lazos de solidaridad y unidad entre sus productores.

Discusión

A través de la presente investigación, se evidenció que efectivamente las limitaciones del sector rural referenciadas teóricamente existen en el contexto agropecuario del departamento. Kalmanovitz (1996) expone hace más de 20 años que no existe acceso al crédito por parte de los campesinos, y, precisamente 20 años después, se midió en el censo nacional agropecuario, donde, para

el caso de Boyacá, apenas 6,73% de las UPA han sido beneficiarias de este sistema de apalancamiento financiero (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2016).

En cuanto a temas de extensión rural como lo es la asistencia técnica, apenas el 5,6% de las UPA la han recibido (ver Tabla 5).

Tabla 5.

Asistencia técnica en el municipio de Boyacá.

| Buenas prácticas agrícolas | Buenas prácticas pecuarias | Prácticas de manejo ambiental | Manejo de suelos | Manejo de poscosecha | Comercialización | Asociatividad | Crédito y financiamiento | Gestión empresarial | Conocimiento tradicional o ancestral |
|----------------------------|----------------------------|-------------------------------|------------------|----------------------|------------------|---------------|--------------------------|---------------------|--------------------------------------|
| 2,63% | 1,81% | 0,30% | 0,44% | 0,16% | 0,08% | 0,06% | 0,05% | 0,04% | 0,03% |

Fuente: elaboración propia con base en el 3.er censo Nacional Agropecuario (Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE, 2016).

En Boyacá, se observa que apenas el 5,3% de las UPA declara construcciones para el desarrollo de sus actividades agropecuarias, mientras que el 5,2% declaran tener maquinaria para el desarrollo de sus actividades agropecuarias. Adicionalmente, apenas el 7,14% (24,278) de las UPA ha solicitado acceso a crédito financiero, del

cual el 6,35% (21598) fueron aprobados. En su mayoría, fueron destinados a compra de insumos o compra de animales, siendo estos dos ítems aproximadamente un 60% del destino de los recursos obtenidos vía crédito, seguido por el pago de mano de obra, con aproximadamente un 11% del presupuesto (ver Tabla 6).

Tabla 5. Destino de los recursos económicos.

| Pago de mano de obra | Compra de insumos | Compra de maquinaria de uso agrícola | Compra de maquinaria de uso pecuario | Compra de animales | Instalación de cultivo | Compra de tierras | Pago de alquiler y otros servicios agropecuarios | Obras y mantenimiento de infraestructura | Proceso poscosecha | Otro destino |
|----------------------|-------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------|------------------------|-------------------|--|--|--------------------|--------------|
| 10,68% | 30,24% | 2,59% | 0,60% | 30,92% | 8,93% | 3,72% | 1,90% | 3,19% | 0,94% | 6,29% |

Fuente: elaboración propia con base en el 3.^{er} censo Nacional Agropecuario (Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE, 2016).

Todo lo anterior indica que la tecnificación agrícola es reducida, lo que conlleva a la baja rentabilidad de la producción rural. Tal como se ha observado, y de acuerdo a lo planteado por Kalmanovitz (1996), en la modernización de los servicios agrícolas, la consecución de recursos de inversión siempre será factor diferencial para avanzar en los proyectos de los productores agropecuarios. Boyacá, a pesar de ser un departamento por tradición agrícola, no ha recibido los suficientes recursos del Estado para su modernización. El estado actual del gremio campesino evidencia la ausencia de programas que se apropien de dificultades como la titulación de tierras, motivo recurrente en la negación de créditos. En esa medida, dirigentes municipales y entidades estatales son llamadas a aunar esfuerzos en búsqueda de planes de mejoramiento, con medianos y pequeños productores, respecto de tecnificación de sistemas de riego, incentivos a la asociación, y conservación de semillas. Así mismo, se hace necesario generar procesos de formación y apoyo al campesino, en búsqueda de que pueda apropiarse a su sistema productivo, los distintos beneficios de la modernización.

El caso de AGRONIT es una muestra de que la promoción del capital social, del que hablan Jorge *et al.*, (2002), potencia los procesos asociativos, y llega a resolver este tipo de limitaciones, puesto que les permite tener capacidad de gestión, una de las categorías acá investigadas.

