



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

**Factores de consolidación de las Agroredes, en el marco del Plan
Maestro de Abastecimiento y Seguridad Alimentaria de Bogotá
(PMASAB) en el período 2006-2015**

Jully Milena Castellanos Cárdenas

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Agrarias

Escuela de Posgrados

Bogotá D.C., Colombia

2018

Factores de consolidación de las Agroredes, en el marco del Plan Maestro de Abastecimiento y Seguridad Alimentaria de Bogotá (PMASAB) en el período 2006-2015

Jully Milena Castellanos Cárdenas

Tesis o trabajo de investigación presentada(o) como requisito parcial para optar al título de:

Magíster en Ciencias Agrarias

Director:

PhD. Aquiles Enrique Darghan Contreras

Codirector:

PhD. Álvaro Parrado Barbosa

Línea de Investigación:

Desarrollo Empresarial Agropecuario

Facultad de Ciencias Agrarias-Departamento de Desarrollo Rural

Escuela de Posgrados

Bogotá D.C., Colombia

2018

A mi familia.

A ti por estos años y cuatro horas de camino.

Agradecimientos

Agradezco a mis padres por enseñarme el significado del esfuerzo y el sacrificio, a mis hermanos por ser referentes de trabajo y dedicación, a mis sobrinos por darme luz en la vida. A mi otra familia por su apoyo constante. A quienes son mis compañeras en la vida por su apoyo y amor.

Muy especialmente a mi alma máter, la Universidad Nacional, un recinto sagrado de la academia, la investigación y la extensión, por ser el lugar que me permitió encontrar el camino.

Agradezco a mi director el Dr. Enrique Darghan por su constante apoyo, su voz de aliento y consejos para finalizar esta investigación, a mi codirector el Dr. Álvaro Parrado por su valioso y constante aporte en la realización de este trabajo.

Por último, a los pequeños productores y campesinos que día a día siguen trabajando por el campo, aquellos que me abrieron las puertas de su experiencia y conocimiento y me permitieron seguir conociendo la ruralidad que nos identifica.

Resumen

Las políticas dirigidas al sector agropecuario y rural se han enfocado en la formación de organizaciones de productores, pequeños y medianos. El Plan Maestro de Abastecimiento de Alimentos y Seguridad Alimentaria de Bogotá (PMASAB), estipuló en el documento técnico de soporte que una de las estrategias de implementación eran las Agroredes, una asociatividad u organización rural que permitiría eficiencias colectivas para integrar la gestión de productores y reducir costos de producción, comercialización y el margen de intermediación, sin embargo, estos objetivos de acuerdo con las evaluaciones del PMASAB no se cumplieron.

El objetivo de esta investigación fue determinar los factores por los cuales se conformaron Agroredes en el marco del PMASAB. Se recolectó información de redes y organizaciones del primer y segundo anillo de abastecimiento de alimentos a Bogotá en el departamento de Cundinamarca, clasificadas por medio de estratos correspondientes a los objetivos de vinculación de estas. Los resultados principales muestran que los factores de asociatividad por los cuales se conformaron las Agroredes eran principalmente para acceder a canales de comercialización estables y reducir los márgenes de intermediación, en el componente económico, dar valor agregado, producir de acuerdo con la demanda y fortalecer capacidades, generar desarrollo local, en el componente social y recibir apoyo del Gobierno y diferentes instituciones en el institucional.

Sin embargo, esto no fue sostenible y factores como la falta de organización, compromiso, confianza y falta de acompañamiento a mediano plazo determinaron el incumplimiento de esta estrategia, por lo cual el PMASAB no funcionó de acuerdo con lo planeado. El análisis de los resultados y las recomendaciones se realizan con el objeto de aportar al desarrollo de políticas públicas para los pequeños productores en su incursión al mercado.

Palabras clave: asociatividad, comercialización, pequeños productores, políticas públicas.

Abstract

Public policies aimed to agricultural and rural sector have been focused on the conformation of organizations of small and medium peasants or farmers. The Master Plan for Food Supply and Food Security of Bogotá (PMASAB), stipulated in the technical and support document that a component for the implementation was the strategy related to conform Agroredes, an association or rural organization that allowed the collective efficiency to achieve the objectives mainly of integration of farmers to reduce the costs of production supplies, distribution, commercialization and reduce of intermediation margins.

The objective of this research was to determine the factors that shaped Agroredes in the framework of the PMASAB. Information was gathered from organizations of the first and second ring of food supply in Bogotá in the department of Cundinamarca, classified by means of strata corresponding to the objectives of linking them.

The main results show that the associativity factors for which the associativity was created arise mainly to access to stable market channels and reduce of intermediation margins, in the economic aspect; add value to production, to produce according to demand and to strengthen capacities, to generate rural or local development in the social component, and to receive support from Government and institutions in the institutional component.

Nevertheless, these results were not sustainable, and factors related to shortage of organization, responsibility or commitment, trust and absence in accompaniment in the medium term, determined the breach of this strategy, therefore the PMASAB did not operate accord to plan. The analysis of results and recommendations are developed with the objective to contribute to set public policies to small farmers or producers in their raid to market.

Keywords: associate, commercialize, small farmers, public policies

Contenido

| | Pág. |
|--|------------|
| Resumen | IX |
| Lista de figuras | XIV |
| Lista de tablas | XIX |
| Lista de Símbolos y abreviaturas | XX |
| 1. Introducción | 1 |
| 2. Asociatividad | 5 |
| 2.1 Conceptualización | 5 |
| 2.1.1 Factores clave identificados en literatura..... | 7 |
| 2.2 Políticas de asociatividad en Colombia | 13 |
| 2.3 Modelos de asociatividad en Colombia | 17 |
| 2.3.1 Alianzas Productivas | 17 |
| 2.3.1 Zonas de Interés de Desarrollo Económico y Social | 18 |
| 2.3.2 Propuesta de asociatividad de la Reforma Rural Integral | 18 |
| 2.3.3 Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural - Planfes 2017 - 2032 | 20 |
| 2.3.4 Lineamientos estratégicos de la Agricultura Campesina Familiar y Comunitaria..... | 22 |
| 3. Plan Maestro de Abastecimiento y Seguridad Alimentaria de Bogotá (PMASAB) 24 | 24 |
| 3.1 Seguridad Alimentaria..... | 24 |
| 3.2 Estado de la Seguridad Alimentaria en Colombia | 28 |
| 3.2.1 Políticas públicas de Seguridad Alimentaria en Colombia | 29 |
| 3.3 Situación nutricional y alimentaria en Bogotá..... | 30 |
| 3.4 Producción, comercialización y abastecimiento de alimentos en Bogotá | 31 |
| 3.5 Plan Maestro de Abastecimiento y Seguridad Alimentaria de Bogotá (PMASAB)..... | 37 |
| 3.6 Estrategia operativa del PMASAB | 38 |
| 3.7 Agroredes | 40 |
| 3.8 Problemáticas de producción y comercialización a solucionar por las Agroredes en el marco del PMASAB..... | 42 |
| 3.9 Metas y resultados de las Agroredes en el marco del PMASAB | 44 |
| 4. Metodología | 56 |
| 4.1 Primera fase | 56 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 4.2 | Segunda fase | 57 |
| 4.2.1 | Población | 57 |
| 4.2.2 | Muestreo aleatorio simple | 58 |
| 4.2.3 | Tamaño de la muestra | 58 |
| 4.3 | Método de recolección de los datos | 59 |
| 4.4 | Tercera fase | 60 |
| 4.4.1 | Método de análisis de los datos | 60 |
| 5. | Resultados | 63 |
| 5.1.1 | Factores clave identificados en la concepción de Agroredes | 63 |
| 5.1.2 | Producción, comercialización y abastecimiento de alimentos en Bogotá- Equilibrio del mercado con consumo localizado en un punto y producción dispersa | 68 |
| 5.1.3 | Dimensión económica | 69 |
| 5.1.4 | Acceso a canales de comercialización | 74 |
| 5.1.5 | Precio | 83 |
| 5.1.6 | Reducción de costos de producción y comercialización | 86 |
| 5.1.7 | Dar valor agregado en términos de calidad y diferenciación | 88 |
| 5.1.8 | Mejorar el poder de negociación, producción bajo contratos y garantía de compra | 89 |
| 5.1.9 | Forma de pago: contado | 92 |
| 5.1.10 | Aumentar la rentabilidad y mejorar los ingresos | 92 |
| 5.1.11 | Reducir los márgenes de intermediación | 93 |
| 5.1.12 | Asimetría del mercado | 96 |
| 5.2 | Dimensión productiva | 97 |
| 5.2.1 | Fortalecer capacidades técnicas, administrativas y financieras | 101 |
| 5.2.2 | Aumentar competitividad | 103 |
| 5.2.3 | Disminución de riesgos de producción y financieros | 104 |
| 5.2.4 | Producción de acuerdo con el mercado y Programación de siembras | 104 |
| 5.2.5 | Mejorar la infraestructura del productor | 105 |
| 5.3 | Dimensión social | 106 |
| 5.3.1 | Generar acción colectiva y conformación de redes de gestión | 110 |
| 5.3.2 | Mejorar la calidad de vida y tener un beneficio propio | 114 |
| 5.3.3 | Desarrollo local o territorial | 116 |
| 5.4 | Dimensión institucional | 118 |
| 5.4.1 | Acceso a financiamiento | 121 |
| 5.4.2 | Apoyo de gobierno e instituciones | 122 |
| 5.4.3 | Generar nuevas relaciones o alianzas | 123 |
| 5.5 | Modelos de articulación o coordinación con organizaciones de productores agrarios | 131 |
| 6. | Conclusiones y recomendaciones | 140 |
| 6.1 | Conclusiones | 140 |
| 6.2 | Recomendaciones | 142 |
| | Bibliografía | 144 |
| | ANEXO A. | 156 |

| | |
|---|------------|
| A. ANEXO B. Mapas relacionados a componentes determinados en | |
| 4.2.1 Población | 172 |
| B. ANEXO C. INSTRUMENTO DE RECONOCIMIENTO Y PRIORIZACIÓN DE | |
| FACTORES CLAVE PARA LA CONFORMACIÓN DE AGROREDES EN EL MARCO | |
| DEL PMASAB | 177 |
| C. ANEXO D. Agrupación por conglomerados y mapa | 181 |
| D. ANEXO E. Cuento de resultados de importancia | 185 |
| E. ANEXO F. Cuento de resultados de cumplimiento | 193 |
| F. ANEXO G. Agrupaciones de resultados de importancia | 202 |
| G. ANEXO H. Agrupaciones de resultados cumplimiento | 210 |
| H. ANEXO I. Entrevistas a expertos | 221 |

Lista de figuras

| | |
|--|-----|
| Ilustración 3-1. Precios de equilibrio con consumo localizado y producción dispersa. ... | 32 |
| Ilustración 3-2. Esquema estrategia del PMASAB, componente Agrored y Nutrired..... | 40 |
| Ilustración 4-1. Diseño metodológico de la investigación..... | 57 |
| Ilustración 5-1. Dendograma para variables de distancia y costo, métodos de Ward y Euclideo. | 69 |
| Ilustración 5-2. Determinación del número de componentes de importancia para la dimensión económica. | 70 |
| Ilustración 5-3. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de importancia para la dimensión económica..... | 71 |
| Ilustración 5-4. Determinación del número de componentes de cumplimiento para la dimensión económica. | 72 |
| Ilustración 5-5. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de cumplimiento para la dimensión económica..... | 74 |
| Ilustración 5-6. Determinación del número de componentes de importancia para la dimensión productiva. | 98 |
| Ilustración 5-7. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de importancia para la dimensión productiva. | 99 |
| Ilustración 5-8. Determinación del número de componentes de cumplimiento para la dimensión productiva. | 100 |
| Ilustración 5-9. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de cumplimiento para la dimensión productiva. | 101 |
| Ilustración 5-10. Determinación del número de componentes de importancia para la dimensión social. | 107 |
| Ilustración 5-11. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de importancia para la dimensión social..... | 108 |
| Ilustración 5-12. Determinación del número de componentes de cumplimiento para la dimensión social. | 109 |
| Ilustración 5-13. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de cumplimiento para la dimensión social. | 110 |
| Ilustración 5-14. Determinación del número de componentes de importancia para la dimensión institucional. | 118 |
| Ilustración 5-15. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de importancia (31,9% representación) para la dimensión institucional..... | 119 |
| Ilustración 5-16. Determinación del número de componentes de cumplimiento para la dimensión institucional..... | 120 |
| Ilustración 5-17. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de cumplimiento para la dimensión institucional. | 121 |
| Ilustración 6-1. Diagrama de dispersión de conglomerados, métodos de Ward y Euclideo. | 181 |
| Ilustración 6-2. Mapa origen destino de acuerdo con costo y distancia. | 183 |

| | |
|---|-----|
| Ilustración 6-3. Conteo para la variable Acceso a canales de comercialización (importancia). | 185 |
| Ilustración 6-4. Conteo para la variable Fijación de precio en la cadena de comercialización (importancia). | 185 |
| Ilustración 6-5. Conteo para la variable Reducción de costos de producción y de comercialización (importancia). | 185 |
| Ilustración 6-6. Conteo para la variable Dar valor agregado en términos de calidad y diferenciación (importancia). | 185 |
| Ilustración 6-7. Conteo para la variable Producción bajo contratos (importancia). | 186 |
| Ilustración 6-8. Conteo para la variable Mejorar el poder de negociación (importancia). | 186 |
| Ilustración 6-9. Conteo para la variable Forma de pago: contado (importancia). | 186 |
| Ilustración 6-10. Conteo para la variable Garantía de compra (importancia). | 187 |
| Ilustración 6-11. Conteo para la variable Mejorar los ingresos (importancia). | 187 |
| Ilustración 6-12. Conteo para la variable Aumentar la rentabilidad (importancia). | 187 |
| Ilustración 6-13. Conteo para la variable Reducción de los márgenes de intermediación (importancia). | 188 |
| Ilustración 6-14. Conteo para la variable Aumentar competitividad (importancia). | 188 |
| Ilustración 6-15. Conteo para la variable Fortalecer capacidades técnicas, administrativas, financieras (importancia). | 188 |
| Ilustración 6-16. Conteo para la variable Acceder a la información del mercado (importancia). | 189 |
| Ilustración 6-17. Conteo para la variable Disminución de riesgos de producción y financieros (importancia). | 189 |
| Ilustración 6-18. Conteo para la variable Programación de siembras (importancia). | 189 |
| Ilustración 6-19. Conteo para la variable Producción con volúmenes constantes, de acuerdo con el mercado, frecuencia, calidad, etc. (importancia). | 189 |
| Ilustración 6-20. Conteo para la variable Aumentar la productividad (importancia). | 190 |
| Ilustración 6-21. Conteo para la variable Mejorar la infraestructura del productor (importancia). | 190 |
| Ilustración 6-22. Conteo para la variable Conformación de redes de gestión (importancia). | 190 |
| Ilustración 6-23. Conteo para la variable Generar acción colectiva (importancia). | 190 |
| Ilustración 6-24. Conteo para la variable Mejorar la calidad de vida (importancia). | 191 |
| Ilustración 6-25. Conteo para la variable Beneficio propio (importancia). | 191 |
| Ilustración 6-26. Conteo para la variable Desarrollo local o territorial (importancia). | 191 |
| Ilustración 6-27. Conteo para la variable Apoyo de gobierno e instituciones (importancia). | 192 |
| Ilustración 6-28. Conteo para la variable Acceso a financiamiento (importancia). | 192 |
| Ilustración 6-29. Conteo para la variable Generar nuevas relaciones o alianzas (importancia). | 192 |
| Ilustración 6-30. Conteo para la variable Fijación de precio en la cadena de comercialización (cumplimiento). | 193 |

| | |
|---|-----|
| Ilustración 6-31. Conteo para la variable Acceso a canales de comercialización (cumplimiento). | 193 |
| Ilustración 6-32. Conteo para la variable Dar valor agregado en términos de calidad y diferenciación (cumplimiento)..... | 193 |
| Ilustración 6-33. Conteo para la variable Reducción de costos de producción y de comercialización (cumplimiento). | 193 |
| Ilustración 6-34. Conteo para la variable Forma de pago: contado (cumplimiento)..... | 194 |
| Ilustración 6-35. Conteo para la variable Producción bajo contratos (cumplimiento). .. | 194 |
| Ilustración 6-36. Conteo para la variable Mejorar el poder de negociación (cumplimiento). | 194 |
| Ilustración 6-37. Conteo para la variable Garantía de compra (cumplimiento)..... | 195 |
| Ilustración 6-38. Conteo para la variable Mejorar los ingresos (cumplimiento). | 195 |
| Ilustración 6-39. Conteo para la variable Aumentar la rentabilidad (cumplimiento)..... | 195 |
| Ilustración 6-40. Conteo para la variable Reducción de los márgenes de intermediación (cumplimiento). | 195 |
| Ilustración 6-41. Conteo para la variable Aumentar competitividad (cumplimiento). | 196 |
| Ilustración 6-42. Conteo para la variable Fortalecer capacidades técnicas, administrativas, financieras (cumplimiento)..... | 196 |
| Ilustración 6-43. Conteo para la variable Acceder a la información del mercado (cumplimiento). | 197 |
| Ilustración 6-44. Conteo para la variable Disminución de riesgos de producción y financieros (cumplimiento). | 197 |
| Ilustración 6-45. Conteo para la variable Aumentar la productividad (cumplimiento). .. | 198 |
| Ilustración 6-46. Conteo para la variable Programación de siembras (cumplimiento).. | 198 |
| Ilustración 6-47. Conteo para la variable Producción con volúmenes constantes, de acuerdo con el mercado, frecuencia, calidad, etc. (cumplimiento)..... | 198 |
| Ilustración 6-48. Conteo para la variable Mejorar la infraestructura del productor (cumplimiento). | 198 |
| Ilustración 6-49. Conteo para la variable Conformación de redes de gestión (cumplimiento). | 199 |
| Ilustración 6-50. Conteo para la variable Generar acción colectiva (cumplimiento). | 199 |
| Ilustración 6-51. Conteo para la variable Beneficio propio (cumplimiento). | 199 |
| Ilustración 6-52. Conteo para la variable Mejorar la calidad de vida (cumplimiento).... | 199 |
| Ilustración 6-53. Conteo para la variable Desarrollo local o territorial (cumplimiento).. | 200 |
| Ilustración 6-54. Conteo para la variable Apoyo de gobierno e instituciones (cumplimiento). | 200 |
| Ilustración 6-55. Conteo para la variable Acceso a financiamiento (cumplimiento)..... | 200 |
| Ilustración 6-56. Conteo para la variable Generar nuevas relaciones o alianzas (cumplimiento). | 201 |
| Ilustración 6-57. Visualización de las categorías por variable (29,5% representación) del análisis múltiple de factores de importancia para la dimensión económica. | 202 |

| | |
|--|-----|
| Ilustración 6-58. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de importancia (27,7% representación) para la dimensión económica. | 202 |
| Ilustración 6-59. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de importancia (22,3% representación) para la dimensión económica. | 203 |
| Ilustración 6-60. Visualización del análisis múltiple de factores por individuo en el cumplimiento para la dimensión económica. | 203 |
| Ilustración 6-61. Visualización de las categorías por variable en dos dimensiones (27%) del análisis múltiple de factores de importancia para la dimensión productiva. | 204 |
| Ilustración 6-62. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de importancia (25,4% representación) para la dimensión productiva. | 204 |
| Ilustración 6-63. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de importancia (23,6% representación) para la dimensión productiva. | 205 |
| Ilustración 6-64. Visualización de las categorías por variable en dos dimensiones (31,6%) del análisis múltiple de factores de importancia para la dimensión social. | 205 |
| Ilustración 6-65. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de importancia (28,1% representación) para la dimensión social. | 206 |
| Ilustración 6-66. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de importancia (26,9% representación) para la dimensión social. | 206 |
| Ilustración 6-67. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de importancia (26% representación) para la dimensión social. | 207 |
| Ilustración 6-68. Visualización de las categorías por variable del análisis múltiple de factores de importancia para la dimensión institucional. | 207 |
| Ilustración 6-69. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de importancia (30,1% representación) para la dimensión institucional. | 207 |
| Ilustración 6-70. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de importancia (30,8% representación) para la dimensión institucional. | 208 |
| Ilustración 6-71. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de importancia (25,5% representación) para la dimensión institucional. | 208 |
| Ilustración 6-72. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de importancia (25,5% representación) para la dimensión institucional. | 209 |
| Ilustración 6-73. Visualización de las categorías por variable del análisis múltiple de factores de cumplimiento para la dimensión económica. | 210 |
| Ilustración 6-74. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de cumplimiento (26,7% representación) para la dimensión económico. | 210 |
| Ilustración 6-75. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de cumplimiento (30% representación) para la dimensión económico. | 211 |
| Ilustración 6-76. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de cumplimiento (24,9% representación) para la dimensión económico. | 211 |
| Ilustración 6-77. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de cumplimiento (25,6% representación) para la dimensión económica. | 212 |
| Ilustración 6-78. Visualización de las categorías por variable del análisis múltiple de factores de cumplimiento para la dimensión productiva. | 212 |
| Ilustración 6-79. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de cumplimiento (25,6% representación) para la dimensión productiva. | 213 |

| | |
|--|-----|
| Ilustración 6-80. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de cumplimiento (24,1% representación) para la dimensión productiva. | 213 |
| Ilustración 6-81. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de cumplimiento (20,3% representación) para la dimensión productiva. | 214 |
| Ilustración 6-82. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de cumplimiento (19,4% representación) para la dimensión productiva. | 214 |
| Ilustración 6-83. Visualización del análisis múltiple de factores por individuo en el cumplimiento para la dimensión productiva. | 215 |
| Ilustración 6-84. Gráfico 2D de los componentes principales de cumplimiento de la dimensión social. | 216 |
| Ilustración 6-85. Visualización de las categorías por variable del análisis múltiple de factores de cumplimiento para la dimensión social. | 216 |
| Ilustración 6-86. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de cumplimiento (28,2% representación) para la dimensión social. | 217 |
| Ilustración 6-87. Visualización del análisis múltiple de factores por individuo en el cumplimiento para la dimensión social. | 217 |
| Ilustración 6-88. Visualización de las categorías por variable del análisis múltiple de factores de cumplimiento para la dimensión institucional. | 218 |
| Ilustración 6-89. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de cumplimiento (25,7% representación) para la dimensión institucional. | 218 |
| Ilustración 6-90. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de cumplimiento (28,7% representación) para la dimensión institucional. | 219 |
| Ilustración 6-91. Visualización del análisis múltiple de factores por individuo en el cumplimiento para la dimensión institucional. | 219 |

Lista de tablas

| | Pág. |
|--|------|
| Tabla 2-1. Factores claves para la conformación de asociaciones, identificados por medio de revisión de literatura. | 7 |
| Tabla 3-1. Anillos de abastecimiento a Bogotá..... | 35 |
| Tabla 3-2. Procedencia de alimentos frescos que ingresan a Bogotá. | 35 |
| Tabla 3-3. Cadena de abastecimiento y respectivos alimentos de la canasta básica. | 36 |
| Tabla 3-4. Beneficios contemplados en PMASAB por la implementación del plan. | 43 |
| Tabla 3-5. Agroredes conformadas a partir de los convenios de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico en el período 2006-2013. | 44 |
| Tabla 4-1. Expertos consultados en la validación de los factores..... | 60 |
| Tabla 5-1. Factores objetivo de la formación de Agroredes en el marco de la implementación del PMASAB..... | 63 |
| Tabla 5-2. Factores finales..... | 66 |
| Tabla 5-3. Resumen de conglomeración..... | 68 |
| Tabla 5-4. Centroides para las variables costo y total kilómetros. | 68 |
| Tabla 5-5. Calificación de cumplimiento por variable según la organización y el producto objeto de los respectivos convenios. | 126 |
| Tabla 5-6. Abreviaciones de los factores clave para la conformación de Agroredes para la Tabla 12. | 130 |
| Tabla 5-7. Identificación de la articulación o coordinación de organizaciones de productores agrarios de acuerdo con programas o políticas de abastecimiento de alimentos en Colombia. | 132 |
| Tabla 6-1. Organizaciones o redes identificadas en la Provincia de Ubaté de Cundinamarca. | 156 |
| Tabla 6-2. Organizaciones o redes identificadas en la Provincia del Guavio de Cundinamarca en la formación de Agroredes en el marco del PMASAB durante los años 2007-2013. | 159 |
| Tabla 6-3. Organizaciones o redes identificadas en la Provincia de Soacha de Cundinamarca. | 159 |
| Tabla 6-4. Organizaciones o redes identificadas en la Provincia de Rionegro de Cundinamarca. | 160 |
| Tabla 6-5. Organizaciones o redes identificadas en la Provincia de Oriente de Cundinamarca. | 160 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 6-6. Organizaciones o redes identificadas en la Ruralidad de Bogotá..... | 163 |
| Tabla 6-7. Organizaciones o redes identificadas en la Provincia del Tequendama de Cundinamarca..... | 163 |
| Tabla 6-8. Organizaciones o redes identificadas en la Provincia del Sumapaz de Cundinamarca..... | 165 |
| Tabla 6-9. Organizaciones o redes identificadas en la Provincia del Gualivá de Cundinamarca..... | 166 |
| Tabla 6-10. Organizaciones o redes identificadas en la Provincia de Rionegro. | 167 |
| Tabla 6-11. Organizaciones o redes identificadas en la Provincia del Bajo Magdalena. | 168 |
| Tabla 6-12. Organizaciones o redes identificadas en la Fundación San Isidro (varios). | 168 |
| Tabla 6-13. Organizaciones finales determinadas por el muestreo aleatorio simple. | 169 |

Lista de Símbolos y abreviaturas

Abreviaturas

Abreviatura Término

| | |
|--------|--|
| AAP | Apoyo a Alianzas Productivas |
| ACFC | Agricultura Campesina Familiar y Comunitaria |
| AF | Agricultura Familiar |
| BID | Banco Interamericano de Desarrollo |
| BM | Banco Mundial |
| CGV | Centro de Gestión Veredal |
| CIPAS | Centros de Integración de la Producción Agrícola |
| CISAN | Comisión Intersectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional |
| CMLR | Corredores de Movilidad Local Rural |
| CONPES | Consejo Nacional de Política Económica y Social |

Abreviatura Término

| | |
|-----------|---|
| CONSA | Comité Nacional de Nutrición y Seguridad Alimentaria |
| CPSL | Compras Públicas Locales Solidarias |
| CSA | Cadenas de Suministro Agropecuario |
| DANE | Departamento Administrativo Nacional de Estadística |
| DANSOCIAL | Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria |
| DCN | Doble Carga Nutricional |
| DNP | Departamento Nacional de Planeación |
| DRI | Desarrollo Rural Integral |
| ENSIN | Encuesta Nacional de Situación Nutricional |
| ETCR | Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación |
| FAO | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura |
| GIGDR | Grupo de Investigación en Gestión en Desarrollo Rural |
| ICBF | Instituto Colombiano de Bienestar Familiar |
| ICTA | Instituto de Ciencia y Tecnología de Alimentos |
| IPC | Índice de Precios al Consumidor |
| IPM | Índice de Pobreza Multidimensional |
| I+D+i | Investigación, Desarrollo e Innovación |
| M.E | Muestreo Estratificado |
| NER | Núcleos de Emprendedores Rurales |
| ODM | Objetivos de Desarrollo del Milenio |
| ODS | Objetivos de Desarrollo Sostenible |
| OECD | Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos |
| OPHI | Oxford Poverty & Human Development Initiative |
| OMS | Organización Mundial de la Salud |
| OSAN | Observatorio Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional |
| PADEMÉR | Proyecto de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural |
| PAE | Programa de Alimentación Escolar |
| PDET | Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial |
| PESA | Programa Especial para la Seguridad Alimentaria |

Abreviatura Término

| | |
|---------|--|
| PII | Programa Integral de Intervención |
| PLANFES | Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural |
| PNAN | Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional |
| PNASAN | Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional |
| PND | Plan Nacional de Desarrollo |
| PNUD | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo |
| PMASAB | Plan Maestro de Abastecimiento y Seguridad Alimentaria de Bogotá |
| POT | Plan de Ordenamiento Territorial |
| PSAN | Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional |
| MADR | Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural |
| RRI | Reforma Rural Integral |
| SA | Seguridad Alimentaria |
| SAN | Seguridad Alimentaria y Nutricional |
| SDDE | Secretaria Distrital de Desarrollo Económico |
| Smmlv | Salario mínimo mensual legal vigente |
| TIR | Tasa Interna de Retorno |
| UESP | Unidad Ejecutiva de Servicios Públicos |
| UMATA | Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria |
| UN | Naciones Unidas |
| UNICEF | Fondo de las Naciones Unidas para la infancia |
| UPA | Unidad Productiva Agrícola |
| UPZ | Unidades de Planeamiento Zonal |
| USPEC | Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios |
| WFP | World Food Programme |
| WHO | World Health Organization |
| ZIDRES | Zonas de Interés de Desarrollo Económico y Social |
| ZIL | Zonas Integrales de Logística |

1.Introducción

En Colombia, las políticas públicas del sector agropecuario se han orientado y enfocado en priorizar a las organizaciones de productores agrarios de tipo asociativo de pequeños y medianos productores. Estas políticas, por medio de sus instrumentos (programas y proyectos), se forman bajo objetivos como son: el bienestar, el mejoramiento de necesidades básicas, el poder de negociación, los ingresos, la calidad de producto, la comercialización, entre otros, para solucionar problemáticas puntuales y contribuir al desarrollo económico, es decir mejorar la economía de los productores, así como el desarrollo local por medio de la construcción de colectividad. Sin embargo, las dinámicas dentro de las organizaciones se tergiversan a objetivos que en su mayoría son la captación de recursos para una necesidad específica.