El factor de confianza al que se refieren Hartwich *et al.* (2007), es importante en la construcción de asociatividad, debido a que puede romper culturas importantes como la que se tenía entre los productores que participaron luego en el proceso de capacitación. Este proceso de confianza se construye en dos formas que deben presentarse en forma simultánea y complementaria. Una de ellas es una intervención educativa como la propuesta por Villalobos Monroy y Pedroza Flórez (2009); la otra, es la obtención de resultados, dado que lo que espera el asociado es obtener resultados, y los mismos se manifiestan en una mejor calidad, la cual también se expresa en obtener resultados financieros, es decir mejores ingresos.

En ese sentido, AGRONIT realizó una intervención inteligente atacando uno de los problemas centrales de la producción agropecuaria de Boyacá. Como ya se demostró, en Boyacá apenas el 5,6% de las UPA acceden a extensión agropecuaria. Estos programas son claves en la construcción de capacidades centrales de los productores, considerando que, al acceder al conocimiento, tienen mayores aptitudes para la inserción dentro de los mercados, mejorando su competitividad. El hecho de mejorar los aspectos técnicos, incrementó la capacidad de recaudo de ingresos, puesto que mejoró el precio de venta del producto y aumentó la estabilidad de volúmenes de compra, a la vez que mejoró la situación competitiva de los productores, a causa de que, frente a la competencia, mejoraron su posición y se convirtieron en proveedores que no son fácilmente prescindibles por parte de sus clientes.

El hecho de establecer alianzas públicas y públicas privadas, es un garante para la organización, en términos de competitividad. Tales relaciones les han permitido obtener capacidades instaladas que se convierten en ventajas competitivas que no son fácilmente alcanzables por los competidores, teniendo un impacto que se puede ver de forma temporal. Es decir, al ser pioneros en la consecución de tales

capacidades, que son patrimonio económico, sumadas a la capacidad de gestión y los procesos organizativos, dichas ventajas competitivas implicaron un proceso de tiempo, que será difícilmente igualado por otras organizaciones de la región, dado que el conocerse, el crear redes, más allá de los equipos, el generar conciencia en los productores y hacerlos independientes, a la vez cooperativos, implica esfuerzos e inversión no solo de dinero, sino de tiempo, para transformar las realidades.

Otro de los importantes acontecimientos es la generación de desarrollo sostenible. Los asociados a AGRONIT han desarrollado conciencia ambiental, y han mejorado sus prácticas en ese sentido, lo cual concuerda con la idea de desarrollo sostenible que Fernández y Gutiérrez (2013) y Sepúlveda *et al.* (2003) han plasmado a nivel teórico.

La implicación práctica de la presente investigación consiste en que los hallazgos de la experiencia de AGRONIT, lejos de desestimar a las demás organizaciones, debe verse como un proceso a replicar, lo más pronto posible. Esta aseveración se fundamenta precisamente en cuanto a que, a medida que se pierde tiempo para instaurar procesos, las ventajas competitivas se hacen más altas, y se imponen barreras de entrada a los mercados.

Conclusiones

AGRONIT se presenta como un proyecto de asociatividad y gestión institucional, cuya misión empresarial se ha orientado al desarrollo social y económico de los productores campesinos asociados, en los municipios en que hace presencia. Su iniciativa de emprendimiento para productores campesinos, a través de la asociación de los mismos y, con ello, la

consolidación de cadenas productivas, ha sido notable en relación con el bienestar de las familias productoras, así como en la gestión de procesos de preservación del medioambiente, implementación de nueva tecnología, y conformación de un sistema de comercio rentable, basado en la producción láctea de la región.

De acuerdo con los resultados y el análisis concluyente de la presente investigación, los factores que han permitido la consolidación de AGRONIT como modelo rural de asociación agropecuaria, particularmente en el sector lechero, tienen que ver con la metodología del proceso organizativo de asociatividad propuesto desde el inicio, y mantenido a cabalidad durante sus diez años de existencia. Esta metodología planteó como objetivo, recuperar la credibilidad de las comunidades campesinas respecto de los beneficios y múltiples posibilidades del trabajo asociativo, entre ellas: la conformación de economías de escala, la disminución de costos de producción y el mejoramiento de los niveles de productividad en finca, así como del tejido social en cada una de las comunidades.

La organización ha asociado hasta ahora a productores mayoristas y minoristas de leche cruda, en los municipios de Iza, Nobsa, Tibasosa y Sogamoso. Esta situación ha permitido que tal proceso de asociatividad y gestión empresarial, proyecte su alcance a la conformación de un modelo rural de

organización, cuyos ejes han sido, fundamentalmente: la construcción de lazos entre medianos y pequeños productores, el apoyo y acompañamiento directo en procesos de formación y capacitación de los asociados, la gestión institucional y empresarial respecto de las necesidades de la organización, y la potencialización del sector lechero en la región.