Por otro lado, la pobreza en Colombia tiene un carácter especial y es que ésta es mayor en las zonas rurales que urbanas, de acuerdo con el Censo (DANE, 2015b), existen 2,7 millones de productores en Colombia, en las áreas rurales, de acuerdo con Perffeti et al (2013), habitan aproximadamente 12 millones de personas, donde el 62% de estos viven en pobreza y el 22% en pobreza extrema. Aunque se han dado avances en la modernización del campo, la pobreza no disminuye de manera considerable, esto se debe principalmente a dos cuestiones. La primera es que las políticas actuales no favorecen a los pequeños productores, por el contrario los pone en una situación de desventaja frente a los grandes productores, que, como consecuencia del impulso a los últimos crea una situación para los primeros cada vez más difícil, la inversión pública se ha enfocado en la agricultura comercial y de gran propiedad, mientras que la de pequeña escala recibe recursos limitados y se dedican a medidas compensatorias sin resolver de fondo los problemas que tienen (Perry, n.d.). La segunda se relaciona a que la población rural depende de la agricultura y esta es principalmente de subsistencia, obteniendo ingresos muy bajos, donde aproximadamente el 70% de los ocupados en el sector agropecuario devenga menos de un salario mínimo.

Un pequeño productor es el que emplea principalmente mano de obra familiar dentro de la Unidad de Producción Agrícola (UPA), la cual tienen un tamaño en el cual no requiere contratar mano de obra constantemente, su producción se destina a mercados de consumo y transformación y para el autoconsumo, y la vivienda se localiza en la UPA y tiene limitaciones de capital, tecnología y comercialización. Las economías campesinas representan un papel importante en el desarrollo sostenible ya que generan y proveen el alimento para la población y no deterioran el ambiente (Santacoloma-Varón, 2015). Una organización de tipo agrario hace referencia a un grupo de productores que actúan de manera conjunta para fortalecer su acceso y posición en el mercado, estas organizaciones pueden ser mecanismos o medios para hacer frente a los problemas relacionados a las fallas del mercado y sobre todo aquellos que afectan directa y negativamente a los

pequeños productores, como los costos de comercialización, la falta de información, los servicios de asistencia, comercial, transporte y los precios (Anido, 2015).

Esta investigación se basa en el estudio de caso del PMASAB, el cual es un instrumento que busca actuar sobre la función de abastecimiento para garantizar la disponibilidad suficiente y estable y con criterio nutricional, así como el acceso de manera oportuna y permanente, reduciendo precios y fortaleciendo los circuitos económicos rurales y urbanos, así mismo el PMASAB responde a la política pública de seguridad alimentaria y nutricional de Bogotá, que tiene su origen en el problema de hambre de los habitantes más vulnerables de la ciudad y de abastecimiento de alimentos a la población. Esta iniciativa surge por medio del Decreto 315 de 2006, y busca garantizar la realización progresiva del derecho fundamental a la alimentación de la población bogotana.

En resumen, su objetivo fue garantizar de manera progresiva el derecho fundamental a la alimentación de la población bogotana y actuar sobre la función de abastecimiento para garantizar de esta manera la disponibilidad suficiente y estable, con criterio nutricional, acceso oportuno y permanente, con precios asequibles a la población. La propuesta del PMASAB en su planeación, estuvo en la conformación y fortalecimiento de redes de gestión de los productores, Agroredes (a nivel rural), y en redes de gestión a los distribuidores finales, Nutriredes (a nivel urbano), para que ambas en conjunto con servicios logísticos y de conectividad entraran lo más directamente posible en una relación, una negociación directa y se efectuara la movilización y de productos ya negociados, entre los actores, y desde las zonas productoras hacia las zonas consumidoras.

Las Agroredes se encuentran como estrategia de la política operativa (mejorar y democratizar las eficiencias del sistema de abastecimiento para reducir costos, precios) para: integrar la gestión de vecindad a nivel de vereda y municipio con el fin de reducir costos de producción, transporte, etc., y dentro de la política de integración territorial (promover la integración regional central) para: aportar al desarrollo rural regional. La propuesta de Agrored en las zonas rurales buscaba organizar el suministro desde y para una subregión, mediante productores rurales asociados, con el fin de obtener mejoras en (i) la consolidación de la oferta, (ii) la adaptación, estandarización y normalización, (iii) suministro de insumos, y (iv) transporte de recolección y entrega (iv) reducir costos de insumos de producción, despacho de la producción primaria o transformada y de los márgenes de intermediación.

La labor de las Agroredes se fundamentó en la gestión de las asociaciones que las conformaban, sin embargo, éstas no cumplieron satisfactoriamente los objetivos y metas que se tenían con respecto a esta estrategia de comercialización por diversas razones. Es claro que las intervenciones en los territorios deben realizarse de manera participativa, incluyendo la diversidad de actores que hacen parte de un proceso, en este caso la planeación del PMASAB se hizo con base a distintas problemáticas, principalmente de comercialización y seguridad alimentaria de la población bogotana. A pesar de esto los resultados del PMASAB no lograron cumplir con los objetivos y expectativas generadas alrededor de este, es importante determinar en los componentes, las causas de este incumplimiento en el componente de Agroredes.

Los primeros informes de evaluación al PMASAB, lo realizaron el Instituto latinoamericano para una Sociedad y un derecho alternativos, en el año 2014 y la Universidad Nacional a través del ICTA (Instituto de Ciencia y Tecnología de Alimentos) por medio del contrato de consultoría No. 223 de 2014, donde gracias a una evaluación a los componentes de

Agroredes y Nutriredes, encontraron que varias problemáticas asociadas a la producción y a la falta de concepción inicial por parte del PMASAB en las metodologías de intervención en los territorios, en el caso de las Agroredes, causó que las entidades e instituciones ejecutoras de los convenios actuaran en la misma dirección, por lo cual, solo donde se utilizaron metodologías participativas y estrategias de organización se obtuvieron los resultados positivos.

Es necesario aclarar que esta investigación no evalúa el PMASAB, por lo mencionado con anterioridad, el objetivo del estudio fue determinar los factores por medio de los cuales se conformaron las Agroredes, en el marco del PMASAB en el período 2006-2015 para responder a las preguntas de investigación: ¿Cuáles son los factores que han incidido en la conformación de las Agroredes como redes rurales de producción y de integración de gestión de vecindad para organizar el suministro y procesamiento desde y para una subregión en el marco de implementación del PMASAB? Para este fin se plantearon tres objetivos específicos:

- Analizar los procesos de conformación y fortalecimiento de las organizaciones en el marco del programa PMASAB para la creación de Agroredes.
- Analizar las causas que originaron brechas en el cumplimiento de los objetivos de las Agroredes del Plan Maestro de Abastecimiento y Seguridad Alimentaria de Bogotá.
- Comparar los resultados de la estrategia de Agroredes del PMASAB con respecto a otros modelos de coordinación o articulación en las que participan organizaciones de productores agrarios.

La metodología utilizada para responder a las preguntas de investigación, cumplir con los objetivos y determinar la veracidad de las hipótesis, consistió en tres fases. Las dos primeras cualitativas, consistentes una en la revisión y determinación de factores clave para el fomento de la asociatividad y de los objetivos que buscaba el PMASAB para las Agroredes. La segunda fase se basó en el desarrollo y aplicación de un instrumento de acuerdo a los factores identificados en la primera fase, y se aplicó a organizaciones que participaron de los diferentes convenios del componente de Agroredes en el PMASAB, es importante mencionar que la estrategia de Agroredes no se fundamentó en la conformación de redes en el desarrollo del PMASAB hasta las metas de mediano plazo, sino que en la modificación del decreto 315 de 2006 al 040 de 2008, se presenta una reforma a la participación de los productores, y se determina que las organizaciones rurales son la estrategia adecuada para intervenir en los territorios y de esta manera lograr el abastecimiento de alimentos a Bogotá de la forma en que se planeaba. La tercera fase constó del análisis de la información, la cual estuvo fundamentada en dos partes, la primera la determinación de la importancia de los factores identificados para las organizaciones de acuerdo al objetivo de participación en las Agroredes, en esta parte se realizó una estratificación o clasificación de los mismos y se determinaron: conformación de Agroredes y Centros de Gestión Veredal (CGV) en el primer grupo, fortalecimiento, tanto productivo como organizacional en el segundo grupo y el componente de empresarización en el tercer grupo. La segunda parte consistió en la determinación del cumplimiento de los mismos factores para los grupos mencionados anteriormente. Posteriormente esta información se analizó con respecto a dichos objetivos y a la agrupación por clúster para las variables de costo y distancia de recorrido que determinaron resultados importantes en la dimensión económica, por último, se analizaron las fallas en el modelo o estrategia de Agroredes en cada una de las dimensiones y factores, y la vinculación de pequeños productores a los modelos de abastecimiento y comercialización de alimentos a ciudades.

2. Asociatividad

2.1 Conceptualización

Las organizaciones son entidades sociales con metas, estructura, actividades coordinadas y relacionadas al ambiente externo (Castro Ríos & Noguera Hidalgo, 2014); son sistemas complejos y con expectativas compartidas (Contreras Torres & Castro Ríos, s. f.) (Etkin 2003). Se consideran construcciones sociales, cuyas acciones son determinadas por los modos individuales y colectivos de sus miembros (García Herrera, 2015) y son entendidas como entidades formadas por miembros que pueden decidir para solucionar alguna situación, sin embargo las organizaciones tienen limitaciones propias de la condición humana (Ribeiro, 2015).

Las organizaciones nacen de la voluntad de lograr un objetivo común y de la decisión racional de los mismos individuos, se tienen en cuenta los costos como el compromiso, el trabajo, el tiempo y, los beneficios esperados. Para Olson (1982), las organizaciones satisfacen intereses comunes, colectivos o de grupos: “Una característica esencial de la organización es que proporciona un beneficio inseparable y generalizado, de donde resulta que la provisión de bienes públicos o colectivos es la función fundamental de las organizaciones en general”. Para Luhmann (Opazo & Rodríguez, 2017), las organizaciones son una cadena de decisiones que se toman por quienes tienen el derecho a hacerlo, de esta manera se asigna la responsabilidad a algunos individuos. Las organizaciones surgen a partir del desarrollo de diferencias con el entorno, sin embargo, ni la organización ni el entorno puede ser entendido individualmente, ya que como lo describieron Selznick, Burns y Stalker, el entorno determina las dinámicas de las organizaciones.

Así mismo, se pueden entender como ambientes politizados, ya que en ellas convergen distintas fuerzas que son motivadas por intereses del entorno, cohesionándolos o poniendo algunos intereses sobre otros. El elemento que causa esto es el poder, sin embargo, los intereses de los miembros no siempre coinciden con los de la organización que debería recoger el sentir y pensar de la mayoría o la totalidad de los miembros, esto se presenta como un dualismo entre el individuo y la organización y el individuo consigo mismo, que resulta en conflictos por intereses; desde el individuo por la falta de correspondencia a lo ofrecido por la organización y el grado de su contribución (Murillo, 2009).

Olson considera una paradoja el hecho que, en un grupo de personas con un determinado interés en común, la conducta tiende a que el grupo haga lo posible por satisfacerlo. Esto lo explica por la situación en la cual un sujeto que invierta recursos en una determinada causa lo único que logrará en el mejor de los casos es que ésta avance y que los partícipes y no partícipes tengan los mismos resultados en cuanto a beneficios, así mismo una de las

conclusiones es que si no se dan combinaciones o circunstancias especiales, en grandes grupos, por lo menos si están compuestos por individuos racionales no actuarán en favor de los intereses en grupo (Olson, 1978).

Ménard (1997), define la organización como una unidad económica de coordinación que tiene fronteras identificables y que funciona continuamente para alcanzar un objetivo compartido por los miembros participantes. Las organizaciones, en términos de economía permiten una reducción de costos, se tiene en cuenta que la base es el comportamiento de racionalidad limitada y oportunista de los agentes, donde la coordinación ineficiente, aumenta los riesgos. Por tanto, las organizaciones proponen una coordinación entre el mercado y los miembros para administrar transacciones. Nacen de una necesidad del desafío real y crean estructuras de intermediación que se construyen como interfaz entre las sociedades rurales y su entorno y administran relaciones entre productores y agentes económicos, se basan en las actividades más importantes de las familias y proporcionan servicios de producción, transformación y comercialización, así el conocimiento de la cadena es importante, por lo cual la adquisición de capacidades es fundamental (Faure, Le Coq, & Rodríguez, 2008).

Una organización de tipo agrario hace referencia a un grupo de productores que actúan de manera conjunta para fortalecer su acceso y posición en el mercado, estas organizaciones pueden ser mecanismos o medios para hacer frente a los problemas relacionados a las fallas del mercado y sobre todo aquellos que afectan directa y negativamente a los pequeños productores, como los costos de comercialización, la falta de información, los servicios de asistencia, comercial, transporte y los precios (Anido, 2015). El autor, citando a Ton, Bijman & Oorthuizen (2007), menciona que las organizaciones de tipo agrario o rural han tenido un importante papel en el mercado los últimos años, debido a las exigencias de organización y oferta permanente de productos.

En términos de desarrollo local, la asociatividad se entiende como la configuración de sistemas empresariales que buscan formar entornos competitivos e innovadores, se priorizan las acciones colectivas sobre las individuales y la creación de redes horizontales, siendo entonces, la asociatividad una estrategia colectiva para desarrollar ventajas competitivas (Narváez *et al.*, 2008). Las asociaciones rurales son un factor que contribuye al desarrollo de las actividades de pequeños y medianos productores, su enfoque teórico se basa en el capital social y económico.

Algunos de los servicios de las organizaciones son los préstamos para la producción y de mercado, sin embargo, para muchos productores pequeños estos servicios no son completamente útiles, ya que requieren de mecanismos de contingencia o ayudas financieras para solventar los altos riesgos de la producción agrícola. La racionalidad individual en el contexto rural es la que tiene mayor espacio si se piensa en el rol de los pequeños productores, no obstante, el interés del Estado en que se asocien para acceder a las políticas públicas (Misión Rural, 2015), no permite que estos desarrollen y expresen sus capacidades. Para Pfeffer (Castro Ríos & Noguera Hidalgo, 2014), uno de los problemas de las organizaciones es el desconocimiento de los objetivos por la totalidad de la estructura, lo cual conlleva a que los intereses individuales estén por encima de los colectivos. Otra de las problemáticas relacionadas a la continuidad de las organizaciones, es que estas no siempre se adaptan al entorno, lo cual deriva en la desaparición de las mismas (Campos, Carro, Duran, & Fernández, 2000). Es importante tener en cuenta que múltiples organismos internacionales y agencias de desarrollo impulsaron esta concepción en las agendas de desarrollo rural para Latinoamérica, promoviendo metodologías de

intervención comunes para brindar no solo asistencia técnica, sino capacitaciones para proyectos que incluyan la comunidad en general y la población vulnerable y así mejorar sus condiciones y capacidades de participación y poder de negociación (Lattuada, Nogueira, & Urcola, 2015a).

2.1.1 Factores clave identificados en literatura

Tabla 2-1. Factores claves para la conformación de asociaciones, identificados por medio de revisión de literatura.

| DIMENSIÓN | FACTOR | FUENTE |
|-------------------|---|---|
| Económica | Articulación a canales de comercialización sostenibles y nuevos mercados (directo al consumidor, evitar plazas de mercado) de manera conjunta | (Parrado 2016), (Berdegué 2000), (Diez and Diez 2016), (Acevedo 2017), (Valdez and Márquez 2016), (Carini 2017), (Rondot and Collion 2011), (Anido 2015), (Ramírez 2017), (Camacho, Marlin, and Zambrano 2005), (Aldana Martínez and Cañón Rodríguez 2017), (Lattuada, Nogueira, and Urcola 2015), (Rendón 2012), (Perffeti et al. 2013), (Leal 2011), (Giulani, Pietrobelli, and Rabbellotti 2005) |
| | Fijación de precio (en términos de calidad y buen precio) | (Parrado 2016), (Acevedo 2017), (Rendón 2014), (Carini 2017), (Ruben and Sáenz 2008), (Gracia and Horbath-Corredor 2014) |
| | Reducir costos | (Berdegué 2000), (Carini 2017), (Faure, Le Coq, and Rodríguez 2008), (Anido 2015), (Ramírez 2017) |
| | Economías de escala | (Berdegué 2000), (Perffeti et al. 2013) |
| | Valor agregado, calidad y diferenciación | (Berdegué 2000), (Acevedo 2017), (Carini 2017), (Anido 2015), (Camacho, Marlin, and Zambrano 2005), (Perffeti et al. 2013) |
| | Poder de negociación (con otros agentes, por ejemplo, agroindustriales o institucionales) | (Berdegué 2000), (Valdez and Márquez 2016), (Acevedo 2017), (Rendón 2014), (Anido 2015), (Ramírez 2017), (Perffeti et al. 2013) |
| | Contratos | (Berdegué 2000) |
| | Acceder a recursos financieros, acumulación de capital, programas de crédito, préstamos | (Berdegué 2000), (Diez and Diez 2016), (Vargas Jarquín 2015), (Acevedo 2017), (Rendón 2014), (Bosc et al. 2002), (Ramírez 2017), (Aldana Martínez and Cañón Rodríguez 2017), (Camacho, Marlin, and Zambrano 2005), (Caravaca and González 2009), (Perffeti et al. 2013) |
| | Garantía de compra | (Acevedo 2017), (Ruben and Sáenz 2008), (Gracia and Horbath-Corredor 2014) |
| | Pago de contado | (Acevedo 2017) |
| | Aumentar rentabilidad e ingresos | (Carini 2017), (Ramírez 2017), (Callejas 2016), (Leal 2011) |
| | Disminuir dependencia de otros actores (intermediarios, mayoristas) | (Acevedo 2017), (Rendón 2014), (Anido 2015) |
| | Fortalecimiento y mejoramiento de capacidades, técnicas, administrativas | (Parrado 2016), (Berdegué 2000), (Vargas Jarquín 2015), (Acevedo 2017), (Rendón 2014), (Carini 2017), (Faure, Le Coq, and Rodríguez 2008), (Anido 2015), (Perffeti et al. 2013), (Leal 2011) |
| | Aumento de la competitividad y eficiencia | (Berdegué 2000), (Vargas Jarquín 2015), (Anido 2015), (Ramírez 2017), (Callejas 2016), (Cortés Millán 2014), (Perffeti et al. 2013) |
| Disminuir riesgos | (Diez and Diez 2016), (Anido 2015) | |

| | | |
|-------------------------------|---|--|
| Productiva | Acceder a información | (Diez and Diez 2016), (Rendón 2014), (Caravaca and González 2009) |
| | Volumen sostenido, coordinar oferta atomiza e inocuidad (requisitos de compradores) | (Acevedo 2017), (Rendón 2014), (Rondot and Collion 2011), (Anido 2015), (Ramírez 2017), (Camacho, Marlin, and Zambrano 2005), (Mora 2014), (Lattuada, Nogueira, and Urcola 2015), (Callejas 2016) |
| | Programación de siembras | (Acevedo 2017), (Anido 2015) |
| | Mejorar infraestructura, acopio, transformar, clasificar, transportar | (Rendón 2014), (Mora 2014), (Lattuada, Nogueira, and Urcola 2015), (Rendón 2012), (Gracia and Horbath-Corredor 2014) |
| | Aumentar productividad | (Carini 2017), (Callejas 2016) |
| Social e institucional | Acción colectiva, gestión conjunta, fomento de la solidaridad y trabajo común, redes y desarrollo del territorio | (Parrado 2016), (Carini 2017), (Bosc et al. 2002), (Ostrom 1990) (Olson 1978), (Anido 2015), (Ramírez 2017), (Camacho, Marlin, and Zambrano 2005), (Caravaca and González 2009), (Valdez and Márquez 2016), (Callejas 2016), (Cortés Millán 2014), (Perffeti et al. 2013), (Leal 2011), (Giulani, Pietrobelli, and Rabbellotti 2005), (Gracia and Horbath-Corredor 2014) |
| | Nuevas relaciones, compartir e intercambiar información y conocimiento, transferencia de tecnologías, vinculación con investigación | (Berdegué 2000), (Diez and Diez 2016), (Bosc et al. 2002), (Vargas Jarquín 2015), (Anido 2015), (Camacho, Marlin, and Zambrano 2005), (Caravaca and González 2009), (Valdez and Márquez 2016) |
| | Mejorar calidad de vida y beneficio propio | (Acevedo 2017), (Caravaca and González 2009), (Valdez and Márquez 2016), (Rendón 2012), (Gracia and Horbath-Corredor 2014) |
| | Apoyo de gobierno e instituciones | (Acevedo 2017), (Rendón 2014), (Faure, Le Coq, and Rodríguez 2008), (Anido 2015), (Ramírez 2017) |

Fuente. Elaboración propia a partir de los autores.

Articulación a canales de comercialización sostenibles y nuevos mercados (directo al consumidor, evitar plazas de mercado) de manera conjunta

Los pequeños productores tienen dificultades para articularse al mercado de manera estable debido a su escaso acceso a factores de producción, limitados recursos de capital y humano (Faure et al., 2008). Tal vez uno de los objetivos principales de las organizaciones es convertir a los individuos en actores participes del mercado (Berdegué, 2000). La articulación a canales de comercialización y mercados sostenibles, que tengan relación directa con el consumidor, son determinantes para las organizaciones (Parrado, 2016b) (J. H. Camacho, Aguilar, & Cervantes, 2012) (Rendón, 2014) (Carini, 2017), los productores que acceden a trabajar de manera colectiva logran una mejor posición y un mejor trato en la integración al mercado o a la industria (Valdez & Márquez, 2016a) (Aldana Martínez & Cañón Rodríguez, 2017), así como el acceso a mercados globalizados (Faure et al., 2008) (Ramírez, 2017).

Fijación de precio

Los pequeños productores, con una economía campesina principalmente de subsistencia, dispersa geográficamente, sin condiciones adecuadas para comercializar sus productos, se enfrentan a las condiciones impuestas por otros actores de la cadena, como intermediarios, proveedores o compradores en general, los cuales ante las condiciones de

desfavorabilidad anteriormente descritas, los hacen negociar comprando sus producciones a precios por debajo del mercado, presentando inequidades en la fijación de los precios (Parrado, 2016b)(Ramírez, 2017). Las economías son de subsistencia, aprovechando los precios estacionales que limita la posibilidad de asumir contratos de suministro de materias primas de estos productores a largo plazo (Aldana Martínez & Cañón Rodríguez, 2017).

Reducir costos y generar economías de escala

Las organizaciones mejoran la rentabilidad de la producción, permite que los pequeños productores cooperen entre sí, una organización vertical les permite una disminución de costos en las transacciones (Carini, 2017) (Anido, 2015), y de esta manera generen economías de escala, es decir reduciendo los costos por unidad producida lo cual deriva en que se permite o facilite el acceso a nuevos mercados (Berdegué, 2000).

Valor agregado, calidad y diferenciación

La producción de tipo campesina y generada por pequeños productores no ofrece alternativas en cuanto a la innovación o diferenciación del mercado, las practicas inadecuadas o sin cambio constante en la producción no generan una calidad adecuada para el mercado. Nuevas actividades o condiciones le permiten a los productores generar valor agregado a sus productos, tener calidad adecuada para el mercado y de esta manera incursionar en nuevos mercados (Berdegué, 2000) (Carini, 2017) (P. Camacho, Marlin, & Zambrano, 2005).

Acceder a recursos financieros, acumulación de capital, programas de crédito, préstamos

Los productores se organizan con el objetivo de tener mayor probabilidad de acceder a recursos y de esta manera ser más eficientes en la producción (Vargas Jarquín, 2015) (Aldana Martínez & Cañón Rodríguez, 2017). Además por medio de sus programas de financiación, crean o fortalecen capacidades técnicas y gerenciales (Berdegué, 2000) (Rendón, 2014) (Faure et al., 2008).

Poder de negociación (con otros agentes, por ejemplo, agroindustriales o institucionales) - Disminuir dependencia de otros actores (intermediarios, mayoristas)

La falta de capacidades en la negociación es una gran limitante para los productores y organizaciones (Parrado, 2016b), su experiencia individual es la de negociar su producción con un intermediario que les ofrece en la mayoría de las situaciones precios muy bajos (Rendón, 2014). Uno de los argumentos para la conformación de asociaciones o cooperativas es el objetivo de disminuir las fallas del mercado (Anido, 2015), las organizaciones mejoran la posición negociadora frente a compradores actuales y potenciales, lo cual es uno de los problemas de los productores individuales que no tienen esta capacidad de negociación y obtienen bajos precios de sus productos (Berdegué, 2000) (Vargas Jarquín, 2015) (Faure et al., 2008) (Anido, 2015) (Ramírez, 2017), por tanto permite que las familias campesinas mejoren esta capacidad frente a compradores y proveedores (C. Narváez, 2014).

Contratos

El mercado agrario presenta, como cualquier mercado, asimetrías, por la falta de información, al ser imperfecta e incompleta, el acceso deficiente a los recursos financieros y humanos, por lo cual se crean condiciones diferentes a las propias del mercado, como transacciones entre familias de agricultores, cooperativas y organizaciones (Berdegú 2000). En estas configuraciones se presentan situaciones que se alejan de las del mercado, donde tienden a relacionarse con trueques y a ser más personalizadas, ya que involucran a miembros de organizaciones conocidas. De tal manera la posibilidad de generar contratos de producción y comercialización entre productores y otro agente comercial, incentiva a los primeros y genera expectativas, principalmente financieras, entre ambas partes, así mismo los contratos ofrecen un mecanismo para integrar a los pequeños productores a mercados dinámicos reduciendo las fallas del mercado en seguridad, información y crédito (Ruben & Sáenz, 2008).

Garantía de compra

El asegurar las ventas y que estas no dependan de las plazas más comunes como las centrales de abastos, directo al consumidor y con un precio estable, garantizando la compra de la producción, son parte de los factores más importantes de motivación para pequeños productores frente a la asociatividad (Acevedo, 2017). Esta garantía de compra puede ir de la mano de los contratos, ya que se considera que hay una mayor seguridad (Ruben & Sáenz, 2008).

Pago de contado

Las organizaciones sirven como medio para disminuir los costos de información que tienen empresas para negociar con pequeños productores que se encuentran dispersos y lejanos geográficamente, de esta manera pueden darse provisiones de capital de trabajo (Berdegú, 2000). El pago de contado (Acevedo 2017), es quizá uno de los requisitos más importantes para el productor a la hora de vender su producción, puesto que, para él, el hecho de recibir ingreso directamente permite solventar necesidades básicas teniendo en cuenta que la economía campesina de subsistencia es la que caracteriza a la ruralidad. Las organizaciones mejorando la capacidad de negociación y accediendo a mercados nuevos por medio de contratos establecen las condiciones lo cual les permite generar un beneficio colectivo en este aspecto.

Aumentar rentabilidad e ingresos

Los objetivos relacionados a incrementar la productividad, rentabilidad y a su vez los ingresos de los pequeños productores, se pueden lograr por medio de diversas alternativas entre las cuales están, la asociatividad para disminuir costos, mejorar el acceso a la comercialización y mejorar los ingresos en las UPA y así mismo a los productores, lo cual además mejora la posibilidad de adquirir insumos y equipos de manera conjunta, otra de las alternativas es que los productores accedan a servicios de asistencia técnica y de mano de obra especializada, lo cual se dificulta dependiendo de los contextos (Leal, 2011), (Ramírez, 2017), (Callejas, 2016) y (Carini, 2017).

Mejorar infraestructura, acopio, transformar, clasificar, transportar

Participar de organizaciones o asociatividad genera un valor agregado para los productores que participan de estas formas organizativas. La adquisición de bienes además mejora las posibilidades de acceder a beneficios para la compra de equipamientos que se incorporan a los predios o a las organizaciones, en este aspecto se mejoran procesos como el acopio y acondicionamiento de productos y a su vez de actividades como clasificación, limpieza o lavado, embalaje y transporte (Lattuada et al., 2015a) (Gracia and Horbath-Corredor 2014) (Mora, 2014) (Rendón, 2014).

Disminuir riesgos

La exposición de la producción agraria a la globalización, a las fallas del mercado y a los eventos climáticos son motivaciones para que se den procesos de cooperación interna para generar acciones colectivas en las cuales se compartan riesgos, se evite el sobre esfuerzo (Diez, 2016). Es importante tener en cuenta además que para mejorar la escala de producción y cumplir los estándares de calidad, las organizaciones denominadas multiuso, permiten la diversificación de productos y mercados lo cual también, diversifica el riesgo (Anido, 2015).

Aumento de la competitividad y eficiencia

Las fallas del mercado tienen responsabilidad sobre el Estado, quien debe corregirlos, regulando la competencia, la innovación agrícola, los mercados de tierras, los costos de transacción y las fallas en la cobertura de mercados de crédito y estimulando la asociatividad entre organizaciones rurales o de agroindustria con el sector público y privado lo cual fomenta la competitividad del sector y de los pequeños productores logrando su inclusión al sector a estos últimos logrando una reducción de la pobreza (Vargas Jarquín, 2015), (Berdegué, 2000), (Callejas, 2016), (Ramírez, 2017), (Cortés Millán, 2014) (Perffeti et al. 2013).

Fortalecimiento y mejoramiento de capacidades, técnicas, administrativas

El surgimiento de las organizaciones aumenta la competitividad de los pequeños campesinos o productores que se asocian a ellas, se diversifican los riesgos (Parrado, 2016b), los conocimientos técnicos y administrativos son clave (Berdegué, 2000), las organizaciones generan capacidades de investigación, desarrollo tecnológico e innovación, individual y colectivo (Valdez & Márquez, 2016a). Además el trabajo conjunto crea condiciones favorables para obtener recursos o mejorar la infraestructura y mejorar el acceso a bienes públicos, incluso pueden lograr la escala de operación necesaria para satisfacer demanda a diferentes niveles (Berdegué, 2000) (Carini, 2017).

Las organizaciones en el territorio son eficientes en la medida que son capaces de lograr una interacción con instituciones para el desarrollo (Diez, 2016), establecen acuerdos, criterios de intercambio y formas propias de relación sin desconocer su cultura (J. H. Camacho et al., 2012) (Valdez & Márquez, 2016a). Así mismo la pluriactividad, diversificando productos y mercados les permite disminuir riesgos (Anido, 2015) (Caravaca & González, 2009).

Acceder a información

El acceso a la información es una de las grandes limitantes de las organizaciones y de los productores en general que hacen parte de la economía campesina (Parrado, 2016b) (Rendón, 2014), las formas organizativas por medio del fortalecimiento de capacidades y las alianzas con entidades, así como la comunicación directa permite que el acceso a la información de mercado, precio, demanda y nichos especializados sea de fácil acceso, mejorando la eficiencia en la producción y una adecuación de la producción al mercado.

Programación de siembras

El consumidor determina las tendencias en la producción y a su vez de innovación en esta, el fomento en la dimensión productiva de las explotaciones y la asociatividad, así como la integración de los pequeños productores a los mercados adquiere una relevancia que se hace más grande, esto hace necesario que los productores conozcan los criterios del mercado, la demanda y los canales a los cuales puede acceder dadas sus condiciones y capacidades. Es esencial que se tengan en cuenta las condiciones geográficas, las denominaciones de origen y tener en cuenta la demanda en términos de calidad y cantidad por medio de la programación de siembras, siendo un punto importante el garantizar la seguridad alimentaria (Anido, 2015) (Acevedo, 2017).

Adecuación de la producción al mercado y volumen sostenido, coordinar oferta atomiza e inocuidad (requisitos de compradores)

El productor se orienta a la oferta pero no a la demanda, no se generan vínculos permanentes con los clientes (Parrado, 2016b), las organizaciones le permiten articular la producción con el mercado, el trabajo conjunto les permite operar de manera rentable (Vargas Jarquín, 2015), ofrecer la calidad y acogerse a la normativa, organizar la oferta atomizada (Rendón, 2014), (Faure et al., 2008) (Anido, 2015), determinan el producto en función del mercado y la capacidad hacia esta (P. Camacho et al., 2005) así como su estandarización (C. Narváez, 2014).

Acción colectiva

Acción colectiva, gestión conjunta, fomento de la solidaridad y trabajo común, redes y desarrollo del territorio, nuevas relaciones, compartir e intercambiar información y conocimiento, transferencia de tecnologías, vinculación con investigación. Es importante destacar el papel de las organizaciones y los líderes ya que impulsan estrategias y trabajo colectivo a pesar de las diferencias (Diez, 2016). Las organizaciones campesinas empoderan a las personas mediante el fomento de la solidaridad y de capacidades (Parrado, 2016b), esta acción colectiva tiene efectos indirectos, ya que genera nuevos conocimientos, nuevas relaciones, nuevas redes, se amplían las comunicaciones y se comparte información y habilidades (Berdegué, 2000).

Nuevas relaciones, compartir e intercambiar información y conocimiento, transferencia de tecnologías, vinculación con investigación

Las relaciones permiten la definición de objetivos que se logran mediante el acuerdo para producir y comercializar y se requiere de compromiso para unir esfuerzos y experiencia en

cooperación y confianza, no solo para lograr acuerdos sino para resolver problemas al interior de la organización, se construyen espacios de desarrollo humano para favorecer el desarrollo local (Valdez & Márquez, 2016a), permite el intercambio de servicios para ser eficientes (Carini, 2017), les permite el acceso a recursos tecnológicos, la investigación y la producción experimental (Anido, 2015),(Caravaca & González, 2009), así mismo les permite tomar decisiones sobre las problemáticas de sus territorios (Ramírez, 2017) (Caravaca & González, 2009), permiten desarrollar mecanismos de gobernanza dentro de los territorios (Caravaca & González, 2009), generando un empoderamiento social y político (C. Narváez, 2014).

Mejorar calidad de vida y beneficio propio

Una de las principales motivaciones de los productores para asociarse es el de generar mayores ingresos (Ramírez, 2017). El resultado de la cooperación y el trabajo conjunto hace que se dé un aumento de recursos destinados a las organizaciones y esto conlleva a que se dé una mejor calidad de vida, tanto individual como colectiva, (Valdez & Márquez, 2016a) (Carini, 2017) (Caravaca & González, 2009), se estabilizan los ingresos de los productores y se disminuye la pobreza (C. Narváez, 2014), las organizaciones pueden comunicarse y así, coordinar acciones que conllevan a acumulación de capital (Caravaca & González, 2009).

Apoyo de gobierno e instituciones

El fomento institucional de la asociatividad y el cooperativismo determina el crecimiento continuo de las mismas, por tanto, es fundamental el apoyo continuo hacia estas formas de organización debida principalmente a las dificultades en capacidades en estrategia y operación, fortaleciendo los aspectos productivos y las estrategias de comercialización para acceder a canales de comercialización y mejorar las capacidades en las negociaciones. Estas se ven afectadas por el rol institucional y el liderazgo en los territorios para dinamizarlas a nivel municipal y departamental, el papel de las instituciones se da por medio de incentivos y oportunidades de parte de los agentes del mismo y a largo plazo impacta sobre los territorios cuando se dan casos exitosos impactando a nivel local y regional (Ramírez, 2017), (Anido, 2015), (Faure et al., 2008), (Rendón, 2014) (Acevedo 2017).

2.2 Políticas de asociatividad en Colombia

Fajardo (2001) en “Notas para la formulación de un programa de desarrollo rural para la paz”, propuso que la producción primaria debía complementarse con los encadenamientos industriales para su procesamiento y transformación, como sistemas agroindustriales o cadenas productivas, en donde debiera existir un consenso entre el Estado, los productores, incluyendo industriales y consumidores y teniendo en cuenta no solo las áreas de producción sino la participación de la población y la ubicación de mercados.

Las cooperativas y asociaciones de pequeños y medianos productores hacen parte de la economía campesina y a su vez de la economía solidaria, la cual está conformada por todas aquellas organizaciones empresariales gestionadas y ejecutadas por quienes hacen parte de una comunidad y poseen un factor económico (Mora, 2014).

La economía solidaria se define en la Ley 454 de 1998 como “el sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía” (Congreso de la República, 1998). Dicha ley declara interés común la protección, promoción y fortalecimiento de las distintas formas solidarias para contribuir al desarrollo económico, fortalecimiento de la democracia, equitativa distribución de la propiedad e ingreso y la racionalización de las actividades económicas en favor no solo de la comunidad sino dentro de ella, de las clases populares.

Los principios que definen la economía solidaria principalmente en sus formas organizativas son: trabajo y mecanismos de cooperación; tienen prioridad sobre los medios de producción, el espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua, la administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora, la propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción, la formación e información para los miembros permanente, la autonomía, la autodeterminación y el autogobierno, el servicio a la comunidad, la integración con otras organizaciones del mismo sector.

Dentro de sus fines se encuentran: promover el desarrollo integral del ser humano; generar prácticas que consoliden vivencias en pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor y así generar desarrollo y paz en los pueblos; ejercicio de la democracia participativa; participación en el diseño y ejecución de programas y demás de desarrollo económico y social y por último, garantizar a los miembros la participación, el acceso a información, al trabajo, a la propiedad, a la información, y la gestión y distribución equitativa sin discriminación (Organizaciones Solidarias, 2018b) (Congreso de la República, 1998).

En los tipos de organizaciones solidarias se encuentran las asociaciones, de campesinos, agropecuarias, de productores, asociaciones de usuarios de distritos de riego y asociaciones de usuarios de acueductos veredales. Las asociaciones son definidas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), como figuras que: “...buscan principalmente el bienestar de sus asociados a partir de una actividad socioeconómica, es decir, que la pretensión principal de los asociados es la generación de ingresos, a través del mejoramiento de la competitividad, desarrollar economías de escala e incrementando la producción a través de alianzas entre los distintos agentes que interactúan en el mercado aumentando las oportunidades de crecimiento individual y colectivo” (Organizaciones Solidarias, 2018b).

Como parte de las políticas de Estado y del MADR, las asociaciones de campesinos se reglamentan desde 1994 por medio del Decreto 2716 y se ratifican con la Resolución 00363 de 2004. Por medio de estos se reglamenta el ejercicio de “Control y Vigilancia sobre Organizaciones Gremiales Agropecuarias y Asociaciones Campesinas” de carácter nacional por parte del MADR, se definen tanto las asociaciones agropecuarias como campesinas. Esta última figura, se entiende como “una organización de carácter privado constituida por campesinos y que tiene por objeto la interlocución con el Gobierno en materia de reforma agraria, crédito, mercadeo y asistencia técnica agropecuaria” (Presidencia de la República, 1994 y 2004).

Algunos lineamientos de política pública se han dado para aliviar la pobreza y generar ingresos, dentro de estos se encuentran:

- Conpes, 3392 de 2005 para el proyecto “Modelos innovadores de Intervención en el sector cafetero”.
- Conpes 3426 de 2006 con el “Programa para el Desarrollo de las Oportunidades de Inversión y Capitalización de los Activos de las Microempresas Rurales de Colombia”, cuyo objetivo fue el de incrementar el empleo e ingresos de las familias pobres por medio de competitividad e integración a mercados de las microempresas.
- Conpes 3467 de 2007 para el desarrollo del proyecto “Apoyo a Alianzas Productivas Fase II” cuyo objetivo fue el de incrementar competitividad y desarrollo empresarial de comunidades rurales pobres por medio de alianzas determinadas por la demanda del sector privado (Conpes 3616, 2009).

A pesar de los buenos resultados en algunos de los programas, existen obstáculos para la conformación de formas asociativas, como la falta de capacidad para generar alianzas con inversionistas que además aporten capacidad logística e inserción a mercados o por el hecho de la falta de capacidad para organizarse, aumentar la escala de producción o el escaso poder de negociación (Conpes 3616, 2009).

De acuerdo con los lineamientos de política pública para la asociatividad rural en Colombia (2013), se establece que la asociatividad contribuye a aumentar la competitividad y productividad del sector al brindar posibilidades de organizarse en comunidad, con el objetivo no solo de acceder a mercados, sino de desarrollar economías de escala y aumentar el poder de negociación. Estos lineamientos corresponden al fortalecimiento de modelos asociativos que reconozcan y apliquen los beneficios de esta forma de organización, dentro de los cuales se encuentran organizar una comunidad bajo objetivos comunes, compartir riesgos y costos, aumentar poder de planeación y negociación, acompañar y facilitar acceso a asistencia técnica y fuentes de financiamiento, mejorar la calidad de vida, formar talento humano e incrementar las capacidades y condiciones para entrar y ser sostenibles en mercados, otros beneficios son reducir diferencias por la presencia de intermediarios, así como a marginalización en procesos de comercialización.

Sin embargo, también se plantea que existen diversos obstáculos para el desarrollo de la asociatividad rural, entre los que se encuentran: debilidad normativa para la constitución y formalización; descoordinación interinstitucional en la oferta pública; obstáculos en la promoción de acciones para la vida en comunidad; debilidad en la oferta y acceso a servicios para la formación de capital humano; limitaciones en el acceso a instrumentos financieros y dificultades en la comercialización y acceso a mercados.

El argumento que la asociatividad rural aporta a la formalización del sector se entiende en términos que esta desarrolla mecanismos de acción y cooperación colectiva y que su producción debe cumplir con condiciones y requisitos para entrar en un mercado.

El Diagnóstico de la Inclusión Productiva en el Campo Colombiano (2015), afirma que el Estado ha condicionado el acceso a sus programas para productores que se encuentren asociados y se ha dado un crecimiento en el número de asociaciones, sin convicción u objetivos propios, se han conformado organizaciones débiles, creadas exclusivamente para capturar un recurso público y que en muchos casos ven significativamente disminuido el número de asociados o que simplemente se crean y destruyen en función del ciclo del proyecto, no se está conformando realmente capital social y que los fracasos en las asociaciones se pueden entender en función de la falta de experiencia y organización, así como el débil poder de negociación frente a compradores e intermediarios. Las dificultades que este diagnóstico identifica son: que la política de promoción de la economía solidaria

ha sido inestable, insuficiente e incoherente, que la violencia y el conflicto armado han tenido efectos devastadores ya que debilitan el tejido social, detienen las acciones colectivas y no dejan surgir las capacidades locales; por último el afán del Estado en exigir que los productores se asocien para ser beneficiarios de las políticas públicas ha derivado en la conformación de asociaciones débiles sin visiones que agrupen las necesidades locales.

En el 2002 el MADR puso en marcha el proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (AAP), como instrumento para generar ingresos, generar empleo y promover la cohesión social de la población rural pobre, por medio de alianzas productivas entre grupos organizados de pequeños productores y comercializadores o transformadores. La definición de los productos y departamentos se basó en las prioridades de la política e indicadores de ruralidad y desarrollo empresarial. El Proyecto ofreció la financiación de los estudios de factibilidad y la cofinanciación. En el 2006, Econometría S. A., realizó el estudio “Evaluación de impacto del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas” el cual concluía que los resultados eran favorables ya que cumplía con los objetivos de generación de empleo e ingresos, este estudio mencionaba que los pequeños productores involucrados aumentaron sus ingresos en un 30% y el trabajo en un 20% (Conpes 3467, 2006).

La asociatividad también se plantea como una prioridad en el informe de Misión para la Transformación del Campo y para impulsarla se espera que trabajen en conjunto entidades y líderes de asociaciones con trayectoria, se logren simplificar y disminuir costos en los trámites y se mejoren los instrumentos de política que son especiales para las asociaciones, así como el análisis y la difusión de programas de fomento a la asociatividad exitosos, intercambiando estrategias, conocimientos y metodologías entre asociaciones y teniendo en cuenta programas como Oportunidades Rurales y AP enfocados a pequeños productores. Este impulso a la asociatividad debe generar capital social, aprovechar las economías de escala en los distintos eslabones de la cadena, integrar las asociaciones a cadenas regionales y nacionales y fortalecer su incursión a distintos gremios (DNP, 2015).

Actualmente la entidad del Estado encargada de diseñar de programas enfocados al fomento y desarrollo socio empresarial de las organizaciones solidarias es la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, que a partir del Decreto 4122 del 2011 se transformó del Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria (DANSOCIAL), cuyos objetivos son promover el desarrollo de la cultura de solidaridad y asociatividad, contribuir a mejorar la calidad de vida a partir de esta cultura; recuperar la confianza en las organizaciones del sector solidario; fortalecer el sector solidario en la economía nacional, la competitividad y la participación en mercados externos y fortalecer la infraestructura pública institucional (Organizaciones Solidarias, 2018a). La Unidad, además de tener las funciones descritas en la Ley 454 tiene algunas como: diseño, coordinación y ejecución de programas de promoción, desarrollo y fortalecimiento; coordinar planes y programas a nivel interinstitucional, nacional, departamental o municipal; coordinar redes intersectoriales e interregionales para promoción, formación, investigación, fomento, protección, fortalecimiento y estímulo de desarrollo empresarial, científico y tecnológico de las organizaciones solidarias; establecer estrategias para fortalecer las actividades de economía solidaria y trabajo decente en estas; adelantar estudios, investigaciones y llevar estadísticas para conocer la realidad de las organizaciones solidarias, cumplir objetivos y como fundamento para formular la política pública; promover estrategias para crear y desarrollar los diversos tipos de organizaciones solidarias; divulgar principios, valores y doctrinas por los que se guían las organizaciones

solidarias, promover la educación solidaria y la gestión socio empresarial y por último la organización de procesos de inducción y educación de la economía solidaria (Organizaciones Solidarias, 2018a).

2.3 Modelos de asociatividad en Colombia

De acuerdo al RUES (Registro Único Socio Empresarial) (Organizaciones Solidarias, 2018), al 31 de diciembre del 2016 el sector solidario estaba conformado por más de 195 mil organizaciones, dentro de las cuales se encuentran: Asociaciones agropecuarias y campesinas nacionales y no nacionales, donde las renovadas fueron 2.342 y las activas 7.598.

2.3.1 Alianzas Productivas

El programa de Alianzas Productivas promueve la vinculación de pequeños productores a mercados formales por medio del fortalecimiento empresarial, técnico y comercial, para incrementar la competitividad y el desarrollo empresarial de las comunidades rurales pobres, a partir de los requerimientos de la demanda, de manera sostenible, a través de alianzas orientadas por el sector privado comercializador o productor. El esquema con el cual el modelo procura conseguir esta articulación se basa en agrupar la pequeña producción agropecuaria individual alrededor de una asociación que los represente en el desarrollo y profundización de acuerdos de comercialización suscritos con aliados comerciales, quienes se encargan de llevar el producto agropecuario a los mercados de destino (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural 2015).

Según este modelo, al trabajar como asociación se adquieren ventajas de producción a mayor escala, como economías en los procesos de compras y contratación de servicios para la producción, con el supuesto de tener una producción atractiva para el sector empresarial y así obtener mejor posición negociadora. Además, resalta que ofrece a la pequeña producción la sostenibilidad que bajo esquemas atomizados no se tiene, convirtiendo la asociación en una organización de carácter permanente, capaz de impulsar transformaciones productivas que respondan a las cambiantes necesidades del mercado, y gestionar fuentes de financiación para lograrlo. Este programa orienta gran parte de la intervención en la construcción de capital socio empresarial y desarrollo de capacidades técnico-productivas, a través de procesos de formación y transferencia de competencias individuales y colectivas.

En cuanto a las cifras de este programa se tiene, según el MADR (2015), que la permanencia de las alianzas es mayor al 90%, además de ser replicable, según el informe, ya que fortalece la sostenibilidad del agronegocio en términos financieros, los fondos rotatorios proveen capital de trabajo y de inversión para la continuidad y el crecimiento de los mismos; es incluyente en términos sociales: vinculando población vulnerable, en 2014 el porcentaje de esta población fue del 29,7%; es una fuente importante de recursos por las alianzas público privadas: cita el informe que por cada 1\$ invertido por el MADR se movilizan 4,3\$ por parte de los actores implicados; genera empleo: por cada beneficiario atendido se generan 1,42 empleos en la actividad productiva y 1,18 empleos equivalentes; aumenta los ingresos. El informe cita una evaluación realizada por el BM y la FAO en la primera fase donde se evidenció que los ingresos aumentaron en un 77% con respecto a quienes no hacían parte de una AAP. En la segunda fase también se llevó a cabo esta

medición y se encontró que estaban recibiendo ingresos superiores al 19,9% y utilidades mayores al 29%, así mismo la FAO realizó evaluaciones económicas y financieras obteniendo que la TIR fue en promedio del 20%.

Sin embargo, se realizó otro estudio del impacto de las AAP, donde se afirmaba que: “...de siete Alianzas (...), tres no tenían mayor experiencia con procesos asociativos y dos de esas tres fracasaron en el proceso de ejecución. La Alianza que no fracasó recibió un apoyo importante de Agroindustrias MOS, como entidad gestora acompañante (OGA) e integradora, compensando las falencias de la falta de experiencia de la asociación. En el resto de los casos las asociaciones de productores ya tenían una importante experiencia de asociación previa que facilitó la consecución del Proyecto” y dentro de las limitaciones que se encontraron estuvieron: “Los mayores beneficiarios son pequeños productores con cierto stock de recursos y condiciones de producción negociable. Dificultades operativas: retraso en la puesta en operación, devaluación del dólar, asignaciones presupuestales anuales inferiores a las programadas y excesivas restricciones para definir la población objetivo de las Alianzas” (Perffeti, Balcázar, Hernández, & Leibovich, 2013).

2.3.1 Zonas de Interés de Desarrollo Económico y Social

Otro de los programas de gran repercusión relacionado a este tipo de asociatividad es el de las Zonas de Interés de Desarrollo Rural, Económico y Social (ZIDRES), las cuales en la Ley 1776 del 29 de enero del 2016 se reglamentan y definen como: “las áreas geográficas remotas y alejadas de los mercados urbanos más significativos, que tienen muy baja densidad poblacional, que adolecen de una infraestructura mínima para el transporte y la comercialización de los productos, cuyas características agrológicas y climáticas impiden un óptimo aprovechamiento de los recursos productivos, con deficiencias comprobadas de sus suelos orgánicos, y elevados costos de adaptación productiva, que efectivamente se caracterizan por ser áreas atrasadas, desvinculadas de las actividades nacionales y con altos índices de pobreza, que requieren de esquemas de intervención especiales, acordes con su situación de aislamiento para poder integrarse más adecuadamente a los flujos del desarrollo nacional” (Congreso de la República, 2016).

El fundamento de las ZIDRES es el esquema asociativo entre empresas y productores y campesinos, sin embargo es claro que estos son quienes más restricciones tienen desde cualquier perspectiva, el acceso al mercado, a la asistencia técnica, a la información, a la capacitación en temas de producción, transformación, organización y jurídicos, es una clara desventaja frente a las empresas ya que, como lo menciona la ley, los proyectos deben tener un enfoque territorial, un esquema de viabilidad administrativa. Dentro de los objetivos destacados de las ZIDRES está el de la generación de valor agregado y transferencia de tecnologías mediante el procesamiento, comercialización e industrialización de los productos, desde procesos asociativos empresariales, así mismo quienes pueden acceder a este tipo de proyectos son personas naturales, jurídicas o empresas asociativas conformadas por la parte empresarial y productores o campesinos.

2.3.2 Propuesta de asociatividad de la Reforma Rural Integral

En cuanto al tema específico de las organizaciones solidarias se destaca que para cumplir los objetivos de eliminar la pobreza y desigualdad de la población rural y a su vez para reducir la brecha urbano-rural, se propone que se elaboren y pongan en marcha planes

denominados “Planes para la Reforma Rural Integral”, para que en un tiempo de 15 años se erradique la pobreza extrema y se disminuya en un 50% la pobreza rural (Organizaciones Solidarias, 2018).

El acuerdo de paz (Presidencia de la República, 2016), propone en la RRI el tema de asociatividad como eje fundamental en los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y como balance entre las distintas formas de producción que se dan en las regiones. Así mismo la importancia de las organizaciones solidarias en que son parte fundamental de la transformación estructural del campo y la frontera agrícola, como una forma de acceso a tierras del Estado, como objeto de desarrollo de los PDET, como mecanismo de participación, como un medio para promover la autonomía económica y capacidad organizativa, para apoyarlas con medidas diferenciales y así contribuir a gestionar proyectos de infraestructura y equipamiento, como un mecanismo para formalizar la labor rural, como un medio para garantizar la producción a escala, competitiva e insertada en cadenas de valor agregado, como un medio para el incremento de la producción de alimentos, generar ingresos y bienestar, como mecanismo para reincorporación económica y social, como medio para generar oportunidades productivas a cultivadores de cultivos de uso ilícito, para participar en el diseño, monitoreo y evaluación de los Planes Integrales Comunitarios y Municipales de Sustitución y Desarrollo Alternativo (PISDA), como formas organizativas de colectivos o grupos de víctimas en planes de reincorporación colectiva y como ejecutoras del Plan Marco de Implementación (Organizaciones Solidarias, 2018).

El primer acuerdo de paz con las FARC-EP, sobre el primer punto de la RRI, no tenía en cuenta el aspecto de asociatividad, de una manera explícita, sin embargo, el acuerdo final propone el fomento y promoción por parte del Gobierno de la asociatividad, encadenamientos y alianzas productivas entre pequeños, medianos y grandes productores, con procesadores, comercializadores y exportadores. Estas formas de relación entre unos y otros busca garantizar la producción a escala y de manera competitiva para su inserción en cadenas de valor agregado y de esta forma mejorar las condiciones de vida, sobre todo de los pequeños productores. Para llevar a cabo esto, las estrategias consisten en brindar asistencia técnica, jurídica y económica a pequeños productores para garantizar proyectos de economías familiares y asociativas, equilibradas y sostenibles.

El acuerdo final plantea dos temas importantes en cuanto a la asociatividad. El primero está relacionado con el desarrollo integral del campo y hace énfasis en el adecuado balance entre las diferentes formas de producción como lo son: la agricultura familiar, la agroindustria, el turismo, la agricultura comercial de escala, la competitividad; así como la necesidad de la promoción y fomento de inversión en el campo con una visión empresarial y los fines productivos como medio para su desarrollo. El segundo con énfasis en la promoción y fomento de encadenamientos de la pequeña producción rural con otros modelos de producción tanto verticales como horizontales y en diferente escala.

Entre los programas propuestos para la implementación del primer punto está el de PDET. Su objetivo es el de lograr la transformación estructural del campo y del ámbito rural, así como el relacionamiento equitativo entre este y la ciudad. Por medio de este programa se busca asegurar el bienestar y buen vivir de la población rural, teniendo en cuenta los derechos políticos, sociales y culturales y reparando los efectos de la miseria y el conflicto; la protección de la riqueza pluriétnica y multicultural y que sea tenida en cuenta para el conocimiento, organización de la vida, la economía, la producción y la relación con la

naturaleza; el reconocimiento y promoción de organización en las comunidades para que sean actores de la transformación estructural de campo.

De los objetivos de este programa, resalto: el desarrollo de la economía campesina y familiar, la que incluye la cooperativa, mutual, comunal, microempresarial y la asociativa solidaria; el desarrollo y la integración de las regiones abandonadas y golpeadas por el conflicto con la implementación progresiva y concertada con las comunidades, de inversiones públicas para lograr una convergencia entre las calidades de vida rural y urbana y fortalecer sus encadenamientos.

Otro de los programas propuestos es el de estímulos a la producción agropecuaria y a la economía solidaria y cooperativa, asistencia técnica, subsidios, crédito, generación de ingresos, mercadeo y formalización laboral. El programa "*Estímulo a la Economía Solidaria y Cooperativa*" tiene como objetivo estimular formas asociativas de trabajo entre pequeños y medianos productores, que se basen en solidaridad y cooperación y se promueva la autonomía económica, la capacidad organizativa, el fortalecimiento en la capacidad de pequeños productores para acceder a bienes y servicios, comercializar y mejorar su calidad de vida.

Por lo tanto, el Gobierno implementará el plan denominado: "*Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural*". Este plan tendrá en cuenta criterios como: acompañamiento, apoyo técnico y financiero a las comunidades rurales para crear y fortalecer cooperativas, asociaciones y organizaciones solidarias y comunitarias, principalmente las vinculadas con producción y abastecimiento alimentario y en particular la producción orgánica y agroecológica; fortalecimiento de capacidades productivas y de las condiciones al acceso de instrumentos de desarrollo rural; estimulación de la economía solidaria y cooperativa para canalizar recursos y servicios a la población y por último el apoyo con medidas diferenciales a organizaciones comunitarias y asociaciones para que se gestionen proyectos de infraestructura y equipamiento. Lo acordado en términos de RRI tiene un papel central en la economía campesina, familiar y comunitaria en el desarrollo del campo, la promoción de diferentes formas de asociación y cooperativismo. CNMH (2009), propuso que el acceso a la tierra debe ir acompañado de proveer los medios y capacidades para hacer uso de ellas y la creación de un entorno que contribuya a la productividad y bienestar, apoyando, promoviendo y fortaleciendo la provisión de servicios públicos, vías, salud, educación, agua potable, formas de asociatividad solidaria, cooperativismo y comercialización.

2.3.3 Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural - Planfes 2017 - 2032

El Planfes es un documento de política pública por medio del cual se constituyen los lineamientos para el fomento de la economía solidaria basada en la cooperación y asociatividad como un instrumento de integración, revitalización socioeconómica de los territorios y el mejoramiento de las condiciones de vida de comunidades rurales en el marco del Acuerdo de Paz. Su objetivo es el de estimular formas asociativas de trabajo de o entre pequeños y medianos productores, que tengan como base la economía solidaria y promuevan autonomía y capacidad organizativa sobre todo de mujeres rurales y de esta manera puedan acceder a bienes y servicios, puedan comercializar su producción y mejoren su calidad de vida y condiciones de trabajo (Organizaciones Solidarias, 2018).

De acuerdo con la estrategia, las organizaciones solidarias son importantes para contribuir al desarrollo en múltiples dimensiones de las comunidades, fortaleciéndolas ya que la estructura de organización solidaria contribuye al crear empresa, con el trabajo decente, los ingresos, la participación y el fortalecimiento. El acuerdo de paz por medio del Planfes, plantea el Programa Integral de Intervención (PII), en el cual se plantea también la estrategia de compras públicas. El PII, son las acciones para el fomento de la asociatividad solidaria en comunidades, organizaciones y territorios, y se fundamenta en los principios de la economía solidaria, el desarrollo territorial, el reconocimiento de los contextos diferenciales y la autosostenibilidad de las organizaciones solidarias (Organizaciones Solidarias, 2017)

Se espera que con el Planfes se genere cooperación entre entidades públicas, privadas y solidarias para implementar las políticas públicas relacionadas con el desarrollo social, el crecimiento económico local y la construcción de tejido por medio de la cultura de la solidaridad y asociatividad; se enmarca en los planes estratégicos y planes de desarrollo local y territorial y a su vez con en los presupuestos de las entidades donde el sector solidario sea reconocido como instrumento de construcción de paz en los territorios y la definición de lineamientos para coordinar acciones entre los diferentes actores para cumplir con los objetivos de promoción, creación, fortalecimiento, desarrollo, integración, estímulo y protección de organizaciones solidarias.