En esa medida, AGRONIT ha trazado como componente base de su proceso de asociatividad, el fortalecimiento del capital social y humano, que incluye el bienestar familiar de sus asociados, en el plano económico, social, educativo y laboral. La preocupación por forjar una organización sólida y sostenible, ha tenido como eje las necesidades de los productores de leche cruda y sus derivados lácteos en la región. De esta forma, la asociación ha orientado su proceder de acuerdo al mantenimiento y preservación de valores de equidad e igualdad social, en la conformación de las relaciones entre asociados, familiares, directivos y aliados institucionales.

Referencias

- Aguilar-Aguilar, M. Á. (2009). *El impacto de la carrera de economía de la BUAP en el mercado laboral: la visión de los egresados de la generación 1995-2000*. Universidad Autónoma de Puebla. www.eumed.net/libros/2009b/559/
- Amézaga, C., Rodríguez, D., Núñez, M., y Herrera, D. (2010). *Orientaciones Estratégicas para el Fortalecimiento de la Gestión Asociativa*. (D. Rodríguez Sáenz, Ed.). San Salvador: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). <http://repiica.iica.int/docs/B3246e/B3246e.pdf>
- Barreto Bernal, P. C. (2014). *Conformación del empresariado del sector siderúrgico y su papel en los procesos de modernización social, económica y administrativa en el corredor industrial de Boyacá. 1947-1990*. Universidad EAFIT. https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/5061/PatriciaBarreto+_2014.pdf;jsessionid=C2530560017966F567B6D86B90D439F0?sequence=2
- Bonilla-Castro, E., y Rodríguez Sehk, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. Ediciones Unidas.
- Brizuela, M. (2007). *Gestión Capacitación de organizaciones de base. Cuaderno de trabajo V*.

- INCLUIR Asociación Civil.
<https://www.mardelplata.gob.ar/documentos/ongs/gestioncenoc.pdf>
- Campos Martínez, F. (2015). El paro nacional agrario de 2013 y la política agropecuaria 2006-2014. *Derecho y Realidad*, 13(26).
https://revistas.uptc.edu.co/index.php/derecho_realidad/article/download/7843/6206/
- Cortés Millán, G. A. (2014). Asociatividad campesina de pequeños productores de leche, resistencias y acciones colectivas en el libre mercado y la globalización. *Panorama*, 8(14), 87-96.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4799369.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE. (2016). *3er censo nacional agropecuario, la mayor operación estadística del campo colombiano en los últimos 45 años. Tomo 2 - Resultados*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).
<https://www.dane.gov.co/files/images/foros/foro-de-entrega-de-resultados-y-cierre-3-censo-nacional-agropecuario/CNATomo2-Resultados.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2010). *Proyecciones de Población - DANE*.
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/ProyeccionMunicipios2005_2020.xls
- Durston, J. (2002). *El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. Díadas, equipos, puentes y escaleras*. Publicación de las Naciones Unidas.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2346/1/S2002033_es.pdf
- Echeverry, R., y Ribero, M. (1998). Hacia un nuevo sentido del desarrollo: una visión desde lo rural, en Misión Rural: Transición, Convivencia y Sostenibilidad. In *Misión rural transición, convivencia y sostenibilidad: síntesis de resultados y conclusiones*. Misión Rural; Colombia; Departamento Nacional de Planeación; DNP; IICA; Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura; Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- Farah Quijano, M. A., y Pérez C., E. (2004). Mujeres rurales y nueva ruralidad en Colombia. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, (51), 152-153.
- Fernández, L., y Gutiérrez, M. (2013). Bienestar Social, Económico y Ambiental para las Presentes y Futuras Generaciones. *Información Tecnológica*, 24(2).
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642013000200013
- Gobernación de Boyacá. (2011). *Política departamental de envejecimiento y vejez*.
- Gómez Limón, J. A., Picazo-Tadeo, A. J., y Reig Martínez, E. (2008). Agricultura, desarrollo rural y sostenibilidad medioambiental. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (61), 103-126.
http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/6105_Gomez_et_al.pdf
- Guber, R. (2001). *La etnografía. Método, campo y reflexividad*. Grupo Editorial Norma.
- Hartwich, F., Jaime, T., Engler, A., González, C., Ghezan, G., Vasquez Alvarado, J., ... Gottret, M. V. (2007). *Formando alianzas público-privadas para la innovación agrícola*. International Food Policy Research Institute.

- http://www.procisur.org.uy/adjuntos/88ab3b256707_úblico_privadas.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Huerta, J. (1997). *Los grupos focales*. Universidad de Puerto Rico, Recinto de Mayagüez, Colegio de Ciencias Agrícolas, Servicio de Extensión Agrícola.
- Ilabaca Ugarte, C., y Gottret, M. V. (2010). *Autoevaluación facilitada para la gestión de empresas asociativas rurales*. CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza). <https://core.ac.uk/download/pdf/132698025.pdf>
- Jorge, J. E., Censi, F., y Bertucci, J. (2002). Capital social y pobreza: casos y métodos en la “construcción comunitaria.” *Revista Electrónica Cambio Cultural*. <http://sepade-cl.educades.cl/media/files/publicaciones/pdpccomu.pdf>
- Kalmanovitz, S. (1996). El Desarrollo Histórico del Campo Colombiano. In J. O. Melo (Ed.), *Colombia hoy: Perspectivas hacia el siglo XXI* (p. 202). Bogotá: Biblioteca Familiar de la Presidencia de la República. <http://babel.banrepcultural.org/cdm/ref/collection/p17054coll9/id/5>
- Lamarche, H. (1998). *A agricultura familiar: comparação internacional. Vol. ii: do mito à realidade*. Editora da Unicamp.
- Machado, A. (2000). El papel de las organizaciones en el desarrollo rural. In *Pontificia Universidad Javeriana. Seminario Internacional, Bogotá, Colombia. Agosto de 2000*. Red de bibliotecas virtuales de ciencias sociales de América latina y el caribe, de la red de centros miembros de CLACSO.
- <https://conectarural.org/sitio/reconociendo/pdf/10-PapelOrganizaciones.pdf>
- Maldovan, J., y Dzembrowski, N. (2011). Asociatividad y trabajo: una comparación de casos entre cooperativas provenientes de recuperación de empresas y cooperativas de recuperadores urbanos en el área metropolitana de Buenos Aires. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 1(Especial). <https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/8532/37964-43122-1-PB%281%29.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados* (5.ª ed.). Pearson Education.
- Martínez de Anguita, P. (2008). *Principios generales para un desarrollo rural*. <http://fundacionapic.blogspot.com/2008/06/principio-generales-para-un-desarrollo.html>
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa. Síntesis conceptual. *IIPSI*, 9(1). http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2003). *Guía para la preparación de alianzas productivas*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. <http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/handle/11348/6350>
- Narváez, M., Fernández, G., y Senior, A. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica. *Opción*, 24(57). <https://www.redalyc.org/service/redalyc/downloadPdf/310/31011437006/1>
- Neira Fernández, G. (1978). *Economía*

- Campesina, ¿Un modo de Producción?* Editorial CINEP.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO. (2012). *Experiencias exitosas de integración asociativa de productores lecheros familiares: tres estudios de caso en Nicaragua, Ecuador y Paraguay*. Food and Agricultural Organization of the United Nations. <http://www.fao.org/3/a-as153s.pdf>
- Piñones Vásquez, S., Acosta Ávila, L. A., y Tartanac, F. (2006). *Alianzas Productivas en Agro cadenas. Experiencias de la FAO en América Latina*. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe. http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ags/publications/Business_partnerships_es.pdf
- Quintana, J., Cazorla, A., y Merino, J. (1999). *Desarrollo rural en la Unión Europea: modelos de participación social*. Ministerio de Agricultura, pesca y alimentación. Secretaría General Técnica. Centro de publicaciones. https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/fondo/pdf/5472_all.pdf
- Ruiz Rozo, Z. Y. (2012). Modelo de asociatividad para generar desarrollo empresarial. *Revista Ensayos*, 5(5), 241. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/51048/51224>
- Sepúlveda, S., Rodríguez, A., Echeverry, R., y Portilla, M. (2003). *El enfoque territorial de desarrollo rural*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A3045e/A3045e.pdf>
- Sepúlveda, S. (2008). *Metodología para estimar el nivel de desarrollo sostenible de territorios*. Biograma 2008. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). <http://repiica.iica.int/docs/B0664e/B0664e.pdf>
- Vara Horna, A. A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Universidad de San Martín de Porres.
- Villalobos Monroy, G., y Pedroza Flórez, R. (2009). Perspectiva de la teoría del capital humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico. *Tiempo de Educar*, 10(20). <https://www.redalyc.org/pdf/311/31112987002.pdf>
- Yacussi, E. (2014). El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación. *Universidad Del Cema*, 296. <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>