Los participantes son: campesinos, pequeños y medianos productores, mujeres, víctimas del conflicto, excombatientes, grupos étnicos y grupos asociativos, así como organizaciones solidarias ya constituidas. Los territorios priorizados son: los 26 Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación (ETCR); las 26 zonas más afectadas por los cultivos de uso ilícito; los 170 municipios que hacen parte del Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y los 616 municipios priorizados por la Alta Consejería para el Posconflicto.

El desarrollo del Planfes incluye los criterios del Acuerdo de Paz en (Organizaciones Solidarias, 2018):

1. *El acompañamiento, apoyo técnico y financiero a las comunidades rurales — hombres y mujeres— en la creación y fortalecimiento de cooperativas, asociaciones y organizaciones solidarias y comunitarias, especialmente aquellas vinculadas con la producción y el abastecimiento alimentario, en particular la producción orgánica y agroecológica, y las organizaciones de mujeres.*
2. *El fortalecimiento de las capacidades productivas y de las condiciones de acceso a los instrumentos de desarrollo rural (medios de producción, asistencia técnica, formación y capacitación, crédito y comercialización, entre otros).*
3. *Estimular la economía solidaria y cooperativa como medio para canalizar recursos y servicios a la población rural.*
4. *El apoyo con medidas diferenciales a las organizaciones comunitarias y asociaciones para contribuir a la gestión de proyectos de infraestructura y equipamiento (vías, vivienda, salud, educación, agua y saneamiento básico, riego y drenaje).*

Así mismo el Planfes incluye actividades de asociatividad solidaria que se ubican en el los otros planes del Acuerdo de Paz, establecidas como la promoción y asistencia técnica para las capacidades organizativas y asociatividad solidaria como (Organizaciones Solidarias, 2018):

- Plan Nacional de Vías Terciarias.
- Plan Nacional de Riego y Drenaje para la Economía Campesina, Familiar y Comunitaria.
- Plan Nacional de Electrificación Rural.
- Plan Nacional de Conectividad Rural.
- Plan Nacional de Construcción y Mejoramiento de la Vivienda Social Rural.
- Plan Nacional de Asistencia Integral Técnica, Tecnológica y de Impulso a la Investigación en su criterio.
- Plan Nacional para la Promoción de la Comercialización de la Producción de la Economía campesina, familiar y comunitaria.
- Plan progresivo de Protección Social y de Garantía de los Derechos de los Trabajadores rurales.
- Programa Nacional Integral de Sustitución de Cultivos de Uso Ilícito.

2.3.4 Lineamientos estratégicos de la Agricultura Campesina Familiar y Comunitaria

Por medio de la Resolución número 464 de 2017 “...se adoptan los lineamientos estratégicos de la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria y se dictan otras disposiciones” (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2017), esta resolución se construye con base al debe ser de la ruralidad colombiana realizada desde el diálogo de las organizaciones sociales populares con entidades estatales, académicas y de cooperación internacional.

En el artículo 3 de esta resolución se abordan las definiciones relacionadas con los lineamientos estratégicos de política pública para la Agricultura Campesina Familiar y Comunitaria (ACFC), donde se encuentran los relacionados con el trabajo asociativo y la economía solidaria. La primera definición está relacionada con la ACFC, la cual es “un sistema de producción y organización gestionado y operado por mujeres, hombres, familias y comunidades campesinas, indígenas, negras, afrodescendientes, raizales y palenqueras que conviven en los territorios rurales del país”, donde las diversas actividades y medios de vida “...se realizan predominantemente a través de la gestión y el trabajo familiar, asociativo o comunitario...”.

Así mismo la economía campesina, familiar y comunitaria, en la cual “...se incluyen distintas formas organizativas y los diferentes medios de vida que emplean las familias y comunidades rurales para satisfacer sus necesidades, generar ingresos y construir territorios...”, además se enfatiza que “...en este sistema predominan las relaciones de reciprocidad, cooperación y solidaridad...”. Los Mercados Campesinos y Comunitarios los cuales son “...esquemas de comercialización de bienes y servicios agropecuarios a nivel local caracterizados por 1) presencia y gestión, de manera exclusiva o principal, por parte de productores y organizaciones de agricultura campesina, familiar y comunitaria, 2) ausencia o mínima intermediación, 3) venta de productos frescos, 4) promoción de alimentos y productos propios del territorio, 5) búsqueda de un precio justo tanto para el productor como para el consumidor...”.

Otra de las definiciones es la de circuitos cortos de comercialización, donde citan a la CEPAL (2014) y las definen como “...forma de comercio basada en la venta directa de

productos frescos locales o de temporada sin intermediarios o reduciendo al mínimo esta intermediación. Los circuitos de proximidad acerca a los agricultores al consumidor.” En el artículo 4, se encuentran los principios orientadores de lineamientos estratégicos de política pública para la ACFC, y dentro de estos se encuentra la asociatividad, de la cual se menciona que se fomentará y fortalecerá como una herramienta relevante para la generación de capital social, para fortalecer la producción, la transformación, la financiación y la comercialización de los productos y servicios de esta agricultura, del mismo modo, se indica que se promoverán las formas asociativas solidarias como el principal modelo de asociatividad.

El artículo 9 de la resolución, en el cual se señalan las estrategias de los lineamientos de política pública para la ACFC, dentro de las cuales se encuentran: Las Compras Públicas Locales Agroalimentarias, en las cuales se espera vincular a organizaciones de esta agricultura con mercados públicos de alimentos, por medio del fortalecimiento de circuitos cortos, la comercialización de productos locales y el mejoramiento de atributos como calidad e inocuidad de los alimentos y de esta manera contribuir al desarrollo rural territorial. Además, que debe ser liderada por la Dirección de Comercialización de la Agencia para el Desarrollo Rural (ADR) y la Dirección de Capacidades Productivas y Generación de Ingresos del MADR, en articulación con el Departamento Administrativo de la Prosperidad Social, el ICBF, el Ministerio de Educación Nacional (MEN), la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, el INVIMA, el SENA, el USPEC y la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH) entre otros.

3. Plan Maestro de Abastecimiento y Seguridad Alimentaria de Bogotá (PMASAB)

Política Pública

Roth (2002) y Vargas (1999), definen la política pública como un conjunto conformado por uno o más objetivos comunes, iniciativas, decisiones y acciones del régimen político, que se consideran necesarios y que son tratados por una entidad o institución gubernamental para orientar el comportamiento de actores individuales o colectivos y, de esta manera modificar la situación que se considera insatisfactoria, las políticas corresponden a soluciones específicas de cómo manejar los asuntos públicos, siendo un factor común de la política y de las decisiones de los gobiernos, en torno a las políticas públicas se pueden diferenciar y precisar problemáticas y de esta manera plantear soluciones amplias o secuenciales (Lahera, 2004).

La política pública es un proceso integrador de decisiones, acciones, inacciones, acuerdos e instrumentos, el cual se lleva a cabo por autoridades públicas y eventualmente de particulares para solucionar o prevenir una situación definida como problema, a su vez, hace parte de un entorno que se pretende modificar o mantener (Gavilanes, 2009).

El Estado en su actividad esencial debe formular e implementar políticas públicas, de cierta manera permiten medir las capacidades del Estado frente a un problema, estas capacidades se miden en acciones, las cuales requieren una serie de instrumentos para materializar la intervención del Estado en la sociedad donde se presenta la situación problemática, es decir dotan al mismo Estado de capacidades para llevar a cabo y con eficacia la intervención (Isuani, 2012).

Los instrumentos de política pública son el medio gubernamental para ejercer su poder para efectuar el cambio social, por tanto si la incidencia es positiva, la responsabilidad recae sobre el gobierno y la forma en que construye o elige los instrumentos de política pública (Eliadis et al., 2005).

3.1 Seguridad Alimentaria

En la década final de los 90 y comienzos del año 2000, existía entre el 18 y 14% de prevalencia de desnutrición¹ a nivel global, en millones de habitantes, entre 1000 y 929

¹ Prevalencia de desnutrición: la medida de la FAO de privación de alimentos o prevalencia de desnutrición se basa en una comparación del consumo usual de alimentos, que se expresa en términos de energía alimenticia (Kcal) con ciertas normas de requerimientos energéticos. La población con un consumo por debajo de las normas de requerimientos energéticos se considera en condición de desnutrición o desnutrida (FAO, s. f.). El índice de prevalencia de desnutrición (PoU) mide la probabilidad que un individuo seleccionado al azar de una población de referencia sea

padecían desnutrición crónica². En las regiones desarrolladas el índice de prevalencia de desnutrición se mantuvo por debajo del 5% en este periodo, mientras que para las regiones en desarrollo estuvo entre el 23 y 18% (presentado por la FAO entre 1990-92 y 2000-02). En Latinoamérica, la prevalencia de desnutrición decreció de 13,9% entre 1990 y 1992, a menos del 5% entre 2014 y 2016, (FAO 2015), actualmente esta cifra se encuentra en el 10,9%, indicando que el hambre llega a niveles similares a los de hace una década (FAO, FIDA, UNICEF, PMA, & OMS, 2018).

Teniendo en cuenta esta situación, en el año 2000 los líderes mundiales adoptan la declaración del Milenio de las Naciones Unidas (UN, 2000), en la cual se evidencian las problemáticas más significativas a nivel mundial, entre las que se encuentran el hambre y la pobreza. La declaración contiene los ocho ODM, y el primero, de acuerdo con lo anterior, intenta poner en la agenda estas dos problemáticas cuyas consecuencias son las más negativas para la población; de esta manera establece: “reducir a la mitad el porcentaje de las personas que viven con menos de un dólar diario y a la mitad las personas que padecen hambre”.

De acuerdo con el último informe de la FAO *“El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo. Fomentando la resiliencia climática en aras de la seguridad alimentaria y la nutrición”* (FAO et al., 2018), a pesar de un decrecimiento en el hambre mundial, actualmente 821 millones de personas (una de cada nueve personas) están subalimentadas, la inestabilidad en las regiones afectadas por los conflictos aumentó la condición de subalimentación en estas, entre 2014 y 2016, aproximadamente 795 millones de personas padecen de desnutrición crónica, sin embargo, y como lo señala la FAO (FAO, 2017b), se estima que esta cifra aumentó en aproximadamente 38 millones de personas durante el 2017.

Las múltiples cargas de la malnutrición³ se hacen más frecuentes en países de ingresos bajos, medianos bajos y medianos y se concentran en personas en condición de pobreza, así mismo en los países de ingresos altos la obesidad se asocia a personas pobres. De estos países identificados, 73 tienen retraso en el crecimiento infantil⁴, 14 emaciación

encontrado que consumen menos de su requerimiento calórico para una vida activa y saludable (FAO, 2015).

² Desnutrición: estado duradero por al menos un año, de inhabilidad de adquirir suficiente alimento, definido como un nivel de ingesta de alimento insuficiente para garantizar los requerimientos de energía alimenticia. En el reporte en mención: *The State of Food Insecurity in the World* (FAO, 2015), la desnutrición crónica es sinónimo de hambre.

³ Malnutrición: es una condición fisiológica anormal, causada por una inadecuada, desbalanceada o excesiva ingesta de macronutrientes o micronutrientes. La malnutrición incluye desnutrición y sobre nutrición, así como deficiencia de micronutrientes (FAO, 2015).

⁴ Retraso en el crecimiento: bajo peso para la edad, reflejado en uno o varios episodios pasados de desnutrición sostenida. (FAO, 2015). Es el deterioro del crecimiento y desarrollo por una nutrición deficiente, se define como moderada y severa cuando está por debajo de menos dos desviaciones estándar de la mediana de la altura para la edad o por debajo de la mediana de los Estándares de Crecimiento Infantil de la OMS (UNICEF, s. f.) (WHO, s. f.).

infantil⁵, 29 sobrepeso infantil, 101 obesidad en adultos y 35 anemia en mujeres en edad reproductiva.

Con la adopción de la Declaración del Milenio y los ODS (UNDP, 2015), se sigue teniendo en el centro de desafíos mundiales, la erradicación del hambre. Las Naciones Unidas en el año 2015, reemplaza el primer objetivo de los ODM (reducir a la mitad la proporción de personas que sufren hambre) y se enfoca no solo en erradicar el hambre sino en garantizar sostenibilidad y nutrición, como se establece en el segundo de los ODS: “erradicar el hambre, lograr una seguridad alimentaria y mejorar la nutrición y promover la agricultura sustentable, la inclusión de la agricultura en los objetivos es un reconocimiento y a su vez visibiliza los problemas como el cambio climático, la degradación ambiental y el crecimiento poblacional que están amenazando el derecho fundamental a la seguridad alimentaria (Stephens, Jones, & Parsons, 2017).

En 1996, la FAO en la Cumbre Mundial de la Alimentación, conceptualizó la seguridad alimentaria como la situación en la cual toda persona tiene, en todo momento, un acceso físico social y económico a la alimentación de manera suficiente, segura y con calidad nutricional que garanticen sus necesidades energéticas y sus preferencias para poder llevar una vida activa y sana (FAO, 1996; PESA, 2011; FAO, 2011; Stephens et al., 2017; Karunasagar & Karunasagar, 2016). La seguridad alimentaria de acuerdo a la FAO, incluye cuatro dimensiones: 1) la disponibilidad de alimentos, 2) el acceso, 3) el uso de los alimentos y 4) la estabilidad de las tres anteriores dimensiones (Agbadi, Urke, & Mittelmark, 2017) (Stephens et al., 2017).

1) En términos del WFP (WFP, 2009) y FAO (FAO, 2011), la disponibilidad se refiere al término de suficiente y es definida como la cantidad de alimentos presentes en un área o país, teniendo en cuenta todas las formas de producción nacional, las importaciones, las reservas de alimentos y la ayuda alimentaria.

2) El acceso, está definido como el acceso físico (en términos de una adecuada logística), económico (disponibilidad financiera de adquirir regularmente la cantidad de alimentos para satisfacer sus requerimientos) y, social (que no existan barreras limitantes para el acceso) (Simon, 2012).

3) La utilización de alimentos se refiere a alimentos inocuos y nutritivos que logran satisfacer las necesidades alimenticias o dietarias, además, la forma en la cual el cuerpo aprovecha los nutrientes, la correcta preparación, la diversidad en la dieta y la distribución de los alimentos en los hogares (FAO, 2011; WFP, 2009).

4) La estabilidad de las dimensiones 1, 2 y 3 consiste en que la seguridad alimentaria se debe dar de manera permanente y, se basa en la disponibilidad, el acceso y la utilización consistente en el tiempo, de lo contrario se presenta un riesgo para la condición nutricional (Stephens et al., 2017).

La inseguridad alimentaria se puede definir como la situación en la cual, una persona o una población no tienen acceso a las cantidades suficientes, la calidad adecuada y

⁵ Emaciación: tipo de malnutrición moderada que se puede deber a un peso bajo para la talla (OMS, n.d.).

nutricional y por tanto el consumo de alimentos no es el apropiado para su desarrollo. En cuanto a la disponibilidad, la inseguridad alimentaria se da por la falta del alimento, en el acceso, por la falta de recursos para adquirirlo, en la tercera un uso inadecuado y, por una inestabilidad en el tiempo, abordando la última dimensión (Simon, 2012).

Así mismo, la inseguridad alimentaria se puede clasificar en 1) crónica y 2) transitoria. La crónica, se presenta cuando se da de manera persistente o en un largo periodo, ocurre cuando las personas no tienen como satisfacer sus necesidades alimenticias básicas en un tiempo. La transitoria es temporal, ocurre cuando hay una falta de capacidad en la producción o de acceso a una cantidad de alimento adecuada y es el resultado de fluctuaciones temporales en la disponibilidad y acceso a alimentos, como las variaciones, precios e ingresos (FAO, 2011).

Según la FAO (2006, 2011), se pueden plantear algunas soluciones para eliminar las barreras que se presentan con las distintas dimensiones y los tipos de inseguridad. Para la inseguridad alimentaria crónica se deben plantear medidas a largo plazo, como: la educación o acceso a recursos productivos y financieros y el crédito y para la inseguridad alimentaria transitoria, deben incluir alertas tempranas y programas cuya cobertura se enfoque en lo social.

Para eliminar las barreras en las distintas dimensiones, se pueden plantear soluciones a largo plazo, relacionadas sobre todo con el desarrollo rural, como las siguientes:

- 1) Disponibilidad: mejorar las cadenas de abastecimiento para los más vulnerables, mejorar la producción rural, especialmente la de pequeña escala, invertir en infraestructura rural y mercados rurales, mejorar la producción pecuaria.
- 2) y 3) Acceso y Utilización: reestablecer las instituciones rurales, mejorar el acceso a activos, asegurar el acceso a la tierra, fortalecer la labor de los mercados, fortalecer los sistemas financieros rurales.
- 4) Estabilidad: diversificación de la agricultura y del empleo, seguimiento a la vulnerabilidad y seguridad alimentaria, mejorar las causas estructurales de la inseguridad alimentaria, reintegrar personas refugiadas o desplazadas por distintos conflictos, desarrollo de análisis de riesgo y el acceso a créditos como salvamentos de cultivos.

Existe el supuesto en el cual si se produce lo suficiente todas las personas podrán alimentarse (Ingram, 2011), sin embargo y a pesar que la disponibilidad existente per cápita de los alimentos es suficiente para que toda la población tenga una adecuada nutrición, estos no se distribuyen de forma equitativa y se generan altas pérdidas (a nivel mundial, alrededor de un tercio de todos los alimentos producidos se pierden o desperdician (FAO, 2017a)). De esta manera las estrategias deben tener como eje central el fomento de la producción agrícola y la intervención en la planeación rural; el acceso, la relación con la economía política, las intervenciones, las decisiones de financiación que deben ir acompañadas de garantizar el acceso a recursos, a mercados y servicios básicos.

Las estrategias para el desarrollo de las políticas públicas cuyo objetivo sea garantizar la seguridad alimentaria, se deben planear en torno al sector rural y no enfocarse únicamente en el aspecto productivo (FAO, 2006); aunque es una estrategia importante para disminuir la inseguridad alimentaria, estas estrategias no tienen en cuenta los aspectos sociales, culturales, económicos y ambientales en los cuales se centra la agricultura. Se debe aumentar la producción sostenible de alimentos inocuos, nutritivos y diversos, reduciendo pérdidas y desperdicio, incrementando los ingresos y hacer de la agricultura más

participativa mejorando las capacidades de los productores, mejorar la equidad, transparencia, eficiencia y funcionamiento de los mercados, mejorando la infraestructura y fomentando la agricultura limpia, siempre teniendo en cuenta los intereses de los pequeños productores (CSA, 2014).

3.2 Estado de la Seguridad Alimentaria en Colombia

La Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia (ENSIN), que se realizó en el 2015 aún no cuenta con datos publicados oficialmente, sin embargo, la presentación realizada en noviembre de 2017 presentó algunos datos importantes en el tema de SA. La inseguridad alimentaria en los hogares se redujo de 57,7% en 2010 a 54,2%, siendo leve en un 31,9% y 22,3% entre moderada y severa (Ministerio de Salud, 2017a) (Ministerio de Salud, 2017b). El Ministerio de Salud y Protección Social (2014) presenta un documento elaborado por la misma entidad, la FAO y el OSAN, el cual reúne los diagnósticos de los cuatro ejes de la seguridad alimentaria. La FAO determina para Colombia la siguiente canasta básica de alimentos: cereales (arroz, trigo, cebada y avena); leguminosas (fríjol, arveja, lenteja y otras); hortalizas y frutas; aceites vegetales (palma y soya); carbohidratos (plátano, yuca y papa); estimulantes (cacao); carnes (res, pollo, pescado y cerdo); leche y huevos; y edulcorantes (azúcar y panela) (Conpes social, 2008).

En cuanto a la disponibilidad de alimentos, la PSAN, por medio del PNSAN, definió como alimentos prioritarios: 14 productos transitorios (arroz, ahuyama, arveja, brócoli, cebolla cabezona, cebolla junca, espinaca, fríjol, habichuela, tomate, zanahoria, maíz, papa y trigo), 13 permanentes (banano, panela, guayaba, mango, mora, naranja, papaya, plátano, tomate de árbol, yuca, palma, cacao y caña) y 6 pecuarios (carne de pollo, huevo, pescado, carne porcina, carne bovina y leche bovina). En el año 2013, el área de estos cultivos priorizados estuvo en 3,5 millones de hectáreas y la producción en 23 millones de toneladas, los productos permanentes con un 50,5%, transitorios con 32,7% y pecuarios el 16,8% (Ministerio de Salud y Protección Social, FAO, & OSAN, 2014). En la dimensión de acceso, el aspecto económico es una de las variables determinantes de la disponibilidad en un hogar, ya que es la posibilidad que tiene una familia de obtener los alimentos necesarios para satisfacer sus requerimientos nutricionales, sin embargo, se presenta una desigualdad entre lo urbano y lo rural y de volatilidad en los precios de los alimentos que se determina por el IPC⁶.

El Conpes Social 113 (2008), establece como componentes clave: disponibilidad, referida a nivel nacional o local y que tiene en cuenta la producción local, el acceso, referido a la posibilidad de la población de acceder a alimentos adecuados que hagan parte de una cadena de abastecimiento sustentable, este componente es una de las causas de inseguridad alimentaria que tiene causas como cantidades insuficientes de alimentos, comercialización y distribución insuficiente, falta de dinero y precios altos; consumo: se refiere a la existencia de alimentos en los hogares que cumplan con los requerimientos

⁶ IPC: es un indicador que permite medir la variación porcentual promedio de los precios al por menor entre dos períodos de tiempo, de un conjunto de bienes y servicios que los hogares adquieren para su consumo. La variación del precio de un bien o servicio es la suma ponderada de variación de precio del artículo en las ciudades investigadas (DANE, 2017).

nutricionales, diversidad, cultura y preferencias; uso biológico, referido a la forma como el cuerpo procesa los alimentos y por último calidad y seguridad alimentaria y nutricional, en la cual las características del alimento lo hacen adecuado para el consumo, este requiere de una adecuada cadena desde la producción hasta el consumo.

3.2.1 Políticas públicas de Seguridad Alimentaria en Colombia

La constitución política de 1991, establece como derecho fundamental el de la alimentación⁵ para la población infantil, además que el Estado debe promover el acceso a la tierra, y que la producción de alimentos gozará de especial protección por parte de este, dando prioridad al desarrollo de actividades agropecuarias⁷⁸⁹¹⁰ (Presidencia de la República, 1991).

Colombia ha tenido estrategias en seguridad alimentaria como:

- I. El PNAN entre 1996 y 2005, creado mediante el Conpes 2847 de 1996 y para hacer el seguimiento respectivo, se creó el CONSA (Ramírez Pascagaza, 2010). El PNAN tuvo como objetivo mejorar la situación alimentaria y nutricional de la población por medio de ocho líneas de acción: seguridad alimentaria, calidad e inocuidad, tratamiento en las deficiencias de micronutrientes y enfermedades infecciosas y parasitarias, promoción a la lactancia materna, promoción en temas de salud y vida saludable, investigación en aspectos nutricionales y formación humana en políticas de nutrición y alimentación (Conpes social, 2008).
- II. El PND (2002-2006), que involucró programas y proyectos para mejorar la seguridad alimentaria y nutricional (Conpes social, 2008).
- III. El Conpes Social 91 del 2005, el cual propone las estrategias y metas para alcanzar los ODM, donde el país se compromete a cumplir con el primer objetivo (erradicar

⁷ Artículo 44. “Son derechos fundamentales de los niños: la vida, la integridad física, la salud y la seguridad social, la alimentación equilibrada...”.

⁸ Artículo 64. Es deber del Estado promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa, y a los servicios de educación, salud, vivienda, seguridad social, recreación, crédito, comunicaciones, comercialización de los productos, asistencia técnica y empresarial, con el fin de mejorar el ingreso y calidad de vida de los campesinos.

⁹ Artículo 65. La producción de alimentos gozará de la especial protección del Estado. Para tal efecto, se otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, así como también a la construcción de obras de infraestructura física y adecuación de tierras. De igual manera, el Estado promoverá la investigación y la transferencia de tecnología para la producción de alimentos y materias primas de origen agropecuario, con el propósito de incrementar la productividad.

¹⁰ Artículo 66. Las disposiciones que se dicten en materia crediticia podrán reglamentar las condiciones especiales del crédito agropecuario, teniendo en cuenta los ciclos de las cosechas y de los precios, como también los riesgos inherentes a la actividad y las calamidades ambientales.

pobreza extrema y hambre), reduciendo la desnutrición en niños menores de cinco años y mejorando el consumo de energía mínima, para disminuir el porcentaje de personas subnutridas, estas estrategias se plantearon para finalizar en el año 2015 (Conpes & DNP, 2005).

- IV. El PND (2006-2010), reafirma la importancia de formular una política de seguridad alimentaria y nutricional para garantizar los derechos fundamentales, económicos y sociales y la reducción de la pobreza (Conpes social, 2008).
- V. Por último, el PSAN, 2012-2019, surge a partir de las concepciones, estrategias, lineamientos y objetivos de lo establecido en el Conpes Social 113 de 2008, enfatizando en la población vulnerable; el objetivo es proteger a la población de la pobreza y el hambre, asegurando el acceso a alimentos de calidad en el tiempo adecuado y, teniendo en cuenta los medios económicos, calidad de vida y bienestar, además de las cuatro dimensiones de la seguridad alimentaria (Conpes social, 2008).

3.3 Situación nutricional y alimentaria en Bogotá

En 1993 se formuló el *Plan de Promoción, Protección y Apoyo a la Lactancia Materna*, en una época en la cual las políticas de alimentación y nutrición en Bogotá se enfocaban en las condiciones de los niños y las mujeres gestantes. El Concejo de Bogotá en el año 2003, crea el Sistema Distrital de Nutrición de Bogotá para mejorar la situación alimentaria y nutricional de la población, sobre todo la vulnerable.

En el 2004, en el marco del programa distrital del alcalde Luis Eduardo Garzón “Bogotá Sin Indiferencia” se crea el Programa *Bogotá Sin Hambre*, con el objeto de articular la política y la estrategia de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN) de la población infantil, adultos mayores y personas en condición de discapacidad para acceder a comedores comunitarios e infantiles, para este fin y para dar cumplimiento a lo establecido en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT), se crea el Plan Maestro de Abastecimiento y Seguridad Alimentaria de Bogotá (PMASAB) en el año 2006 (Contraloría de Bogotá, 2005).

El informe especial: finanzas públicas y planes maestros (Secretaría de Hacienda Distrital 2006), presentó un estudio realizado en Bogotá acerca de la nutrición e ingesta de calorías. Las principales conclusiones fueron: la población, sin distinción de estratos socioeconómicos, tenía algún grado de malnutrición y desnutrición, cuyo impacto principal en los estratos bajos radicaba en la población infantil y las múltiples repercusiones en el desarrollo cognitivo y físico; un déficit en el consumo promedio de alimento diario, con un valor cercano a los 1000 g (siendo el óptimo de 1900 g en promedio para una persona en distintas etapas) y; déficit en la ingesta de calorías, en promedio en todos los estratos, entre el 39 y 48%, el 40,2% de los hogares no alcanzaban a cubrir las necesidades de calorías y el 34% no cubría las necesidades proteínicas; de acuerdo con el ICBF para satisfacer los requerimientos básicos nutricionales las familias deberían invertir 1,7 smmlv (de la época), esto teniendo en cuenta que los estratos bajos condicionan su subsistencia con 1 smmlv (ICBF 2004).

Por último, la política distrital se consolida en el 2007 mediante el decreto 508 donde se definió el derecho a la alimentación como el “derecho a tener disponibilidad y acceso en

forma regular, permanente y libre, a una alimentación adecuada y suficiente, que responda a las tradiciones culturales de la población, así como a agua suficiente, salubre y aceptable para el uso personal y doméstico, que garanticen una vida, individual y colectiva, satisfactoria y digna” (Alcaldía de Bogotá et al., 2007)(Secretaría Distrital de Planeación, 2012a).

Los ejes estratégicos de esta política distrital son: 1) Disponibilidad de alimentos suficientes, adecuados nutricional y culturalmente e inocuos y de agua en la cantidad mínima esencial y con la regularidad y sostenibilidad necesarias para el consumo humano, en esta se resalta la importancia del fortalecimiento de la economía campesina; 2) Acceso de toda la población a los alimentos y al agua potable de forma autónoma y en igualdad de condiciones y oportunidades, priorizando el abastecimiento de alimentos a precio justo; 3) Consumo: prácticas de alimentación y vida saludables en el marco de la diversidad cultural y 4) Aprovechamiento: nutrición y entornos saludables (Ospina, s. f.).

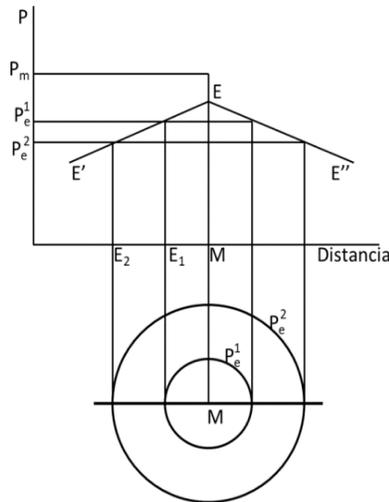
3.4 Producción, comercialización y abastecimiento de alimentos en Bogotá

Equilibrio del mercado con consumo localizado en un punto y producción dispersa

Desde el análisis de la economía de los mercados agrarios, la utilidad en el espacio plantea que la formación de precios de mercados se encuentra condicionada por los costos en que debe incurrir para agregar la función comercial del transporte, la cual agrega utilidad ya que permite acercar la producción dispersa a los centros de consumo. El precio de este tipo de equilibrio se forma en el centro de contratación por la intersección de la curva de demanda del mercado y la curva de oferta del mercado, este se denomina P_m , M indica el centro de contratación o ciudad y las abscisas representan cualquier espacio que rodee a M , es decir las explotaciones agrarias donde se da un precio de explotación P_e el cual es igual al precio del mercado menos el costo de transporte, este aumenta de acuerdo a la distancia del mercado, por tanto P_e será menor a medida que aumente esta distancia.

La **Ilustración 3-1**, demuestra que un productor situado en el punto E_1 tendrá un precio P^1_e y un productor situado en el punto E_2 tendrá un menor precio de su producto con respecto al primero, esta es la curva de precios en el espacio y decrece hacia la derecha e izquierda de M . Sin embargo, este modelo implica que el transporte se realiza en línea recta y en forma radial, pero el transporte se realiza en las vías de comunicación existentes, en un punto próximo a una vía principal los precios son mayores que en otros puntos a la misma distancia de M pero sin una vía principal cercana, por lo cual la distancia de recorrido es mayor aumentando el costo del transporte (Caldentey-Albert & Gómez-Muñoz, 1993). Este modelo explica en parte el comportamiento de la producción y el consumo en Cundinamarca y Bogotá respectivamente, teniendo en cuenta la localización de la oferta en los tres anillos de abastecimiento que se presentan en la **Tabla 3-1**. Anillos de abastecimiento a Bogotá., donde la producción se da de manera dispersa en los municipios y veredas y el consumo se concentra en Bogotá, principalmente en las plazas de mercado y las centrales de Abasto como punto de llegada de la producción.

Ilustración 3-1. Precios de equilibrio con consumo localizado y producción dispersa.



Fuente(Caldentey-Albert & Gómez-Muñoz, 1993).

El modelo propuesto por las Agroredes, en el cual la organización y administración de las veredas a nivel productivo, permitiría programar siembras con el objetivo de cumplir con los requerimientos de demanda diaria del Distrito, además posibilitaría la cuantificación de la producción, realizar registros diarios de esta y los costos relacionados y los recursos o insumos requeridos por los productores de las Agroredes. La agregación del producto facilitarían el despacho de la producción y disminuiría el precio final a los consumidores, quienes accederían por medio de los nodos a las Nutriredes que contarían con el suministro adecuado y a precio justo para los consumidores, es decir estos nodos o plataformas serían la punta del consumo localizado.

Los productos agrarios no se venden directamente del productor al consumidor, por lo que llegan a este por medio de procesos de comercialización donde se añaden utilidades de espacio, forma y tiempo, de esta manera no existe un solo precio de equilibrio, sino un precio de consumo y uno de producción y el primero en el que se le añaden las utilidades mencionadas. A pesar de esto, la oferta y la demanda suelen estar dispersas en el espacio, razón por la cual el margen de comercialización varía en función del mayor o menor costo de transporte desde el origen hasta el destino, por lo que se concluye que la localización dispersa de la oferta y la demanda la cadena conlleva a que se dé un valor adicional debido a los diferentes destinos (Caldentey-Albert & Gómez-Muñoz, 1993).

El abastecimiento de alimentos es un mecanismo donde confluyen los territorios urbanos y rurales, es importante para este, la asociación de los distintos actores que hacen parte de la cadena, en un escenario como el de la agricultura colombiana, cuya característica inicial es que es realizada por pequeños productores, agricultura familiar y economías campesinas, hace muy adecuado el escenario donde intervienen los intermediarios, ya que además para este tipo de productores y agricultura, es un escenario difícil el vender directamente los productos a las grandes ciudades (Parrado, 2016b).

Los agentes que participan en la comercialización son productores, consumidores, mayoristas, transportadores, acopiadores, transformadores, etc. Los canales de

comercialización pueden clasificarse de acuerdo a su cercanía y el número de actores que participen entre ellos, entre más cercanos estén productores y consumidores mayor será el margen de ganancia, se encuentran: productor-consumidor, productor-minorista-consumidor, productor-mayorista-minorista-consumidor (demasiados minoristas sin capacidad de distribución), productor-intermediario-mayorista-consumidor (canal más largo, frutas y hortalizas) (Molina et al., 2009).

Los canales de comercialización también se pueden definir de acuerdo con el número de intermediarios que intervienen en la distribución de un producto. La tipología de canales de economía agropecuaria son (Ordoñez et al., 2011):

- Canal indirecto largo, el cual tiene una relación entre los productores y los intermediarios, de estos a los mayoristas, de los últimos a los minoristas y por último a los consumidores.
- Canal indirecto medio, relación entre los productores a los mayoristas, de estos a los minoristas y a los consumidores como último actor.
- Canal indirecto corto, se caracteriza por ser de los productores a los minoristas y de estos a los consumidores.
- Canal directo, es desde los productores directamente a los consumidores.

El PNUD (2011) "*Razones para la Esperanza*", en el capítulo 11, donde se abordan las temáticas de desempeño de la actividad agropecuaria y rural analizó las determinantes estructurales que han condicionado este desempeño. Una de las determinantes identificadas es de carácter institucional y está relacionado con la comercialización y los mercados, en general todo el sector agropecuario y rural carece de información confiable de precios de insumos y productos, existe asimetría en la información, y esta favorece a los intermediarios que concentran la información, desfavorece a los consumidores y se presenta distorsión entre estos y los productores; en relación a esta determinante, existe una deficiente infraestructura física que permitiera mejorar el transporte y distribución de productos lo cual aumenta los costos en esta parte de la cadena, el manejo de los productos, las cadenas de frío y las redes de almacenamiento dificultan que los productos entren a mercados grandes.

Otra de las determinantes es el precario desarrollo de los mercados de factores productivos, el trabajo es segmentado y las tierras potencialmente agrícolas están concentradas, además de la falta de formalización. Para generar un espacio adecuado de crecimiento sostenido del sector, el informe sugiere que primero se deben mejorar las condiciones de competitividad en cada eslabón de la cadena, sin embargo, las determinantes estructurales no son suficientes y deben ir acompañadas por mecanismos que compensen la volatilidad de precios y las asimetrías del mercado, entre otros. Por tanto, es esencial que las escalas de producción que son eficientes integren horizontal y verticalmente la producción, transformación y comercialización, teniendo en cuenta a pequeños productores y esquemas asociativos, los cuales permiten que los primeros se integren mejor a la cadena y surjan procesos de empresarización (PNUD, 2011).

El informe de Misión para la Transformación del Campo (DNP, 2015), plantea una serie de estrategias dentro de políticas del Estado para promover un desarrollo integral del campo. Una de estas es la de la inclusión productiva y agricultura familiar, las cuales permitan que los pequeños productores se integren a todos los procesos de producción y comercialización y sus ingresos sean representativos mejorando su nivel y calidad de vida, el informe argumenta que para que esta estrategia sea exitosa se debe contar no solo con

un acompañamiento permanente, la participación de las comunidades, la asociatividad (siendo la cuarta de las siete líneas prioritarias establecidas para la AF) y la orientación al mercado.

Los pequeños productores participan de la comercialización a nivel municipal y a nivel regional abasteciendo grandes ciudades, sin embargo para vender directamente sus productos se presenta un escenario de intermediación donde existe inequidad en los márgenes de ganancia, la asociatividad es un mecanismo adecuado para mejorar la articulación entre los productores a mercados, ya que acceden más fácilmente a nichos especializados (Parrado, 2016b).

Es importante tener en cuenta que la AF es la principal fuente de abastecimiento de alimentos, por tanto otra de las líneas prioritarias es la de comercialización, buscando mejorar los sistemas de abastecimiento y las condiciones de acceso a los mercados, ya que estos no los favorecen y tienen altos niveles de concentración de poder, en su mayoría información, otras de las propuestas del informe son los circuitos cortos de comercialización, compras públicas, promoviendo los mercados campesinos, móviles y puntos de venta para asociaciones. Además, sugiere que experiencias como AAP, deben ser tenidas en cuenta para fortalecer la capacidad de negociación de asociaciones, mejorar su inserción a la cadena y a mercados diferenciados y de exportación (DNP, 2015).

Como se plantea en el informe de la Misión para la Transformación del Campo, la comercialización es una de las debilidades de la agricultura colombiana, se identifican falencias en la institucionalidad, infraestructura, estándares, buenas prácticas, la posición de dominio en algunos de los eslabones, así como la falta de información; de esta última se hace importante destacar del informe, que la falta de información del precio a lo largo de la cadena cohibe a los productores de mejorar sus servicios o productos, así mismo lo relacionado a la estandarización que no es un tópico importante debido a que la mayor parte de los productos agropecuarios se distribuyen en tiendas de barrio.

Entre las propuestas en el tema de comercialización se encuentran: implementar un sistema de información de mercados y la Bolsa Mercantil, invertir en infraestructura para postcosecha, almacenamiento y transporte, como plantas de beneficio, centros de acopio, cadenas de frío y demás, e implementar la política de compras públicas.

Otro de los aspectos que se aborda es el de las centrales de abasto, en las cuales se moviliza el mayor porcentaje de productos agropecuarios, por tanto, se propone trabajar en manejo de productos, sistemas de información y plataformas de transacciones para realizar las negociaciones sin la necesidad de efectuarse cuando el producto esté en la central, y finalmente la creación de cámaras de arbitramento para solucionar inconformidades. Sin embargo todo esto debe ir acompañado de una modernización de los mercados mayoristas, y una de las formas es implementar sistemas de información de precios que disminuya la incertidumbre y reduzca los costos (DNP, 2015).

Una de las características iniciales para la formulación del PMASAB, tiene que ver con las ineficiencias en el abastecimiento de alimentos que afecta directamente a la población bogotana. Las zonas geográficas de producción de alimentos identificadas como las fuentes de abastecimiento alimentario del mercado de Bogotá son los anillos de provisión alimentaria, tres en total. De acuerdo al documento soporte técnico del PMASAB (UESP, s. f.), los anillos de abastecimiento a Bogotá son los siguientes:

Tabla 3-1. Anillos de abastecimiento a Bogotá.

| Territorios de producción | Departamentos o municipios | Radio (Km) | Productos |
|---------------------------|--|------------|-------------------|
| Primer Anillo | Cundinamarca (Cajicá, Chía, Cogua, Cota, Facatativá, Funza, La Calera, Madrid, Mosquera, Sibaté, Soacha, Tabio, Tenjo, Bojacá, El Rosal, Subachoque, Zipaquirá, Tocancipá, Gachancipá) | 64 | Papa |
| | | | Hortalizas |
| | | | Leche y derivados |
| | | | Sal |
| | | | Carne de res |
| Segundo Anillo | Resto del departamento de Cundinamarca y los departamentos de Tolima, Meta y Boyacá | 160-300 | Frutas |
| | | | Verduras |
| | | | Cereales |
| | | | Pollo |
| | | | Huevo |
| Tercer Anillo | Resto del país e importaciones | | |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la SDDE (Secretaría de Hacienda Distrital 2006).

Aproximadamente un 77% de los alimentos consumidos en Bogotá provienen del primer y segundo anillo, siendo el primer anillo el que abastece de un 59,7% a la ciudad y el segundo y tercero en un 44% aproximadamente (Ramírez Pascagaza, 2010). La producción de alimentos se realiza en los municipios y departamentos de los tres anillos, la transformación se hace tanto en estos como en la ciudad, la distribución en los centros urbanos se realiza por dos canales, uno es el integrado por las tiendas, plazas de mercado, mercados móviles, depósitos y expendios y, el segundo, por las cadenas de hipermercados y supermercados y tiendas especializadas (Secretaría de Hacienda Distrital, 2006). La **Tabla 3-2**, muestra las cifras más actualizadas de las toneladas y porcentajes que ingresan a Bogotá provenientes de los anillos de abastecimiento:

Tabla 3-2. Procedencia de alimentos frescos que ingresan a Bogotá.

| Origen | Toneladas | Porcentaje (%) |
|---------------------|-----------|----------------|
| Cundinamarca | 713.675 | 48,1 |
| Boyacá | 283.629 | 19,1 |
| Meta | 182.979 | 12,3 |
| Tolima | 48.948 | 3,3 |
| Otros | 262.593 | 17,0 |
| Total | 1.481.824 | 100 |

Fuente: Convenio SDDE y FAO (2017) citando a RAPE-RC (2014).

El sistema de producción, comercialización y distribución tiene un número elevado de actores y es normal que al final se concentre la mayor cantidad, en este caso los pequeños comerciantes de productos y alimentos al detal. La única fase de la cadena que se encuentra concentrada físicamente e institucionalmente regulada son las plazas de abastos, Corabastos, en el caso de Bogotá y las cadenas de grandes superficie (Secretaría de Hacienda Distrital, 2006). Sin embargo, para Bogotá los pequeños y medianos comerciantes y transformadores la función se concentra en Corabastos, los demás canales fuera del perímetro del Distrito no se utilizan a su capacidad, por tanto, esta central es estratégica, pero debido a sus múltiples problemáticas (ineficiencias, practicas) debe ser regulado. La oferta de los productos de los tres anillos ingresa a Bogotá por las rutas: norte, la cual incluye la entrada de Tocancipá, Zipaquirá, La Calera y Choachí; occidente, con las entradas de la calle 13 y 80 y sur, entradas por Soacha y Villavicencio (UESP, s. f.).

Es importante resaltar que el mayor porcentaje de abastecimiento de alimentos corresponde a los pequeños productores o agricultores, 63% de la producción agrícola y alrededor de 30% de la pecuaria, lo cual para Bogotá puede ser mayor (cerca del 70%) (Forero Álvarez, 2007), de los alimentos que ingresan. En este abastecimiento, los principales productores se integran por: pequeños productores de las áreas rurales de Bogotá (Usme, Ciudad Bolívar, Sumapaz), pequeños productores agropecuarios de Cundinamarca, Tolima, Boyacá y Meta, pequeños productores del resto del país, medianas y grandes empresas agropecuarias organizadas de todo el país, importadores de granos, frutas, verduras, y alimentos procesados, la pequeña y mediana industria de Bogotá y el resto del país y la gran industria nacional (UESP, s. f.).

Tabla 3-3. Cadena de abastecimiento y respectivos alimentos de la canasta básica.

| Cadena | Alimentos de canasta básica |
|--------------------------|---|
| Carne de res | Carne de res y vísceras de res |
| Fruver | Plátano, yuca, tomate, cebolla, zanahoria, espinaca, acelga, arveja verde, cítricos, papaya, banano y guayaba |
| Papa | Papa |
| Leche y derivados | Leche fresca, queso y cuajada |
| Abarrotes | Aceite y grasas, pastas y pan, azúcar, chocolate y sal |
| Granos | Arroz, leguminosas y frijol seco |
| Panela | Panela |
| Huevo | Huevo |
| Carne de pollo | Carne de pollo y menudencias |

Fuente: Documento soporte técnico del PMASAB (UESP, s. f.)

Uno de los mayores problemas de la cadena, es la debilidad organizativa de los pequeños y medianos productores o agricultores y de los comerciantes, de acuerdo al documento técnico de soporte del PMASAB (UESP, s. f.), cerca de 26.000 productores entregaban, para la época, diariamente su producción a más de 140.000 operadores. Siendo uno de los factores por los cuales estos actores no logran mejorar el acceso a las siguientes fases;

una de las causas directas es la existencia de otros actores, informales, cuya labor se basa en la compra y movilización de los productos y alimentos (Secretaría de Hacienda Distrital, 2006).

El diagnóstico es que la cadena no tiene una planeación organizada donde todos los actores sean incluidos, el flujo en su mayor parte es informal y las actividades no se contemplan más que como una forma de tener ingresos diarios, no se conoce la demanda de los productos, la oferta específica, el tiempo, la cantidad, la calidad y la transformación requerida, excepto por las cadenas de grandes superficies y supermercados. Estas situaciones conllevan a que se den sobrecostos en la intermediación, inadecuada calidad en los alimentos y productos debido a los procesos de manipulación, la pérdida de los mismos y un menor precio de venta con relación al mercado, debido a que en la mayoría de ocasiones, por no tener un conocimiento o información del mercado, precios, demanda, etc., y la falta de planeación de los ciclos, los productores venden su cosecha con márgenes de pérdidas (UESP, s. f.) (Ramírez Pascagaza, 2010) (Secretaría de Hacienda Distrital, 2006).

3.5 Plan Maestro de Abastecimiento y Seguridad Alimentaria de Bogotá (PMASAB)

Un plan maestro es un instrumento de planificación que permite prever el ordenamiento de una ciudad teniendo en cuenta sus servicios, infraestructura y equipamientos, para el caso del PMASAB, es el instrumento que actúa sobre la función de abastecimiento y de esta manera el garantizar la disponibilidad y calidad de alimentos, teniendo en cuenta la canasta básica de los mismos, la organización de los distintos actores e incidir en que el precio final sea justo y el alimento cumpla con los requerimientos nutricionales (Ospina, s. f.).

El POT, concibe en los artículos 44 y 45 a los planes maestros como instrumentos de estructura de primer nivel en jerarquización, en estos se establecen objetivos a corto, mediano y largo plazo y se incluyen los relacionados al abastecimiento de alimentos y de seguridad alimentaria. En el año 2003 a partir del Decreto 469 del POT de Bogotá se establecen las acciones del Distrito para las áreas rurales, priorizando la SA y la gestión ambiental. así como el ordenamiento de infraestructuras, equipamientos y estructura de centros poblados, teniendo en cuenta el desarrollo productivo y las ventajas competitivas de las áreas rurales para optimizar la productividad y de esta forma, aumentar la competitividad de la capital con sentido de equidad social y sostenibilidad ambiental (SDP, n.d).

En el año 2004, la Alcaldía de Bogotá adoptó el Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas Bogotá 2004-2008 denominado "*Bogotá Sin Indiferencia, un compromiso social contra la pobreza y la exclusión*", en el cual se definieron algunos parámetros base para la administración, de esta manera se buscaba construir las condiciones adecuadas para garantizar derechos humanos integrales, este Plan de Desarrollo, menciona que el abastecimiento de alimentos hace parte de todos los grupos sociales ya que se dan funciones de producción, distribución, comercialización y consumo y que sus hábitos y cultura deben ser tenidos en cuenta en el desarrollo de estrategias y políticas relacionadas con el abastecimiento, por tal motivo se realizó un proceso de discusión con los sectores involucrados, es decir organizaciones de consumidores de Bogotá, a nivel departamental, regional y nacional, Consejo Territorial de Planeación, organizaciones populares, comunitarias, organizaciones y asociaciones de productores, comerciantes, entre otros.

El PMASAB se constituye como un elemento de la política pública de SA del Distrito y en él se establece la PSAN teniendo en cuenta los eslabones de producción, transformación y distribución en la capital, cuyo objetivo fue el de establecer de manera sostenible el flujo de alimentos para garantizar disponibilidad y estabilidad en el mismo, de acuerdo a los criterios de la SA (Contraloría de Bogotá, 2012), para que la población consumiera la canasta básica en cantidad y calidad y con acceso permanente (UESP, s. f.). Por tanto, el PMASAB, respondía a los ODM y a las problemáticas relacionadas con el abastecimiento de alimentos, a su vez responde a la política pública de SAN para garantizar el derecho a la alimentación a toda la población.

El decreto 315 de 2006, adoptó el PMASAB y se encuentra definido en el POT en el decreto 190 del año 2004, su objetivo estuvo en la incorporación y articulación de equipamientos, así como la integración a las estructuras regionales, espacios públicos construidos, sistemas de movilidad y estructuras social y económica (Alcaldía de Bogotá, Departamento Administrativo de Planeación distrital, & Unidad Ejecutiva de Servicios Públicos, 2006), y la vinculación de agentes públicos y privados a un Sistema Integrado de Abastecimiento de Alimentos, en períodos de ejecución de corto, mediano y largo plazo, para garantizar la alimentación de toda la población reduciendo precios y fortaleciendo la cadena de producción a nivel urbano y rural (Beltrán, 2013).

Los objetivos de PMASAB se pueden clasificar en (Ospina, s. f.):

- De tipo social: para garantizar la seguridad alimentaria de la población, a precio justo y con la calidad y oportunidad adecuada.
- De tipo operativa: para mejorar y democratizar la eficiencia del sistema de abastecimiento, para disminuir el costo de los alimentos.
- De integración territorial: para promover una mejor distribución de población y actividades económicas en la ciudad–región.

En cuanto a los principios Ospina (n.d) los resume así:

1. Promover la seguridad alimentaria por medio de niveles nutricionales con variables como la cantidad, la calidad y la variedad y la reducción de la vulnerabilidad con el acceso económico y la función óptima de abastecimiento.
2. El ciudadano como eje del PMASAB, siendo actor consumidor, comerciante, productor y transformador.
3. Apoyo al modelo de ordenamiento de ciudad-región.
4. Sostenibilidad ambiental.
5. Reconocimiento e impulso de las condiciones de producción, información y logística por medio del acceso a tecnología.
6. Carácter de interés público del abastecimiento de alimentos, por medio del OT, el encadenamiento productivo, la equidad social, la inclusión y el rompimiento del modelo de monopolio en la comercialización, así como el desarrollo institucional.

3.6 Estrategia operativa del PMASAB

La estrategia principal fue el fortalecimiento de los circuitos económicos rurales y urbanos propiciando transformaciones culturales, operacionales y territoriales que coincidieran en la eficiencia de abastecimiento y aseguramiento de la nutrición. Sus principios

fundamentales son: equidad (mejorar las condiciones de los actores clave en la cadena de abastecimiento) y eficiencia (desarrollando procesos y protocolos para mejorar el abastecimiento y comercialización a precios justos y con disponibilidad a toda la población) (Secretaría de Hacienda Distrital, 2006) (Alcaldía de Bogotá, 2006) .

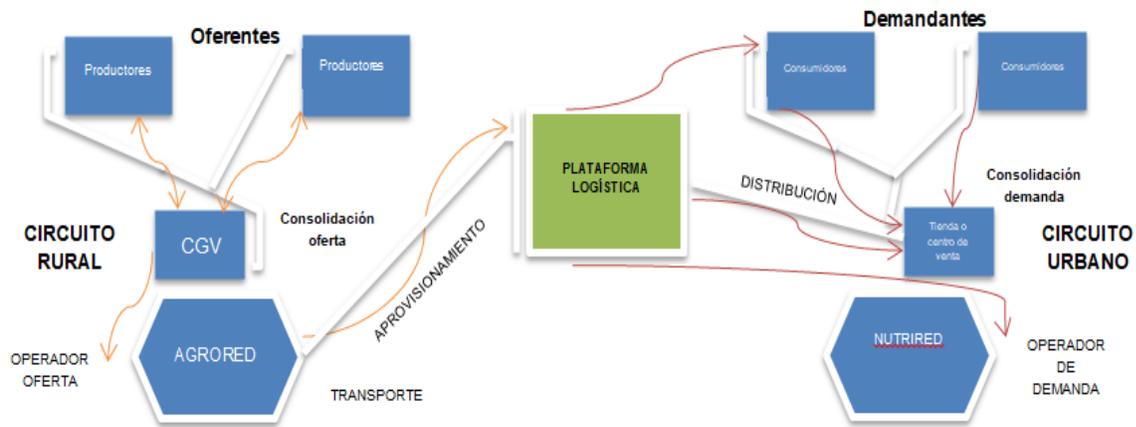
A nivel de la oferta de alimentos, la propuesta del PMASAB estuvo en la conformación y fortalecimiento de redes de gestión a los productores o Agroredes y, en redes de gestión a los distribuidores finales o Nutriredes, para que por medio de servicios logísticos (nodos logísticos) y de conectividad entraran lo más directamente posible en una relación, se negociara directamente y se efectuara la movilización de mercaderías y productos con los ya negociados entre los actores directamente y desde las zonas productoras hacia las zonas consumidoras (Alcaldía de Bogotá, 2006).

A continuación se presentan los principales ejes de la estrategia de operación, a partir de lo establecido en el Decreto 315 de 2006 (Alcaldía de Bogotá et al., 2006):

- Nutriredes, debían integrar la gestión de vecindad de la demanda comercial e institucional con base en la UPZ, con el fin de reducir costos logísticos y comerciales y trasladar esta economía al consumidor.
- Agroredes, debían integrar la gestión de vecindad a nivel de vereda y municipio, con el fin de reducir los costos de los insumos de producción, despacho de la producción primaria o transformada e incidir en la disminución de los precios causados por los márgenes de intermediación.
- Nutricombos, como mecanismo de distribución de raciones económicas nutricionalmente adecuadas.
- Información, educación y comunicación al consumidor, intentaba transformar hábitos hacia dietas adecuadas, fortalecer su organización y participación para el conocimiento de sus derechos y deberes en relación una alimentación adecuada.
- Recuperación, investigación y desarrollo de los productos de la biodiversidad local de alto valor nutritivo.
- Marcas blancas, como mecanismo de reducir costos asociados a los productos - envase, marca y publicidad, flexibilidad en cantidades consumidas.
- Plazas comerciales o de mercado como infraestructura física de la red de distribución urbana para la comercialización detallista de productos.
- Plataformas logísticas (red de plazas, CIPAS y posteriores CGV, nodos logísticos) como infraestructura de conectividad física para reducir ineficiencias en transporte y transformación de alimentos, reduciendo los costos y, por tanto, el precio final al consumidor y para superar la vulnerabilidad funcional del sistema.

El primer paso del PMASAB, consistió en realizar una caracterización de la oferta y la demanda de alimentos en las localidades priorizadas de la ciudad, posteriormente se daría la conformación de las redes de gestión (Nutriredes a nivel urbano y Agroredes a nivel rural), para ordenar el abastecimiento (Leal-Londoño, 2008).

Ilustración 3-2. Esquema estrategia del PMASAB, componente Agrored y Nutrired.



Fuente: Elaboración propia a partir de documentos de soporte del PMASAB.

3.7 Agroredes

Es un territorio rural que integra redes de producción, en este caso pudo darse que fuera una localidad, un municipio o una región más amplia (Molina et al., 2009). La Agrored es una integración rural de gestión de vecindad, organiza el suministro desde y para una subregión integrando productores y tiene componentes de logística tales como: redes, operadores, servicios e infraestructura logística (física e informática), ordenan eficientemente la colocación en el mercado de productos locales y el abastecimiento de estos que sean requeridos. Integra la gestión de productores agrícolas, pecuarios, silvícolas y de transformación a nivel veredal (vecindad base), este se apoya por los CGV, los cuales integran la gestión y administran y programan las unidades productivas de la vereda, sirviendo además como plataforma logística para consolidar la producción, transformación en primer grado, organización de transporte y conectividad al sistema.

El decreto 315 (Alcaldía de Bogotá et al., 2006), define la Agrored como: la constitución de redes rurales de producción y de integración de gestión de vecindad, cuya función fue organizar el suministro y procesamiento desde y para una subregión. Las Agroredes se encontraban como estrategia de política operativa (mejorar y democratizar las eficiencias del sistema de abastecimiento para reducir costos, precios) para: integrar la gestión de vecindad a nivel de vereda y municipio con el fin de reducir costos de producción, transporte, etc., y dentro de la política de integración territorial (promover la integración regional central) para: aportar al desarrollo rural regional.

Sin embargo, en el año 2008 por medio del decreto 040 "Por el cual se modifica y complementa el Decreto 315 de 2006, Plan Maestro de Abastecimiento Alimentario y Seguridad Alimentaria para Bogotá Distrito Capital y se dictan otras disposiciones" (Alcaldía de Bogotá, Secretaria Distrital de Desarrollo Económico, & Secretaria Distrital de Planeación, 2008), se redefine la Agrored, como un territorio de provisión alimentaria de Bogotá, donde se interviene y despliega de manera planificada, planes, programas y

proyectos para construir eficiencias colectivas y resultar en una mejor inserción de los actores encargados de la provisión de alimentos, en alianza y cooperación con autoridades públicas regiones, institucionales y territoriales. Los planes, programas y proyectos a los cuales se refiere, son en relación con procesos de formación y capacitación, construcción y fortalecimiento de redes de cooperación y gestión entre los actores, construcción de infraestructura y desarrollo de conectividad y servicios financieros, logísticos y de gestión en información y calidad.

El número de estas redes se planeó de acuerdo con los volúmenes de producción del municipio y la vereda y la capacidad en infraestructura, del mismo modo, se propone la Agrored como un nuevo sistema de comercialización y redes de oferta, enlazando la oferta mediante nodos, la organización en las unidades productivas, y con la visión de integralidad de la cadena productiva y como un agente de empresarización y comercialización de los actores para disminuir los costos en la producción y de esta manera resulte en menores precios para los consumidores (Fajardo Henao & Aranda Camacho, 2009).

Para alcanzar los objetivos, se plantearon una serie de servicios, los cuales en este caso son las líneas de acción o estrategias. Estos servicios debían orientar a los actores para lograr las transformaciones esperadas por la política (Observatorio de Desarrollo Económico, sf) .Las inversiones proyectadas por la UESP, para los tres quinquenios era de \$853.620 millones, a desarrollarse en seis programas financiados por entidades distritales (\$303.045 millones), entidades del nivel regional en los departamentos de Cundinamarca, Boyacá, Tolima y Meta (\$ 415.500 millones) y el sector privado (\$135.075 millones). Específicamente para el componente de: Programa de integración de gestión de producción primaria, en la creación o consolidación de la gestión integrada de vecindad rural - Agroredes, la inversión proyectada por el distrito fue de 2.610 millones de pesos (UESP, s. f.).

Mercados Campesinos

El proceso de mercados campesinos se constituyó como una iniciativa de comercialización alternativa de Bogotá, producto de la organización económica y política de las comunidades campesinas de la región cercana a Bogotá. Mercados campesinos surge de la identificación de potencialidades económicas y sociales vinculadas entre sí, el primero es la situación de inseguridad alimentaria de Bogotá y la situación social y económica de la población rural colombiana. La propuesta consta de: realización de eventos presenciales de venta en parques y plazas de las localidades de Bogotá, abastecimiento y distribución de productos en plazas de mercado, tiendas de barrio y tiendas Fruver y eventos en escenarios municipales (Ordoñez et al., 2011b).

La invisibilización de la economía campesina que intenta sobrepasar las dificultades de políticas públicas excluyentes y preferentes a los agros negocios y a la agroexportación, el uso de los territorios como lugares de explotación de recursos minero-energéticos son el contexto en el cual surgen y se desarrollan los Mercados Campesinos (Chaparro, 2014). Mercados campesinos desarrolla el “canal de la economía campesina” en el marco del PMASAB identificando y ejecutando tres variantes: la primera es la de mercados presenciales donde los productores venden directamente los alimentos, el segundo el de los mayoristas o Comités Campesinos Municipales que organizan la oferta de los integrantes y designan representantes para vender directamente en plazas de mercados, tiendas Fruver, etc., y la tercera la venta de productos orgánicos (Ordoñez et al., 2011a). Además, desarrolla elementos para presentar alimentos de calidad, variedad de productos, lo cual permite al

consumidor satisfacer necesidades y tener preferencia sobre algunos productos. Este proceso permitió realizar cambios en el decreto 315 de 2006, resaltando la importancia de la economía campesina en el consumo de alimentos en Bogotá; esto debido al énfasis de las organizaciones campesinas de enfatizar la necesidad de relacionar la seguridad alimentaria con los aspectos correspondientes a la desigualdad en el acceso (Ordoñez et al., 2011c).

Las etapas que permiten el desarrollo técnico de los Mercados Campesinos incluyen: la sensibilización y concertación con la comunidad y el trabajo con las asociaciones de los sectores, la consecución de los permisos, la agregación y distribución de la oferta de los municipios para que en cada espacio se ofrezca una adecuada variedad de productos, el establecimiento de precios sugeridos a partir de un análisis de mercado y la implementación y sistematización de los resultados en cada espacio.

Mesas consultivas

De forma complementaria y de acuerdo a los lineamientos del decreto 315 de agosto de 2006, se dispone la conformación de cuatro mesas consultivas, las cuales tienen entre sus funciones, formular recomendaciones para la consolidación o ajustes a las líneas de acción del Plan, además de proponer y analizar los temas relacionados a cada uno de los componentes de la mesa y recomendar ajustes al Plan y a sus líneas de acción, en los siguientes campos: Logística, Información y Conectividad, AgroRedes (ámbito de la oferta), NutriRedes (ámbito de la demanda), recogiendo las visiones e intereses de los distintos agentes del abastecimiento de alimentos y permitiendo la convergencia de sus actuaciones autónomas.

3.8 Problemáticas de producción y comercialización a solucionar por las Agroredes en el marco del PMASAB

Para promover y fortalecer la participación de todos los actores, incluyendo: pequeños, medianos y grandes productores, transformadores, distribuidores y comercializadores, se crearon las Redes de Gestión, donde una red es definida como "...la organización de actores de la cadena de abastecimiento en un territorio definido, para lograr eficiencias de vecindad mediante la integración de su gestión, aumentando su productividad, competitividad y equidad" (Alcaldía de Bogotá, 2006), pp 10), de esta manera se buscaba fortalecer capacidades, evitar intermediaciones, reducir costos y realizar alianzas para tener mayor eficacia operativa.

Según la Alcaldía Mayor de Bogotá en el "*Documento Parámetro Plan Maestro de Abastecimiento de alimentos y Seguridad Alimentaria de Bogotá*", argumentaba que los productos de origen campesino participaban de cadenas "inmaduras" donde la incertidumbre era común, así como la falta de organización en los procesos de producción, transformación y distribución debido a la asimetría en la información y la no conexión con los comerciantes encargados de la distribución y la falta de canales directos con los consumidores (Alcaldía de Bogotá, 2006). Se esperaba que el fortalecimiento de los circuitos económicos (rural y urbano), redujera el número de operaciones innecesarias y el

producto pasara del territorio de producción al de consumo, en otras palabras se integrara la oferta con la demanda, se redujera la intermediación y se crearan relaciones directas entre todos los actores de la cadena (Ramírez Pascagaza, 2010).

Los problemas a solucionar por parte de las Agroredes, se registran en el “*Documento soporte técnico del Plan Maestro de Abastecimiento y Seguridad Alimentaria de Bogotá*” (UESP, s. f.), algunos se encuentran explícitos a continuación y la totalidad de beneficios que esperaba obtener el PMASAB en su ejecución se relacionan en la Tabla 3.

- Intermediación, aunque siendo diferente en las cadenas, existían en promedio tres intermediarios por cadena, esta labor representaba el 21% del precio final del alimento para las nueve cadenas, lo cual tenía un efecto negativo sobre todo en los consumidores de bajos recursos; y en los pequeños y medianos productores, ya que de un producto sin transformación recibía en promedio un 35% del valor y en transformados un 16%, el documento menciona que para la época, la mayor intermediación estaba en Fruver, papa, cereales y tubérculos y leche no procesada. El PMASAB esperaba reducir de tres a dos intermediarios, asumiendo que los CGV actuaban como otro operador comercial ya que administraba la operación.
- El documento mencionaba “...se estima que, si se reduce al 13% el margen de intermediación de la comercialización de 2.831.889 toneladas anuales, a un precio promedio de \$ 1.966 el kilo, tiene un valor diario de 1.220 millones de pesos, lo cual produce un ahorro anual de \$ 445.423 millones”.
- Transporte, los vehículos no usaban, según el documento, la capacidad total, ya que los vehículos iban vacíos a recoger los productos a la finca, el individualismo de algunos productores, que no permitía una asociación para el transporte y así reducir costos.

Tabla 3-4. Beneficios contemplados en PMASAB por la implementación del plan.

| Menor intermediación | |
|---|-----------|
| a. Participación en el precio de los intermediarios | 21% |
| b. Reducción de 3 a 2 intermediarios | 33% |
| c. Precio/ton. Millones de \$ | 1,967 |
| d. Ton anuales | 2.800.677 |
| e. Valor de la producción (c * d) | 5.508.932 |
| f. Ahorro menor intermediación (e*a*b). En billones de \$ | 381.769 |
| Mayor eficiencia en el transporte | |
| g. Capacidad usada actualmente | 58% |
| h. Capacidad proyectada | 75% |
| i. Ahorro por eficiencia en utilización: millones de \$ | 999.842 |
| j. Costo promedio del kilo en camión de 10 ton. En pesos | 2100 |
| k. Costo promedio del kilo en tractomula. En pesos | 1.500 |

| | |
|---|------------|
| I. Ahorro por kilo transportado. En pesos | 600 |
| m. Ahorro por cambio a tractomula: l*d*1000. Millones de \$ | 1.680.406 |
| n. Total ahorro transporte: j+m. En billones de \$ | 2,7 |
| Total, ahorro en billones: f+n | 3,1 |

Fuente: Forero (2006).

Forero, en el año 2006, argumentó la ineficiencia de lo que se planteó inicialmente en el PMASAB como CIPAS (luego CGV), con el incremento en los costos de transporte de los productos, esto debido a que para tener la oferta concentrada en las CIPAS o CGV se requería que el productor asumiera gastos en: el flete entre su finca y la CIPA o CGV, la descarga de los vehículos en estos centros, el cargue de los vehículos que salen de la CIPA o CGV hacia Bogotá; esto por un lado, por el otro, en la CIPA o CGV se realizaría el proceso de selección y adecuación del producto, el cual normalmente hace él en su finca, por tanto el valor agregado que percibiría se pierde.

3.9 Metas y resultados de las Agroredes en el marco del PMASAB

El PMASAB se planificó para desarrollarse entre los años 2006 y 2015, y generando un impacto a largo plazo (hasta el año 2019) en la población en temas de acceso, disponibilidad, utilización biológica y su estabilidad y, para la población rural, pequeños y medianos productores, en temas de reducción de costos de producción y comercialización, reducción de intermediarios y acceso directo al mercado. Sin embargo, el componente de Agroredes del cual se esperaba una formación a corto y mediano plazo de redes de producción para integrar productores y facilitar la comercialización hacia Bogotá, no cumplió con los objetivos propuestos. A continuación, se presenta el resultado de la conformación de redes, según la evaluación de los componentes realizada por el ICTA en convenio con la Alcaldía y la Secretaría de Desarrollo Económico en el año 2015 (se toma este estudio como insumo de evaluación del componente, sin embargo, no determina el punto de partida para esta investigación).

Tabla 3-5. Agroredes conformadas a partir de los convenios de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico en el período 2006-2013.

| Red | Departamento | Anillo | Provincia | Municipio |
|--------------|--------------|--------|-----------|-----------|
| Curubital | Bogotá D.C | 1 | D.C | Usme |
| El Destino | Bogotá D.C | 1 | D.C | Usme |
| El Uval | Bogotá D.C | 1 | D.C | Usme |
| Red Quetame | Cundinamarca | 2 | Oriente | Quetame |
| Red Cáqueza | Cundinamarca | 2 | Oriente | Cáqueza |
| Red Chipaque | Cundinamarca | 2 | Oriente | Chipaque |

| | | | | |
|---|-----------------------------|------|------------------------------|--|
| Red Choachí | Cundinamarca | 2 | Oriente | Choachí |
| Red Fómeque | Cundinamarca | 2 | Oriente | Fómeque |
| Red Fosca | Cundinamarca | 2 | Oriente | Fosca |
| Red Gutiérrez | Cundinamarca | 2 | Oriente | Gutiérrez |
| Red Ubaque | Cundinamarca | 2 | Oriente | Ubaque |
| Red Une | Cundinamarca | 2 | Oriente | Une |
| Red productores vereda Quiba alta | Bogotá D.C | 1 | D.C | Ciudad Bolívar |
| Red productores vereda Quiba Baja | Bogotá D.C | 1 | D.C | Ciudad Bolívar |
| Red productores Pasquilla | Bogotá D.C | 1 | D.C | Ciudad Bolívar |
| Camporiente | Cundinamarca, Bogotá D.C | 2, 1 | Oriente, D.C. | Cáqueza, Chipaque, Choachí, Fómeque, Ubaque, Usme, Santafé |
| Orgánicos del Oriente | Tolima | 2 | Sin Dato | Icononzo, Villarica |
| Orgánicos Gualivá Sabana Occidente OGSO | Cundinamarca | 1 | Sabana Occidente, Gualivá | El Rosal, La Vega, Supatá |
| Orgánicos Sibagrán, | Cundinamarca | 2 | Soacha | Granada, Sibaté |
| Red de cultivadores orgánicos Sembradores de vida | Boyacá | 2 | Sin Dato | Duitama, Paipa, Tuta |
| Red de productores orgánicos San Francisco | Cundinamarca, Boyacá | 2 | Almeidas | Chocontá, Ciénaga, Combita, Guateque, Motavita, Nuevo Colón, Ráquira, Soracá |
| Reverde | Cundinamarca, Bogotá | 2, 1 | Oriente | Chipaque, La Calera, Cogua, Ciudad Bolívar, Santafé, Usme |
| Red el Verjón | Bogotá D.C | 1 | D.C | Santafé |

Fuente: ICTA (2015)- Contrato de consultoría No. 223 de 2014 entre la Alcaldía Mayor de Bogotá, SDDE y el ICTA, con objeto de realizar la evaluación del PMASAB.

Los resultados que se presentan a continuación son el resultado de la revisión de los informes facilitados por la Dirección de Economía Rural y Abastecimiento Alimentario de la SDDE, elaborados anualmente por la misma entidad o la Secretaría de Planeación del Distrito con el objetivo de hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos propuestos por el PMASAB, así mismo la información consolidada en el Contrato de Consultoría No. 223 de 2014, por medio del cual se realiza la evaluación de los componentes (Agroredes y Nutriredes) del PMASAB.

Meta 2 del Corto Plazo (Art.27): Conformación integral y operación de 4 Agroredes en el Distrito Capital y subregiones de la región central, con formación de redes de oferta, infraestructura en centros de gestión veredal, educación y formación de cultura de sus actores y conectividad interna y externa
Meta 2 del Mediano Plazo (Art.28): Conformación integral y operación de Agroredes para atender las demandas de las dos ZIL, con redes de oferta en funcionamiento, infraestructura en centros de gestión veredal y CIPAS, educación y formación de cultura de sus actores y conectividad interna y externa.
Meta 2 del Largo Plazo (Art.29): Conformación integral y operación 100% de Agroredes del segundo anillo, con redes de oferta en funcionamiento, infraestructura en Centros de Gestión Veredal y CIPAS, educación y formación de cultura de sus actores y conectividad interna y externa.

Con respecto a los resultados, los convenios muestran que recibieron beneficio de los programas 8778 Productores; 3704 Unidades productivas; 269 Organizaciones; y 22 Redes, en los contratos anteriormente mencionados; que recibieron capacitaciones en temas como: Planes de Negocios, Perfiles de negocios, Ideas de negocio y Proyectos productivos. Seis de los veintidós convenios se desarrollan en el Distrito, tres en Cundinamarca, dos en el Meta, uno en el Tolima y tres son de forma grupal en la Región central o alguna subdivisión de esta. Esto muestra que los contratos para las redes de oferta se han desarrollado mayoritariamente en el Distrito y no en las mismas regiones, a pesar de estar dedicados a ellas.

- **Metas de corto plazo del PMASAB (2006-2010)**

La segunda meta planteada fue: Conformación integral y operación de cuatro Agroredes en el Distrito Capital y subregiones de la región central, con formación de redes de oferta, infraestructura en centros de gestión veredal, educación y formación de cultura de sus actores y conectividad interna y externa (Alcaldía de Bogotá et al., 2006).

2007: Se debe mencionar en primer lugar que para este año (2007) y mencionado por la misma Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, no se contaba con un sistema de seguimiento en el avance del programa en cuanto a metas y objetivos. Dentro de las metas a corto plazo establecidas por el PMASAB, para cumplir entre el 2006 y el 2010, se encontraba la conformación integral y operación de cuatro Agroredes en Bogotá y subregiones de la región central, y la formación de redes de oferta, la infraestructura para los CGV, así como la formación en educación y cultura de los actores y la conexión interna y externa.

Por otro lado el informe de la SDDE, mencionaba que se cumplió, para la fecha de presentación del mismo un avance del 96% de las especificaciones de calidad de los productos y ahorros cercanos al 12% en las compras y negociaciones que realizaron las redes (Secretaría de Planeación, 2008). La estrategia principal fue la conformación de redes, cuyos resultados fueron: la creación de tres redes de productores en Usme - Bogotá, y la creación de 9 redes de productores en los Municipios de la Provincia de Oriente de Cundinamarca (Chipaque, Fosca, Cáqueza, Gutiérrez, Ubaque, Une, Fόμεque y Quetame) (ICTA, 2015).

Mesas consultivas: En la implementación de la estructura de Gestión del Plan Maestro de Abastecimiento de Alimentos- PMASAB, de la cual hicieron parte la Gerencia, Consejo Directivo, coordinadora local y del Observatorio y las mesas consultivas, las cuales serían

las instancias para la toma de decisiones, la consulta y la participación de los actores del abastecimiento alimentario para la transformación del sistema. En las mesas consultivas se establecía la presencia de productores, gremios, tenderos y comerciantes minoristas de alimentos, asociaciones de consumidores, entre otros. Sin embargo, se identificó un vacío del Decreto del Plan en la definición de las mesas consultivas, al proponer nominativamente una mesa de “AgroRedes”, otra de “NutriRedes” y otra para el “Sistema de Información”. Inicialmente, esto fue percibido como un espacio separado para cada tipo de actor, de carácter gremial, lo cual dificulta el diálogo necesario de conflictos e intereses.

2008: En cuanto al seguimiento del PMASAB, se tuvieron avances en: la oferta de servicios desde las Agroredes y las Nutriredes, donde se desarrollaron alianzas de productores, tenderos, distribuidores y comercializadores para lograr las eficiencias colectivas. Por otro lado comenzaron a desarrollarse las alianzas regionales con Cundinamarca y departamentos de la región central y, universidades, centros de investigación, gremios y federaciones y por último, la infraestructura física y tecnológica para disminuir la intermediación y las condiciones de distribución de alimentos (Secretaría de Planeación, 2009). En cuanto a la estrategia de conformación de redes se tuvo la conformación de dos redes de campesinos productores de leche en Ciudad Bolívar – Bogotá (ICTA, 2015).

Mesas consultivas: En aplicación y desarrollo de las estrategias de integración, regionalización y participación, y como parte de su estructura de gestión, se realizó la conformación e instalación de las Mesas Consultivas del Plan Maestro. En esta fue importante el compromiso y el deseo de aportar a la construcción de eficiencias colectivas, mediante el desarrollo de un Plan, en el que productores, transformadores, transportadores, logísticos, agroindustrias, distribuidores y todos los agentes de la cadena de abastecimiento de alimentos de la Ciudad – Región, se sintieron reflejados y comprometidos, con el desarrollo de sus metas y objetivos

2009: El informe hace referencia a las metas propuestas para los años 2008 a 2012, donde la primera era: vincular a aproximadamente 46.000 productores, transformadores, distribuidores, tenderos, pequeños comerciantes, organizaciones solidarias a los servicios del PMASAB. En lo relacionado a las Agroredes, se trabajó con las zonas rurales de Bogotá y los territorios de la región central (departamentos de Cundinamarca, Boyacá, Meta, Tolima, Casanare y Santander), se realizaron ruedas de negocios, ferias agropecuarias, encuentros de negociación directa, identificación de aliados potenciales, y se conformaron Mesas técnicas. Se menciona además que para los productores se presentaron márgenes de ganancia del 15% respecto al precio del mercado (Secretaría de Planeación, 2010).

Se obtuvo la creación de seis redes de producción de alimentos orgánicos en Cundinamarca, Boyacá y Tolima, específicamente en los territorios de: Ciudad Bolívar, Usme y Santafé en Bogotá ; para Cundinamarca (Granada, Sibaté, Cogua, La Calera, El Rosal, La Vega, Subachoque, Sasaima, Cáqueza, Fómeque, Chipaque, Ubaque, Choachí); para Boyacá (Tuta, Paipa, Duitama, San Francisco, Nuevo Colón, Ráquira, Soracá, Guateque, Motavita, Chocontá) y para Tolima (Icononzo y Villarica) (ICTA, 2015).

Mesas consultivas: Las mesas consultivas le ofrecen la posibilidad al Plan Maestro de reunir agentes del abastecimiento sensibilizados, o con conocimiento particular de los escenarios en donde interviene el plan, para consultar y recibir retroalimentación sobre las acciones adelantadas por éste. De igual forma, las mesas consultivas hacen seguimiento sobre lo realizado para cuantificar, realizar sugerencias y observaciones. Las mesas

consultivas están organizadas de acuerdo con la estructura que le permite concentrar el desarrollo de sus acciones al Plan Maestro. Así, existen cuatro mesas consultivas – NutriRedes, AgroRedes, Información y Logística - que se reúnen tres veces en el año para tratar temas particulares sobre el desempeño del plan. Para el 2009, 571 personas participaron de estas mesas.

2010: El principal logro del componente de Agroredes para este año fue el trabajo en la ruralidad de Bogotá, con la formación de las Agroredes de Sumapaz, Usme y Ciudad Bolívar, así como en los territorios de la Región Central (Cundinamarca, Boyacá, Meta y Tolima, Casanare y Santander); en la estrategia de gestión territorial, se pusieron en marcha líneas de trabajo relacionadas con la difusión y promoción de los servicios del PMASAB; se realizaron ruedas de negocios, mesas técnicas, vitrinas agroalimentarias (Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, 2011) (Secretaria Distrital de Desarrollo Económico, 2011). Se realizó el fortalecimiento organizacional y tecnológico de productores de papa en Ciudad Bolívar y Usme – Bogotá (ICTA, 2015).

Mesas consultivas: De acuerdo con el informe de la SDDE, se pusieron en marcha y se institucionalizaron los mecanismos de participación que explícitamente considera el Plan Maestro como lo son: Las Mesas Consultivas y el Consejo Directivo del PMASAB. De acuerdo con los lineamientos del Decreto 315 de agosto de 2006, se conformaron cuatro mesas consultivas, con la participación de 348 delegados y delegadas de gremios y asociaciones y elección de sus dignatarios.

- **Metas de mediano plazo del PMASAB (2006-2015)**

La segunda meta planteada fue: Conformación integral y operación de Agroredes para atender las demandas de las dos ZIL, con redes de oferta en funcionamiento, infraestructura en centros de gestión veredal y CIPAS, educación y formación de cultura de sus actores y conectividad interna y externa (Alcaldía de Bogotá et al., 2006).

2011: Se realizaron y renovaron convenios con los departamentos mencionados anteriormente, se formularon y ejecutaron seis planes de acción para el trabajo con estos y se hizo el reconocimiento de los planes de desarrollo departamentales y el diagnóstico de la producción alimentaria y de seguridad alimentaria de la región, a partir de esto se priorizaron micro territorios de intervención y productos de la canasta básica. Uno de los logros importantes para el año fue la puesta en marcha de los CGV en los territorios de la oferta alimentaria, se menciona que entraron en funcionamiento en conjunto con los CGV, los sistemas de información para consolidar, consultar y actualizar la información requerida para la toma de decisiones (Secretaría Distrital de Planeación, 2012b). Además se llevó a cabo la estrategia de fomento de capacidades organizativas para la reserva campesina de Sumapaz – Bogotá, teniendo 11 organizaciones con plan de mejora (ICTA, 2015).

2012: La vinculación de actores permitió una mayor eficiencia en términos de producción, productores de la zona rural y agricultores urbanos, en la distribución y comercialización. Además, se tuvieron acciones relacionadas en organizar y poner en marcha un esquema de trabajo con tres componentes: el desarrollo de una gestión territorial para la soberanía y la seguridad alimentaria; el fortalecimiento del sistema público de abastecimiento con énfasis en la articulación entre plazas de mercado y Corabastos; y el desarrollo de procesos de adecuación institucional y desarrollo de sistemas de información para la toma de decisiones sobre el abastecimiento alimentario.

La estrategia de gestión territorial estuvo enfocada en los temas de economía popular y el abastecimiento alimentario, el desarrollo local y la justicia territorial, para las unidades productivas de la economía popular se fortalecieron procesos de promoción de la participación y del mismo modo, se buscaba fortalecer el tejido social para sustentar la seguridad alimentaria, se planteó la estrategia de compras institucionales y se buscó involucrar a los pequeños y medianos actores de la economía popular y campesina, con el objeto de disminuir precios en el mercado y mejorar la calidad de los productos.

La estrategia de fortalecimiento de la economía campesina se convirtió en un proyecto de inversión y se encaminó en primera medida a las zonas rurales del Distrito Capital. El objetivo fue el de fortalecer el 30% de la iniciativa alimentaria de estas economías que estuvieran en capacidad de participar en procesos de compras institucionales. Para esto se realizó un convenio, se realizó el plan de acompañamiento y fortalecimiento de encadenamientos empresariales, para mejorar procesos de producción, comercialización y asociatividad y de esta manera lograr una adecuada articulación a la demanda institucional (Secretaría Distrital de Planeación, 2013). Por último se capacitó a 420 productores de Sumapaz – Bogotá en fortalecimiento organizacional para la creación de la reserva campesina de la localidad (ICTA, 2015).

2013: Los convenios realizados durante este año siguieron enfocados en el fortalecimiento de la economía campesina. Las principales actividades estuvieron relacionadas con la elaboración e implementación de un plan de acompañamiento y uno de fortalecimiento de encadenamientos empresariales, el objetivo de estos, que además involucraban a los actores del abastecimiento alimentario, fue mejorar los procesos de producción, asociatividad y comercialización y de esta manera articularlos con la demanda institucional y comercial de los alimentos.

Se suscribieron convenios entre la SDDE y universidades públicas de la región, entre ellas la Universidad Nacional de Colombia, de Los Llanos, del Tolima y de Cundinamarca, con el objetivo de desarrollar procesos de empresarización y de planes de negocios de pequeños y medianos productores. Otra de las estrategias desarrolladas fue la de soberanía y seguridad alimentaria, para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, defender el mercado interno y mitigar los riesgos a los cuales se encontraban expuestos los productores de la región central (Secretaría Distrital de Planeación, 2014).

Los convenios estuvieron enmarcados en el fortalecimiento técnico, empresarial y comercial de los productores de Cundinamarca (Granada, Sibaté, Choachí, Ubaque, Gutiérrez, Fómeque, Pasca, San Bernardo, La Mesa, Anolaima, San Cayetano, Guatavita y Guasca); Boyacá (Nuevo Colón, Turmequé, Villa de Leyva, Sutamarchán) en un primer convenio; en un segundo convenio Meta con los municipios de El Dorado, San Juan de Arama, Lejanías, Granada, Acacias, Fuente de Oro, Villavicencio y San Luis de Curubal. En un tercer convenio el fortalecimiento técnico, empresarial y comercial de los productores del Tolima (Alvarado, Venadillo, Lérida, Armero, Guayabal, Palocabildo, Falán, Ibagué, Espinal, Guamo, Saldaña, Purificación, San Luis y Valle de San Juan) y finalmente un cuarto convenio para el fortalecimiento técnico, empresarial y comercial de los productores del Cundinamarca (Tabio, Tenjo, Zipaquirá, Carmen de Carupa, Ubaté, Guachetá, Lenguazaque, Simijaca, Susa, Fúquene, Sutatausa, Tausa, Cogua y Nemocón) (ICTA, 2015).

2014: Se continuó con la estrategia de empresarización de la oferta regional de alimentos por medio de los convenios de la SDDE y las universidades mencionadas, donde se hicieron capacitaciones teóricas y prácticas para la generación de habilidades de

empresarización. Además se hizo la contratación pública para la Evaluación del PMASAB, donde por mérito, la institución encargada fue la Universidad Nacional de Colombia, dicha evaluación comprendió el período entre el 2006 y el 2015 (Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, 2015).

Mesas consultivas: Se determina la dificultad en la continuidad en los procesos de participación de las instancias consultivas del Plan Maestro de Abastecimiento, de esta manera se propone la estrategia de realizar una convocatoria amplia del Consejo Directivo del Plan Maestro y de la Comisión Intersectorial de Seguridad Alimentaria – CISAN, que permitiera retomar apoyos para la ejecución mancomunada de políticas, como resultado se obtuvo una reunión del Consejo Directivo del Plan Maestro de Abastecimiento y de la CISAN, en el segundo semestre del 2014, donde se realizó un nuevo cronograma de trabajo.

En cuanto a la participación de las diferentes comunidades en la puesta en marcha de los planes maestros, determinando los espacios de participación ciudadana realizados y especificados por cada UPZ, se planteó que el PMASAB debía proveer la conformación y funcionamiento de las Mesas Consultivas como instancias de participación ciudadana, las cuales se vincularon a la evaluación del plan, con el contrato de consultoría No. 223-2014.

2015: En este período se finalizaron las alianzas regionales, la ejecución de los contratos interinstitucionales entre la SDDE y las universidades públicas de la región, se realiza un balance general de la inversión financiera del año 2015 en los componentes, se mencionan los convenios por medio de los cuales las metas de corto y mediano plazo se trabajaron (Secretaría Distrital de Desarrollo Económico 2016).

- **Metas de largo plazo del PMASAB (2006-2019)**

La segunda meta planteada fue: Conformación integral y operación del 100% de Agroredes del segundo anillo, con redes de oferta en funcionamiento, infraestructura en centros de gestión veredal y CIPAS, educación y formación de cultura de sus actores y conectividad interna y externa (Alcaldía de Bogotá et al., 2006).

Es importante destacar que tanto en el informe del último año de funcionamiento del PMASAB (2015) como en los de los años anteriores, no se hace un balance específico de la estrategia de funcionamiento de las Agroredes ni Nutriredes, simplemente se mencionan las metas de vinculación de productores por año; por tanto, un análisis general de las Agroredes por medio de estos informes no es pertinente para entender algunos de los factores del no éxito de este componente del PMASAB. Según el informe de evaluación de componentes del ICTA (2015), la creación de Agroredes (unión de varias organizaciones en un territorio), se realizó únicamente en los años 2007, 2008, 2009 y 2012, obteniendo la conformación total de 23 redes, en los demás años se maneja el fortalecimiento a las organizaciones ya existentes o a la conformación de estas en el territorio, pero sin la conformación de Agroredes, en los cuales se entiende que las organizaciones se consideran una Agored.

En la formación de estas 23 Agroredes, participaron un total de 280 organizaciones, para el primer anillo de abastecimiento Bogotá rural y municipios de la sabana de Cundinamarca participaron 29 organizaciones y para el segundo anillo, de Cundinamarca, sobre todo provincia de Oriente participaron 160 organizaciones, de Tolima 48 y del Meta 39. De estas

organizaciones más del 60% (170), participaron con figura de asociación, 6% como cooperativas (19) y aproximadamente un 2% (5) como junta de acción comunal.

En el Manual para la formación de operadores de oferta y fortalecimiento de las redes de producción (Molina et al., 2009), el cual se realiza para fortalecer la capacidad organizativa y comercialización de redes de producción, el módulo dos de “organización y liderazgo”, propone que para el funcionamiento de las redes, estas deben promover habilidades y características de valores solidarios, respeto de acuerdos colectivos, unidad y organización interna. Las características que presenta son: la solidaridad como principio de organización social, y como la determinación firme de comprometerse por el bien común, se soporta en la tendencia a asociarse para estos bienes, los autores explican que la base de estas organizaciones y redes deben ser los principios solidarios. De esta manera menciona los siguientes:

- Primacía del ser humano, su trabajo y sus mecanismos de cooperación sobre los medios de producción.
- Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.
- Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.
- Participación voluntaria, responsable y abierta.
- Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción.
- Participación económica de los asociados, en justicia y equidad.
- Formación e información para sus miembros, permanente oportuna y progresiva.
- Autonomía, autodeterminación y autogobierno.
- Servicio a la comunidad.
- Integración con otras organizaciones.
- Promoción de la cultura ecológica.

Los autores presentan algunas de las características que toda organización tiene como principios y situaciones, estas son:

- Autogestión: como la gestión el trabajo propio de la red u organización y debe tener como principio la participación y control democrático, la autoorganización, cooperación. Los autores mencionan que para lograr la gestión de un grupo organizado se requiere de la definición de los objetivos comunes; la planificación por cada objetivo y teniendo en cuenta los recursos; las responsabilidades de las actividades por cada miembro y de esta manera, poner en marcha el plan de acción.
- Participación: donde cada uno de los miembros expone en igualdad de derecho sus puntos de vista; esta participación puede ser consultiva y la autogestionaria (autonomía).
- Democracia: es una forma de organización donde predomina el poder decisorio en cada uno de los miembros y de convivencia social donde todas las personas son libres e iguales ante la ley.
- Liderazgo: la habilidad de una persona para guiar a un grupo a cumplir las metas y objetivos comunes, logrando que cada uno realice su mejor esfuerzo. Algunos tipos de líder son: autocrático (decisión en una sola persona o grupo); democrático

(promueve la toma de decisiones en grupo); liberal (delega); participativo (considera cada miembro como líder) y autoritario (da órdenes).

- Trabajo en equipo: el compromiso colectivo para alcanzar las metas y objetivos está relacionado con el liderazgo, la armonía, la responsabilidad y cooperación, comunidad donde todos los miembros confían en los otros y asumen compromisos para el beneficio común. Para un adecuado trabajo en equipo debe existir: planeación, organización, dirección, control y compromiso.

Se presenta el conflicto como uno de los inconvenientes más comunes en una colectividad u organización, este se presenta cuando algunos miembros tienen intereses contrapuestos o excluyentes entre sí, generando una situación de confrontación, este puede ser más que un problema una oportunidad cuando se utiliza en pro del aprendizaje y construcción. Así mismo, los métodos para su resolución son la negociación, que involucra el dialogo, la tolerancia y la comprensión, la mediación, en la cual se busca un tercero para aclarar la situación y facilitar la solución y por último la conciliación, papel que puede ser tomado por un líder comunitario o una autoridad.

- Asociatividad: se plantea como una forma solidaria, autogestionaria y democrática, la construcción de redes y alianzas logrando un común acuerdo y para sumar trabajo y compartir ideales para lograr un objetivo, necesidad o respuesta colectiva. Dentro de las ventajas que Molina *et al.*, (2009) plantean de esta forma de organización en la formación de Agroredes, se encuentran: el trabajar de manera organizada por un objetivo común, se reducen costos, se mejora la capacidad de oferta, se alcanzan canales propios de mercadeo y comercialización, posicionamiento de productos con marca de la red, mejora el poder de negociación, se complementan recursos entre sus miembros y se logra ser más competitivo. Sin embargo, para lograr estas ventajas es necesario que exista una visión compartida, se construya confianza, todos los miembros trabajen por el objetivo común, y transversal a esto por medio de un proceso paso a paso se construya identidad y se gestionen apoyos.
- Planificación: para el caso de las Agroredes se planteó que todos los miembros definieran los objetivos y metas y el proceso para alcanzarlos.

Para una planeación en el tema de mercado, se debe conocer el mercado objetivo, el cliente, la localización, las características de este que lo hace un mejor comprador que otros, además es necesario conocer que existe una competencia directa o indirecta, cómo se dará la distribución, los precios y el método de entrada. Así mismo, el conocimiento del propio producto del plan de inversión, el proceso de elaboración, la descripción y la organización de las actividades, la calidad que debe satisfacer necesidades en el consumidor como la salud, el valor nutritivo, la inocuidad, la información básica, la satisfacción y el servicio.

De acuerdo con la evaluación realizada por el ICTA (2015), se identificaron cinco componentes relacionados con las dificultades en la formación de Agroredes, estos son:

- Sociales: se destacan el individualismo no solo frente a otros productores y al trabajo con ellos, sino a la desconfianza o escepticismo que generan las intervenciones de convenios o proyectos de distintas entidades e instituciones.
- Técnicos: la falta de tecnologías, la falta de control en llevar costos, la falta de estandarización, la escasa infraestructura vial entre otras.
- Organizativos: poca integración entre los miembros falta de fortalecimiento, los recursos financieros para poder acceder a demandantes especializados.
- Comerciales: la comercialización no se da de manera asociativa, no se tuvo evidencia del fortalecimiento en la oferta y su agregación, la baja capacidad productiva se seguía presentando con oferta, calidad y volumen.
- Funcionamiento: no se tuvo continuidad en los procesos, los convenios eran cortos, con diferentes ejecutores, con diferentes metodologías de intervención, y como lo mencionó (Parrado, 2017) las metas se fijaban a corto plazo, no hubo resultados sustanciales; además la oferta institucional exigía una oferta, calidad y precios constante.

Se tiene como antecedente que los convenios realizados en las provincias de Oriente y Tequendama tuvieron como objetivo integrar diferentes actores de la cadena de abastecimiento y así dar cumplimiento al objetivo general del PMASAB que era lograr una comercialización de alimentos eficiente y justa. Este convenio logro la participación de 32 redes, buscaba el fortalecimiento de capacidades técnicas, organizativas y de gestión de los actores y así empoderar a las redes con autonomía y autogestión, se logró una integración institucional y de alianzas con entidades. Otro de los resultados positivos fue el mejoramiento y la integración de la comercialización para reducir la intermediación, buscando adecuar la producción a las necesidades específicas de cada mercado (calidad y volumen) y la construcción de relaciones directas entre los productores y consumidores para mejorar eficiencia y equidad. En este convenio se proyectó la consolidación futura de los CGV de Oriente y Tequendama, con organizaciones o redes de los territorios con trabajo previo (Parrado, 2011).

“El trabajo asociativo de las redes de productores, que busca más allá del bienestar individual, el beneficio colectivo, es una estrategia válida de desarrollo local implementada en los territorios, que permite la vinculación directa y comprometida de la comunidad y la convierte en protagonista y parte fundamental de su propio desarrollo” (Melo, Herrera, & Torres, 2011b), en este convenio se trabajó con organizaciones de segundo nivel, es decir organizaciones regionales o nacionales que reúnen varias asociaciones. Para la identificación de las Agroredes en la provincia del Tequendama se realizó un proceso exploratorio, consistente en analizar las iniciativas individuales y colectivas en el territorio. Esta exploración, mostraron que las estrategias organizativas entre productores han impactado positivamente sus ingresos, su producción, su comercialización y su calidad de vida.

Se encontraron dos escenarios importantes en cuanto a las asociaciones, unas con expectativas de incursionar en nuevos espacios de comercialización y acceso a recursos y otro escenario, las formadas por conveniencia para acceder a los servicios, mejorar precio, volumen y poder de negociación. Este segundo escenario no perdura, los miembros desertan ya que su interés era un beneficio propio o adquirir más fácilmente recursos o porque no se consiguen de manera rápida las metas (Melo, Herrera, & Torres, 2011a). Las asociaciones de trabajo continuo tenían características como la organización de actividades y tareas, la visión compartida en temas de comercialización, donde intervienen las posibilidades de cada uno, el liderazgo, entre otras.

Dentro de las razones para asociarse, se encontraron la formación de capacidades técnicas para mejorar calidad y productividad y comercialización, contrario a esto quienes no se asociaban manifestaban desconfianza en líderes, la apropiación de los recursos, los no cooperantes de actividades pero beneficiarios (C. Narváez, 2014). En la identificación de redes para la provincia de Oriente se tuvieron en cuenta algunos aspectos como: producto, recomendación, distritos de riego, organizaciones locales, representatividad, liderazgo, entre otras, cabe resaltar que "...La participación de los grupos no se limitó a asociaciones o grupos legalmente constituidas, sino que también convocó y promovió la organización comunitaria y de vecindades como agentes importantes dentro del sistema de abastecimiento." (Molina et al., 2008). Además en este caso la conformación de redes consistió en formalizar a las personas por medio de la inscripción formal y del establecimiento de acuerdos y estatutos, en este documento, el cual es un piloto, se aclara que la formación de redes no se llevó a cabo en las organizaciones que se formaron antes del proceso, lo cual es una situación relevante para analizar; ésta pudo facilitar la intervención en el territorio, fortaleciendo las formas organizativas existentes y fortalecer su eje capacitador en las redes. Los autores aclaran que el objetivo no era el de conformar organizaciones legalmente constituidas, sin embargo, si en el proceso se daba una intención común de realizarlo. Uno de los resultados significativos es que las organizaciones requieren o pretenden un éxito financiero, económico o de comercialización y en baja medida se están interesando en los procesos internos de fortalecimiento, así como las relaciones con otras organizaciones o entidades, lo cual les impide gestionar recursos o proyectos por sí mismos.

En cuanto a los factores que determinaron el éxito del componente se encuentran: las organizaciones que constantemente se fortalecen y resuelven sus diferencias, construyendo de esta manera procesos en la comunidad a manera de desarrollo manteniendo la cultura y la tradición del ser campesino como visión, pero impulsando y participando de estrategias que le permitan incursionar en el mercado, en oportunidades de aprendizaje y sobre todo en aquellas que les permitan mejorar la calidad de vida. En la ejecución del PMASAB se presentaron dos situaciones que no permitieron lograr los objetivos desde las organizaciones en los territorios, una fue la falta de continuidad en el tiempo y la segunda, derivada de esta, el no logro de los resultados en un corto plazo, lo cual generó desconfianza y posterior deserción del plan. En este punto se debe tener en cuenta que las organizaciones en su interior no presentan una adecuada estructura para la toma de decisiones, lo cual desencadenó en que la participación se limitara a algunos asociados o usuarios y no a la totalidad de estos, a esto se suman factores como la falta de claridad para operar un negocio, el débil poder de negociación, los requisitos para acceder a un negocio o certificación, la falta de compromiso, solidaridad y cooperativismo, el mal liderazgo y en cuanto a los factores de producción, las asociaciones no siempre ofrecen una calidad estandarizada por lo cual no pueden participar de mercados de con exigencias altas (Acevedo, 2017).

Es importante mencionar que la ejecución de los convenios se dio de manera distinta en los territorios y esto estuvo relacionado con el tipo de entidad que ejecutara. En las provincias de Oriente y Tequendama el GIGDR (Grupo de Investigación en Gestión y Desarrollo Rural de la Universidad Nacional de Colombia), cuyo trabajo en estas provincias así como en la localidad de Sumapaz (Bogotá D.C.), se presentaron estrategias de intervención que consistían en el diagnóstico de las organizaciones existentes, de forma dinámica y teniendo en cuenta las necesidades y capacidades y que fueran aplicables a su entorno; así mismo se dieron estrategias de fortalecimiento de capacidades técnicas, organizativas, productivas, comerciales, financieras, etc., por medio de sesiones teórico-prácticas invitando no solo a

las organizaciones, sino a las instituciones tanto públicas como privadas. Esta estrategia denominada NER, permitió mejorar los sistemas de producción mediante la transferencia de tecnología y la integración de conocimientos, se afianzaron vínculos de confianza y trabajo asociativo.

Además, esta estrategia (NER), se integró al objetivo de las Agroredes de fortalecer los canales de comercialización, involucrándolos como redes de oferta de alimentos. El trabajo diferenciado por organización, el fortalecimiento de capacidades y competencias de los NER permitió desarrollar un papel más eficiente en la comercialización. Las actividades específicas fueron: organización de oferta por medio de fichas técnicas de productos, documentos de las organizaciones donde se identificaba y caracterizaba el producto ofertado incluyendo parámetros de calidad, columna, lugar de producción, forma de entrega, presentación, forma, etc., además como la participación en ruedas de negocios y ferias comerciales. El fortalecimiento y desarrollo de los territorios y el fortalecimiento de la asociatividad deben ser estrategias de construcción de abajo hacia arriba. Esta estrategia fue utilizada en estas provincias lo cual permitió hacer una caracterización de las organizaciones, entorno, vivencia y visión, así se crearon relaciones estrechas entre la academia y las comunidades por medio del intercambio de saberes.

4. Metodología

Los componentes de Agroredes y Nutriredes del PMASAB se formularon de acuerdo con algunos de los problemas identificados y relacionados a la comercialización desde los productores y al acceso de alimentos de los ciudadanos. El objetivo de la metodología fue determinar los factores de conformación de las Agroredes de los productores integrados a una organización rural, asociación, cooperativa o red, la percepción de cumplimiento de los objetivos del componente Agrored y las fallas en el modelo según los productores organizados. Esto responde a los objetivos específicos de:

- Analizar los procesos de conformación y fortalecimiento de las organizaciones en el marco del programa PMASAB para la creación de Agroredes.
- Analizar las causas que originaron brechas en el cumplimiento de los objetivos de las Agroredes del Plan Maestro de Abastecimiento y Seguridad Alimentaria de Bogotá.
- Comparar los resultados de la estrategia de Agroredes del PMASAB con respecto a otros modelos de integración con organizaciones de productores agrarios.

La metodología planteada para lograr los objetivos propuestos constó de tres fases.

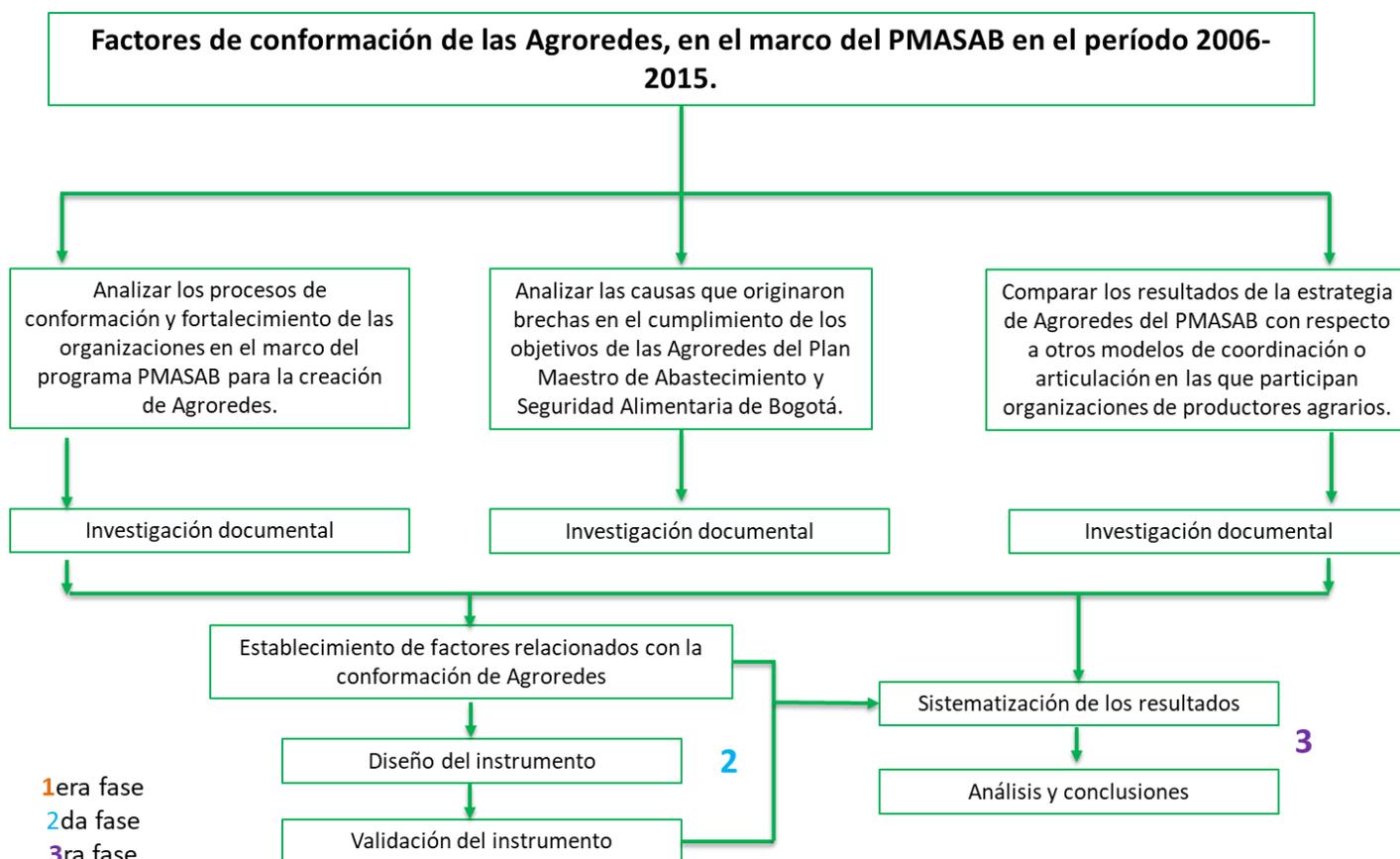
4.1 Primera fase

La investigación documental fue la primera fase para el cumplimiento de los objetivos. Esta constó de la búsqueda de información y literatura relacionada a la conformación de organizaciones de productores agrarios y asociatividad y la participación de organizaciones de productores agrarios o de origen campesino en el abastecimiento de alimentos.

Para los objetivos específicos uno y dos, se estableció la identificación de factores clave de asociatividad, priorizando la conformación de Agroredes en el PMASAB. En esta parte se realizaron dos sub-fases. La primera fue la revisión de literatura con el objetivo de identificar los factores clave por los cuales productores, campesinos o agricultores se asocian o conforman redes de producción o trabajo asociativo y la segunda, fue la revisión de los documentos soporte, de definición y de planeación de la ejecución del PMASAB y específicamente el componente de Agroredes para determinar los factores que estos consideraban de mayor relevancia en la conformación de estas.

Para la búsqueda de literatura se utilizaron fuentes como artículos científicos, textos y documentos oficiales, institucionales, resoluciones y leyes, en bases de datos y en buscadores con descriptores como: asociatividad, asociaciones, organizaciones de productores agrarios, organizaciones de campesinos, organizaciones de productores, asociatividad and agricultores Colombia, política pública and asociatividad rural, organizaciones de productores agrarios and Colombia, redes de productores, redes de abastecimiento, abastecimiento, modelos de abastecimiento. Posterior a esta búsqueda y a la revisión de documentos de soporte del PMASAB, se listan y agrupan los factores para la generación de asociatividad y los objetivos de las Agroredes, estos se reclasifican y descartan aquellos que no se consideraban fundamentales en la conformación de estas.

Ilustración 4-1. Diseño metodológico de la investigación.



Fuente. Elaboración propia.

4.2 Segunda fase

4.2.1 Población

Para determinar la población a la cual se iba a investigar se utilizó información secundaria proveniente de la evaluación realizada por el ICTA en el año 2015 (contrato de consultoría No. 223 de 2014 entre la Alcaldía Mayor de Bogotá, Secretaría Distrital de Desarrollo Económico y el Instituto de Ciencia y Tecnología de Alimentos-ICTA con objeto de realizar la evaluación del PMASAB), la cual hace parte de los informes de seguimiento realizados por la SDDE al programa durante los años 2007-2014, así como estos informes en mención, los informes disponibles realizados por los ejecutores de los convenios y las bases de datos de los convenios respectivos para determinar las organizaciones que fueron parte del componente de Agroredes del PMASAB.

Esta información consiste en 74 convenios que se realizaron en el marco del PMASAB para el cumplimiento de distintos objetivos, conducentes todos a la conformación de

Agroredes (redes y CGV), acceso al mercado, fortalecimiento productivo y empresarial y empresarización. De esta manera se seleccionan los convenios cuya información es suficiente para conocer el objetivo de estos, las organizaciones o productores participantes, así como la información adecuada para establecer un seguimiento.

De acuerdo al objetivo de la investigación se utilizan los convenios en los cuales se trabajó con organizaciones y se prioriza Cundinamarca ya que en la actualidad Cundinamarca aporta cerca del 48% de abastecimiento de alimentos frescos a Bogotá, con un aproximado de 713.675 ton (SDDE & FAO, 2017). La población total corresponde, según la búsqueda, a 181 organizaciones participantes de los convenios. Esta base de datos se organiza de tal forma que se puedan identificar la provincia a la cual pertenecen las organizaciones, el objetivo del convenio en el cual participaron, la continuidad en el proceso (participación en distintos convenios), y la existencia previa, esta información se presenta en el Anexo A.

4.2.2 Muestreo aleatorio simple

Este tipo de muestreo se caracteriza porque la selección se realiza de un listado de la población y cada elemento de tamaño n tiene la misma probabilidad de ser seleccionado (Vivanco, 2005) (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista, 2006) (Scheaffer, Mendenhall, & Ott, 2006).

Por tanto, la unidad de análisis son las organizaciones que participaron del PMASAB, para determinar su impacto en estas. Para la investigación se plantea el criterio de las organizaciones que participaron del PMASAB de alguno de los siguientes componentes:

1. Agrored o CGV.
2. Fortalecimiento productivo u organizativo.
3. Empresarización.
4. Participaron en talleres, cursos o
5. Participaron en Mercados Campesinos

4.2.3 Tamaño de la muestra

El tamaño de muestra para estimar una proporción utilizando muestreo probabilístico se determina mediante la expresión:

$$n = \frac{Np(1-p)}{(N-1)\left(\frac{\varepsilon}{Z}\right)^2 + p(1-p)}$$

Fórmula para tamaño de la muestra probabilística.

Dónde:

n : tamaño de la muestra

N : tamaño de la población=117

ε : Error de muestreo =10%

Nivel de confianza del 95 %, por lo que $Z=1,96$.

p : 0,5

El tamaño de la población (N=117), se determina de acuerdo con la disponibilidad de información de bases de datos de los contactos, la veracidad de esta y la confirmación de participación en alguno de los componentes mencionados con anterioridad. A partir de la aplicación de la anterior fórmula se obtienen el siguiente tamaño de muestra.

$$n = \frac{(117 * 0,5)(1 - 0,5)}{(117 - 1)\left(\frac{0,10}{1,96}\right)^2 + (0,5)(1 - 0,5)}$$

$$n = \frac{29,25}{0,55195752}$$

$$n = 52,93$$

De acuerdo con el valor obtenido de n=53, se escogen aleatoriamente las organizaciones a las cuales se les aplicará el instrumento, esta información se encuentra en el anexo B.

4.3 Método de recolección de los datos

A partir de los resultados de la primera fase, se diseñó un instrumento (Anexo C, página 177) para determinar aquellos que resultaban de mayor importancia para los productores, expertos, investigadores, ejecutores y planeadores del PMASAB, específicamente del tema de Agroredes.

Este instrumento consta de dos partes, la primera indaga sobre la importancia de los factores clave en la organización, para participar de la conformación de Agroredes en el marco del PMASAB, la segunda sobre la percepción de cumplimiento sobre los mismos factores en la organización. Este instrumento se aplicó a un miembro de la organización, que fue contactado personalmente de acuerdo con las bases de datos y su disponibilidad, de esta manera se indagaba sobre su participación en el PMASAB y en las Agroredes, sin embargo, la falta de claridad en la difusión o comunicación de la estrategia resultaba en confusiones por lo cual debía explicarse dicho Plan y el componente u objetivo en el cual la organización participó, aclarando que hacía parte del PMASAB.

Así mismo la validación se realizó con dos grupos de personas, el primero correspondía a un experto en el área de humanidades para determinar la estructura y abordaje de las preguntas de acuerdo con el objetivo del instrumento y el segundo, a expertos en el tema de Agroredes, por vinculación como planeadores, ejecutores, investigadores o relativos a organizaciones participantes que se encuentran a continuación.

También se ubicaron las coordenadas de las veredas o municipios de acuerdo con su disponibilidad para determinar tiempo de recorrido y costo de este hasta un punto en Bogotá, a partir de esta información, se agruparon las organizaciones en una variable adicional, agrupadas de acuerdo con distancia y tiempo de recorrido. Además, se realizaron entrevistas a algunos de los expertos consultados (Anexo H, página 221).

Tabla 4-1. Expertos consultados en la validación de los factores.

| Experto | Vinculación | Formación | Área de desempeño |
|---------|--|---|--|
| 1 | Investigación | Ingeniera Agrónoma-Universidad Nacional de Colombia. MsC. Estudios Sociales-Universidad Pedagógica Nacional. | Estudios agrarios, desarrollo rural y mujer rural |
| 2 | Investigación | Administradora de empresas-Universidad Nacional de Colombia. MsC. Desarrollo Empresarial Agropecuario-Universidad Nacional de Colombia. PhD. Ingeniería Agraria, Alimentaria, Forestal y del Desarrollo Rural Sostenible-Universidad de Córdoba (España). | Desarrollo rural, comercialización agraria |
| 3 | Investigación | Zootecnista-Universidad Nacional de Colombia. MsC Desarrollo Rural-Pontificia Universidad Javeriana | Desarrollo rural |
| 4 | Investigación | Ingeniero Agrónomo de la Universidad Nacional de Colombia Especialista en Agroecología de la Universidad de Pinar del Rio en Cuba Maestría en Ciencias Agrarias con énfasis en Desarrollo Empresarial Agropecuario | Agroecología, Economía Solidaria, Comercio Justo. |
| 5 | Investigación-Ejecución | Economista-Universidad de Los Andes. Esp. Economía Agrícola- University of Reading. MsC. Economía Agrícola-University of Reading. MsC. Administración-Universidad Nacional de Colombia | Políticas agrarias y rurales |
| 6 | Supervisión de convenios en las Provincias de Oriente y Tequendama | Ingeniero Agrónomo | Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de Cundinamarca |
| 7 | Organización de productores | | Representante legal de asociación de productores |

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Tercera fase

La tercera fase se fundamentó en el análisis de la estrategia por objetivo y teniendo en cuenta un contexto de aporte al desarrollo de políticas públicas relacionadas a pequeños productores organizados para acceder al mercado.

4.4.1 Método de análisis de los datos

Para el objetivo uno y dos, el análisis se realizó por medio de análisis de correspondencias múltiples y en el análisis de la información recolectada a partir de las respuestas de los miembros de la organización o red en cada pregunta. El análisis de correspondencias múltiple tiene fundamento en el análisis estadístico multivariante con énfasis en las

matrices de correlaciones y matrices de varianzas-covarianzas y matemáticamente en el álgebra matricial de formas características cuadráticas, eigenvalores o raíces características y eigenvectores o vectores, asimismo, en el método langrangiano para maximizar varianzas (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1999).

Este utiliza datos no métricos como relaciones no lineales, así mismo, reduce las dimensiones de la misma forma que los análisis multidimensionales donde las categorías se encuentran representadas en el espacio multidimensional, donde el nivel de proximidad indica el nivel de asociación entre las categorías de filas o columnas. El mapa mostrará las distancias entre los distintos niveles de dos variables no métricas, por lo que se suele decir que el análisis de correspondencias sirve para visualizar tablas de contingencia (Manzano & Jimenez, 2017). Este análisis de componentes principales o ACP, es una técnica multivariada que permite examinar la relación entre variables cuantitativas y se puede usar para reducir el número de variables en regresión y agrupamiento (Johnson & Wichern, 1982). El software utilizado fue R Studio.

5. Resultados

Para los resultados presentados correspondientes a los objetivos específicos uno y dos, se realizaron dos etapas, la primera consistía en la búsqueda de los factores desde la literatura, la cual se presenta en Factores clave identificados en literatura del capítulo 2, y desde la concepción del componente de Agroredes del PMASAB, es decir los factores explícitos, posteriormente se hizo una clasificación de los factores en dimensiones que los agrupan (económica, productiva y social), las cuales fueron identificadas como las que principalmente congregan los factores clave en ambas revisiones, las brechas en el cumplimiento de los objetivo de las Agroredes se presenta en el análisis de cada factor, ya que a partir de estos se comprenden las causas del no éxito en cada uno.

Para el segundo objetivo los resultados se presentan en el análisis de cada factor a manera de recomendación y al final del presente capítulo, estos resultados buscaban comparar modelos de integración de organizaciones o redes de productores a modelos de abastecimiento o integración horizontal.

A continuación, se presentan los factores identificados en la planeación de la estrategia respectiva a las Agroredes, estos a su vez son los objetivos que resolver por las mismas para disminuir las problemáticas identificadas a lo largo de la cadena.

5.1.1 Factores clave identificados en la concepción de Agroredes

Tabla 5-1. Factores objetivo de la formación de Agroredes en el marco de la implementación del PMASAB.

| DIMENSIÓN | FACTOR | FUENTE |
|------------------|---|---|
| Económica | Reducir costos de insumos de producción | (Alcaldía de Bogotá, Departamento Administrativo de Planeación distrital, and Unidad Ejecutiva de Servicios Públicos 2006), (UESP n.d.) |
| | Reducir costos de despacho de la producción | (Alcaldía de Bogotá, Departamento Administrativo de Planeación distrital, and Unidad Ejecutiva de Servicios Públicos 2006), (UESP n.d.) |
| | Reducir márgenes de intermediación | (Alcaldía de Bogotá, Departamento Administrativo de Planeación distrital, and Unidad Ejecutiva de Servicios Públicos 2006), (UESP n.d.) |
| | Mejores ingresos para los pequeños y medianos productores | (Alcaldía de Bogotá, Departamento Administrativo de Planeación distrital, and Unidad Ejecutiva de Servicios Públicos 2006), (UESP n.d.) |

| | | |
|-------------------|---|---|
| | Servicios financieros | (Alcaldía de Bogotá, Departamento Administrativo de Planeación distrital, and Unidad Ejecutiva de Servicios Públicos 2006), (UESP n.d.) |
| | Inserción de los actores en el mercado | (Alcaldía de Bogotá, Departamento Administrativo de Planeación distrital, and Unidad Ejecutiva de Servicios Públicos 2006), (UESP n.d.) |
| | Organizar el suministro desde y para una subregión integrando productores | (Alcaldía de Bogotá, Departamento Administrativo de Planeación distrital, and Unidad Ejecutiva de Servicios Públicos 2006), (UESP n.d.) |
| | Abastecimiento alimentario y de insumos domésticos para el productor o campesino | (Alcaldía de Bogotá, Departamento Administrativo de Planeación distrital, and Unidad Ejecutiva de Servicios Públicos 2006), (UESP n.d.) |
| | Facilitar el acceso a servicios | (Alcaldía de Bogotá, Departamento Administrativo de Planeación distrital, and Unidad Ejecutiva de Servicios Públicos 2006), (UESP n.d.) |
| Productiva | Conformar una red de comercialización | (Alcaldía de Bogotá 2006) |
| | Compartir información de mercados, volúmenes, precios, frecuencia y ubicación de la oferta | (Alcaldía de Bogotá 2006) |
| | Construcción de infraestructura y desarrollo de conectividad | (Alcaldía de Bogotá 2006) |
| | Crear una infraestructura logística (física e informática) | (Alcaldía de Bogotá 2006) |
| | Aumentar productividad | (Alcaldía de Bogotá 2006) |
| Social | Gestión de vecindad | (Alcaldía de Bogotá, Departamento Administrativo de Planeación distrital, and Unidad Ejecutiva de Servicios Públicos 2006) |
| | Aportar al Desarrollo Rural integral de la región | (Alcaldía de Bogotá, Departamento Administrativo de Planeación distrital, and Unidad Ejecutiva de Servicios Públicos 2006) |
| | Formación y capacitación | (Alcaldía de Bogotá, Departamento Administrativo de Planeación distrital, and Unidad Ejecutiva de Servicios Públicos 2006) |
| | Generar cultura asociativa (planeación y organización de los productores, en las buenas prácticas agrícolas, en la conservación del medio ambiente, en la estandarización de productos y empaques, en la consolidación de la oferta y en la administración de herramientas informáticas para la conectividad entre Agrored y Nutired) | (Alcaldía de Bogotá 2006) |
| | Crear una logística integral: redes, operadores, servicios | (UESP n.d.) |
| | Generar alianzas con entes gubernamentales e instituciones para reducir la incertidumbre y aumentar competitividad | (Alcaldía de Bogotá 2006) |
| | Territorio de provisión alimentaria | (Alcaldía de Bogotá, Secretaria Distrital de Desarrollo Económico, and Secretaría Distrital de Planeación 2008) |

| | |
|--|---|
| Construcción de eficiencias colectivas | (Alcaldía de Bogotá, Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, and Secretaría Distrital de Planeación 2008) |
|--|---|

Fuente. Elaboración propia a partir de las citas.

Reducir costos de producción, comercialización y márgenes de intermediación

La función de las Agroredes fue integrar la gestión de vecindad a nivel de vereda y municipio con el fin de reducir los costos de los insumos de producción, despacho de la producción primaria o transformada y de los márgenes de intermediación, todo esto enmarcado en una estrategia de gestión de los servicios (Alcaldía de Bogotá et al., 2006) (UESP, s. f.).

Mejorar ingresos para pequeños y medianos productores

Se buscó la diversificación del ingreso a través del apoyo de la microempresa rural, la reconversión productiva orientada a productos de alto valor y el fomento del acceso de los actores más vulnerables a las facilidades, servicios y tecnologías para mejorar su capacidad productiva y de gestión (Alcaldía de Bogotá et al., 2006) (UESP, s. f.).

Acceso al mercado

Uno de los factores identificados en el diagnóstico de la comercialización evidenció el bajo poder de negociación de los productores, por tanto, se intentó aumentar el acceso a negociación directa entre proveedores y distribuidores, eliminando la intermediación y permitiendo a los pequeños productores ofertar de manera integrada en volumen y a los pequeños comerciantes intervenir asociadamente en subastas de productos. Para esto también se buscó una mejora en la conectividad del sistema, que facilitaría y garantizaría el acceso de los operadores a la información del sistema y a las transacciones (Alcaldía de Bogotá et al., 2006) (UESP, s. f.).

Acceso a servicios

El fomento al acceso equitativo a la información era primordial, los servicios sociales y aumentar, de la mano del Estado, la cobertura de capitalización, financiamiento y modernización (Alcaldía de Bogotá et al., 2006) (Alcaldía de Bogotá, 2006).

Compartir información del mercado

Se propende por generar acceso a la información en condiciones de equidad por parte de todos los actores de las cadenas mediante sistemas tecnológicos al alcance de todos (Alcaldía de Bogotá, 2006).

Mejorar infraestructura

Para este factor se buscaba generar una transformación positiva del territorio mediante el diseño y desarrollo de la infraestructura asociada a cada uno de los eslabones de la cadena de abastecimiento de alimentos, conservando los procesos ecológicos esenciales y

manteniendo la capacidad del medio para sustentar el funcionamiento económico y sociocultural de la ciudad – región (Alcaldía de Bogotá, 2006).

Aumentar productividad

Para obtener una mayor oferta y demanda de mejores productos con mejores precios, calidades y oportunidades, con mayor variedad, de mejor calidad nutricional y a precio gradualmente más justo, el PMASAB buscaba aumentar la productividad, competitividad y equidad (Alcaldía de Bogotá, 2006) (Alcaldía de Bogotá et al., 2008).

Crear redes de gestión

El propósito central era el de crear redes de gestión de consumidores, usuarios y productores para mejorar la eficiencia, calidad y demás aspectos de la cadena, haciendo uso de diferentes herramientas como los centros de gestión veredal y los programas de apoyo del Ministerio de Agricultura (UESP, s. f.) (Alcaldía de Bogotá, 2006).

Construir eficiencias colectivas

El objetivo fundamental de las Agroredes fue la construcción de eficiencias colectivas en la cadena de abastecimiento desde la producción hasta el consumo, lo que permitiría a sus integrantes alcanzar mejoras en organización socio empresarial, calidad, empaques, precios, oportunidad de oferta y generación de economías de escala con garantías de competitividad y sostenibilidad (Alcaldía de Bogotá et al., 2006) (Alcaldía de Bogotá et al., 2008).

A continuación, se presentan los factores finales de acuerdo con la identificación por medio de literatura y de la concepción de Agroredes, indicando que se encuentran relacionadas entre sí y que de acuerdo a los objetivos de las Agroredes se esperaba que a partir de la conformación de redes de producción y de integración de esta, hasta la comercialización a las plataformas logísticas, cumplieran propósitos característicos de las asociaciones u organizaciones de productores.

La **Tabla 5-2**, corresponde a los factores finales luego del proceso de sometimiento a expertos en el tema que se realizó en la primera fase.

Tabla 5-2. Factores finales.

| DIMENSIÓN | INDICADOR |
|--|--|
| 1. Económica | 1.1. Acceso a canales de comercialización |
| | 1.2. Fijación de precio en la cadena de comercialización |
| | 1.3. Reducción de costos de producción y de comercialización |
| | 1.4. Dar valor agregado en términos de calidad y diferenciación |
| | 1.5. Mejorar el poder de negociación |
| | 1.6. Producción bajo contratos |
| | 1.7. Garantía de compra |
| | 1.8. Forma de pago: contado |
| | 1.9. Aumentar la rentabilidad |
| | 1.10. Mejorar los ingresos |
| | 1.11. Reducción de los márgenes de intermediación |
| 2.1. Fortalecer capacidades técnicas, administrativas, financieras | 2.1. Fortalecer capacidades técnicas, administrativas, financieras |
| | 2.2. Aumentar competitividad |

| | |
|-------------------------|--|
| | 2.3. Disminución de riesgos de producción y financieros |
| | 2.4. Acceder a la información del mercado |
| 2. Productiva | 2.5. Producción con volúmenes constantes, de acuerdo con el mercado, frecuencia, calidad, etc. |
| | 2.6. Programación de siembras |
| | 2.7. Mejorar la infraestructura del productor |
| | 2.8. Aumentar la productividad |
| | 3.1. Generar acción colectiva |
| 3. Social | 3.2. Conformación de redes de gestión |
| | 3.3. Mejorar la calidad de vida |
| | 3.4. Beneficio propio |
| | 3.5. Desarrollo local o territorial |
| | 4.1. Acceso a financiamiento |
| 4. Institucional | 4.2. Apoyo de gobierno e instituciones |
| | 4.3. Generar nuevas relaciones o alianzas |

Fuente. Elaboración propia.

El decreto estableció los períodos de implementación del PMASAB, entre los de corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, los objetivos propuestos, que se mencionaron en **Metas y resultados de las Agroredes en el marco del PMASAB**, no se cumplieron de la forma en la que se esperaba. Es importante resaltar que a pesar de los resultados no positivos que fueron entregados por el contrato entre la SDDE y el ICTA (2015), estos no son suficientes para determinar el fracaso de la estrategia, puesto que no se ha tenido en cuenta la participación de las organizaciones como eje fundamental de las Agroredes y tampoco se evaluaron las capacidades de estas una vez se finaliza con la estrategia en los convenios de los cuales fueron partícipes.

En los resultados de esta investigación se abordarán los objetivos propuestos por el PMASAB en relación con los alcanzados por la estrategia de las Agroredes en el departamento de Cundinamarca. Este análisis permitirá dar cumplimiento a los objetivos propuestos sobre el papel de las organizaciones en la estrategia y la vinculación a la comercialización de alimentos a Bogotá y, las brechas entre lo establecido y lo cumplido. Para el análisis de las dimensiones, se establecieron tres clasificaciones para efectos de determinar la variabilidad de los factores de acuerdo con los objetivos de los convenios en los cuales participaron las organizaciones. Estos se definieron de la siguiente manera:

1. *Organizaciones que participaron en la formación de Agrored y CGV.*
2. *Organizaciones que participaron en convenios relacionados con el fortalecimiento productivo y organizativo.*
3. *Organizaciones que participaron en el componente de empresarización.*

Dentro de la clasificación, además se tuvo en cuenta la participación de las organizaciones en Mercados Campesinos. En el **Anexo B**, se encuentran los mapas de distribución de estos componentes de acuerdo con el municipio de ubicación.

5.1.2 Producción, comercialización y abastecimiento de alimentos en Bogotá- Equilibrio del mercado con consumo localizado en un punto y producción dispersa

De acuerdo con el ítem Producción, comercialización y abastecimiento de alimentos en Bogotá 3.4, en el cual se explica el tipo de modelo de equilibrio que explica en parte el mercado de Bogotá, en el cual se presenta un consumo localizado, en este caso y de acuerdo con lo establecido o planeado en el PMASAB, las plazas de mercado, plataformas logísticas y la Central de Abastos y la producción dispersa, en la cual existe por regulación institucional la central de abastos, donde se realizan operaciones de compra y venta de productos agrícolas producidos en diferentes puntos alrededor de la ciudad (Caldentey-Albert & Gómez-Muñoz, 1993).

Con el objetivo de determinar la influencia de las variables correspondientes a tiempo y distancia de recorrido de los productos, estas se calcularon a partir de las coordenadas correspondientes a la vereda o municipio de ubicación de la organización, y se crearon rutas óptimas hacia Bogotá, los parámetros que se tuvieron en cuenta fueron: Kilómetros jerarquía vial (primaria, secundaria, terciaria), dirección de flujo, calles pavimentadas y no pavimentadas, velocidad, tiempos (en horas y sin cálculo de tráfico), glorietas y peajes.

En la **Tabla 5-3** y la **Tabla 5-4**, se muestran los grupos de los conglomerados a partir de la información generada con los parámetros anteriores

Tabla 5-3. Resumen de conglomeración.

| Conglomerado | Miembros | Porcentaje |
|--------------|----------|------------|
| 1 | 9 | 17,31 |
| 2 | 10 | 19,23 |
| 3 | 7 | 13,46 |
| 4 | 12 | 23,08 |
| 5 | 14 | 26,92 |

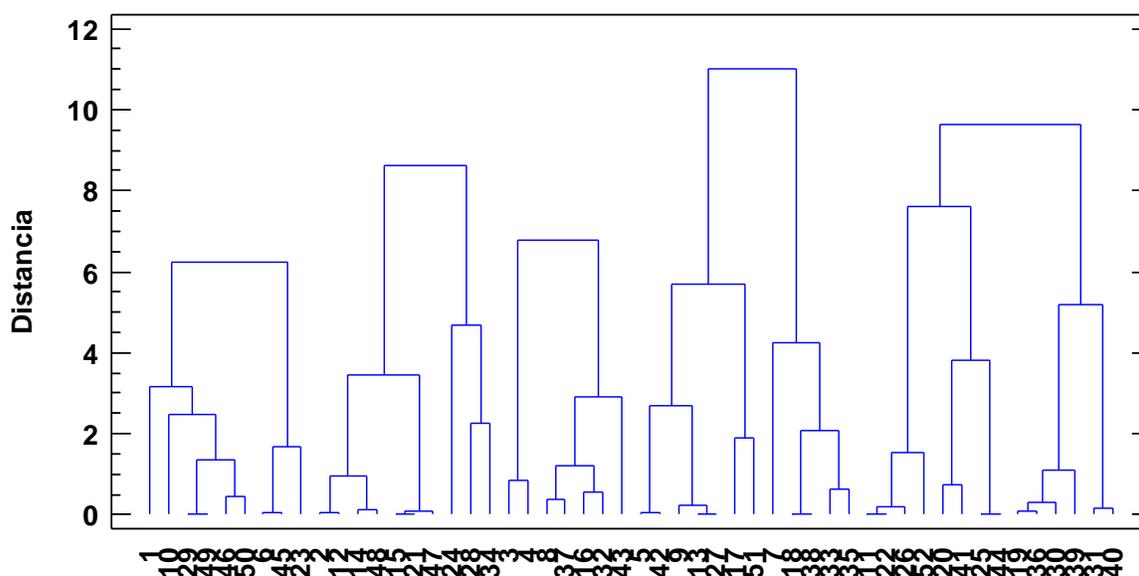
Tabla 5-4. Centroides para las variables costo y total kilómetros.

| Conglomerado | Costo | tkm |
|--------------|----------|---------|
| 1 | 1,23778 | 71,7833 |
| 2 | 2,307 | 106,721 |
| 3 | 0,565714 | 30,54 |
| 4 | 1,74 | 84,4017 |
| 5 | 1,11714 | 51,1964 |

Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R Studio.

De acuerdo con el procedimiento realizado para determinar los conglomerados o clúster para las variables de costo y total de kilómetros, se crearon cinco conglomerados, estos, son grupos que tienen características similares, las cuales se pueden observar en: **Tabla 5-2.** Factores finales. **Tabla 5-3.** Resumen de conglomeración., y **Tabla 5-4.** Centroides para las variables costo y total kilómetros., a partir de esto se combinan las dos observaciones que resultaron cercanas para formar un grupo, así mismo se calcula la distancia entre grupos y se combinan dos grupos cercanos hasta que se conformen los conglomerados solicitados. La agrupación resultante se observa también en la **Ilustración 5-1.**

Ilustración 5-1. Dendograma para variables de distancia y costo, métodos de Ward y Euclideo.



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R Studio.

5.1.3 Dimensión económica

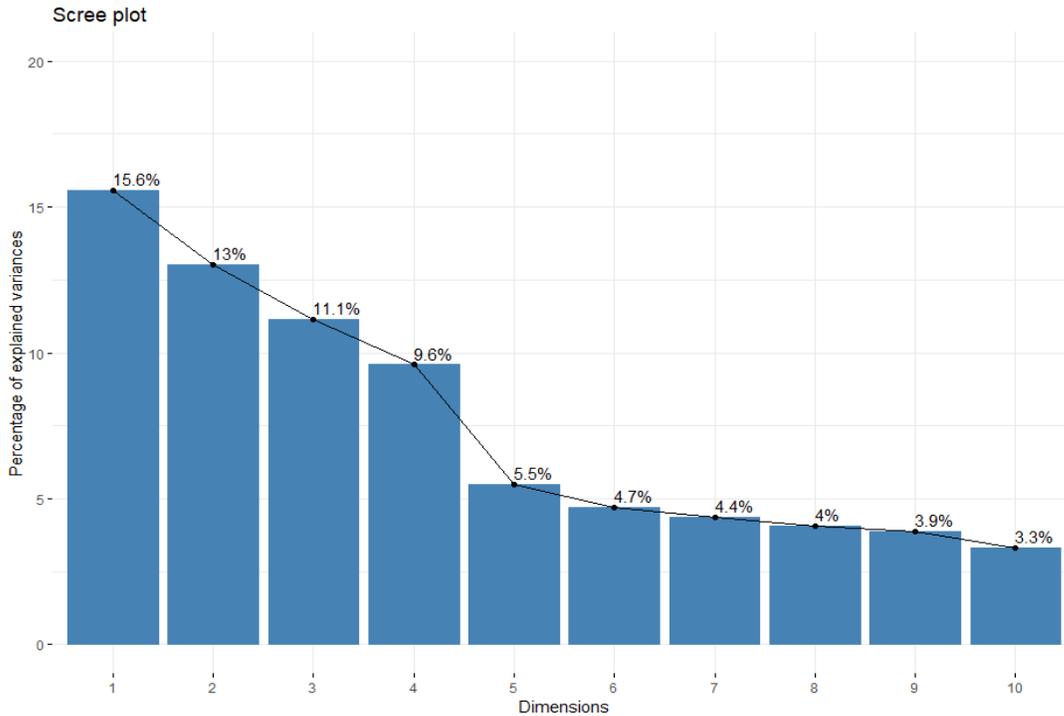
Una de las mayores dificultades que se reitera a lo largo de la investigación es el acceso a mercados o canales de comercialización estables que permitan la sustentabilidad de las organizaciones y a su vez de los productores y sus familias, si se logra esto, los productores perciben una mejora en su calidad de vida y bienestar, además si lo realizan de manera asociativa o en cooperación, la percepción sobre estas figuras se destaca y el trabajo y compromiso al interior se fortalecen, permitiendo consolidación y mayor cohesión y autogestión para seguir cumpliendo con sus objetivos de acuerdo a la visión colectiva e individual que se tenga.

El tema de acceso a mercados y comercialización fue uno de los puntos clave para la inserción de los productores a las estrategias del PMASAB y específicamente Agroredes, los objetivos de incluirlos directamente a la cadena en la comercialización, facilitando el acceso a la información y propiciando la relación directa con el consumidor, así como la garantía de compra de su producción fue determinante para su participación, ya que la producción de origen campesino normalmente no se planea con base a características o estado del mercado, sino que obedece más a una tradición y cultura generalmente de la región en la que se ubique, esto determina una serie de problemas como sobre producción y sobre oferta, bajos precios de mercado, disminución en la productividad debido a la intensificación y especialización de la producción, entre otros.

Otro punto determinante en las Agroredes fue la expectativa sobre reducir los márgenes de intermediación, lo cual permitiría un mejor precio al productor, mejora en ingresos y

calidad de vida, así como la continua búsqueda de actividades y adopción de procesos para mejorar sus capacidades en esta parte.

Ilustración 5-2. Determinación del número de componentes de importancia para la dimensión económica.

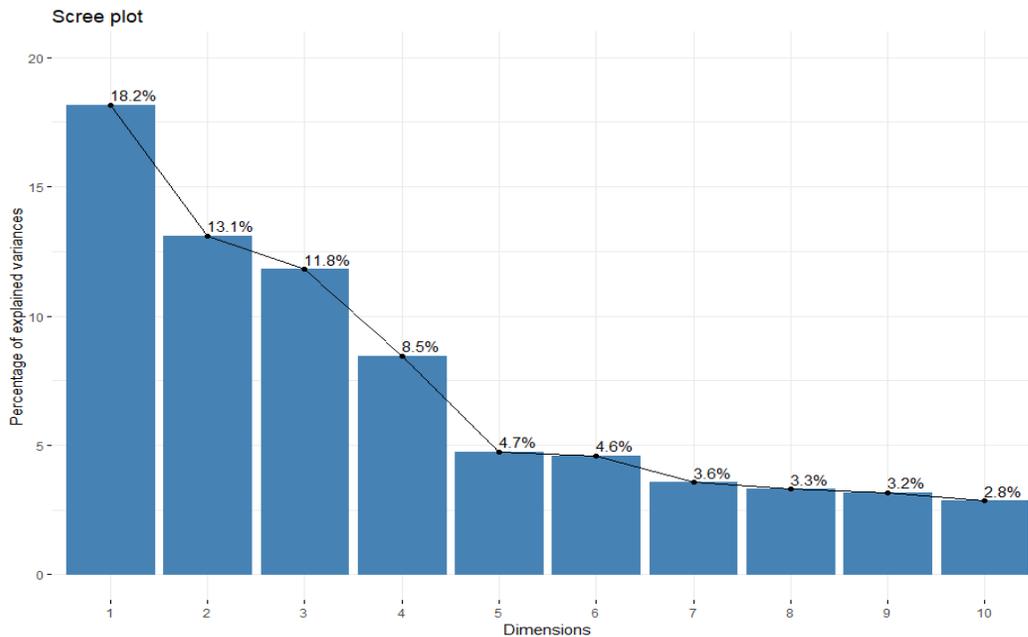


Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R Studio.

En primer lugar, se determinó el número de componentes principales de importancia de esta dimensión, dentro de las cuales se ubicaría la mayor variabilidad de factores identificados. Se identificaron cuatro componentes que explican el 49,3% de variabilidad en los factores **Ilustración 5-2**.

En la **Ilustración 5-3**, se encuentran las agrupaciones de las variables correspondientes a la primera dimensión, la económica, en el anexo F se pueden encontrar las posibles agrupaciones para el componente económico en cuanto a la evaluación de importancia para las organizaciones, sin embargo, se tiene en cuenta la presentada a continuación, las cuales representan los componentes 1 y 4 y que explican el 26,7% de agrupación de las variables. Se puede observar que a pesar que no se dan agrupamientos diferentes al de la elipse de la figura, de acuerdo al conteo por factor (**página 185**) se encuentran que las más importantes para todas las organizaciones, sin discriminar por objetivo fueron: **i1** (acceso a canales de comercialización) e **i11** (Reducción de los márgenes de intermediación) como las más relevantes para la participación en las Agroredes, así mismo los factores **i8** (Forma de pago: contado), **i9** (aumentar la rentabilidad) e **i10** (Mejorar los ingresos) se encuentran relacionados en su mayoría con las tres etiquetas o clasificaciones que se definieron.

Ilustración 5-4. Determinación del número de componentes de cumplimiento para la dimensión económica.



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R Studio.

En la **Ilustración 5-4**, se presentan las dimensiones correspondientes al componente económico en el cumplimiento de acuerdo con las respuestas de las organizaciones. La figura muestra cuatro dimensiones que explican el 51,6% de varianzas. Por tanto, para la representación gráfica se debe tener en cuenta la representatividad por dimensión de acuerdo con su porcentaje, así como las posibles agrupaciones entre dimensiones.

De esta manera la **Ilustración 5-5**, muestra las dimensiones 1 y 3 que representan el 30% de varianzas de los factores, para este caso relacionados con el cumplimiento. Así, en el Anexo F, se encuentran las posibles agrupaciones, sin embargo, se tiene en cuenta la presentada a continuación ya que tiene en cuenta la agrupación por clúster, objetivo y cumplimiento por variable, visualmente clara para determinar los casos en los cuales se pudieron presentar casos especiales, sin embargo, no se presentan agrupaciones diferentes a la presentada en la elipse, además de los casos de las observaciones que se explicó al inicio de este componente.

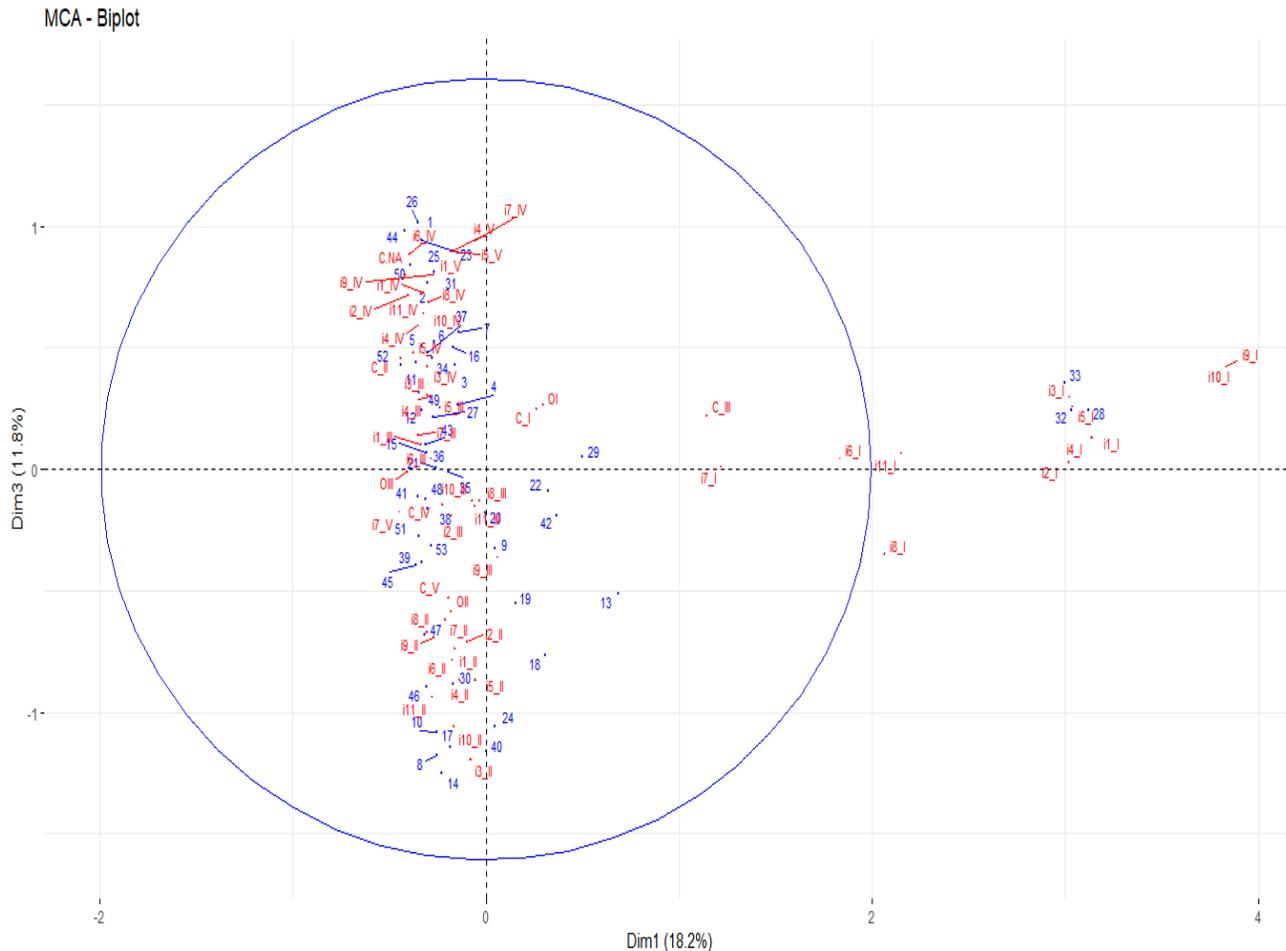
De acuerdo con el conteo de respuestas, **i1 (acceso a canales de comercialización)**, la percepción de incumplimiento fue generalizada y fue uno de los puntos donde todas las organizaciones resaltaron la falta de acompañamiento; para las variables **i2 (precio fijo)**, **i4 (dar valor agregado)**, **i6 (producción bajo contratos)**, **i8 (aumentar la rentabilidad)** se presentaron tanto organizaciones satisfechas como insatisfechas, en las variables **i3 (reducción de costos de producción y comercialización)**, **i5 (mejorar el poder de negociación)** e **i9 (mejorar los ingresos)** resultaron en una percepción de satisfacción para la mayoría de las organizaciones, **i7 (garantía de compra)** resultó con percepción de insatisfacción, por último **i11 (reducción de márgenes de intermediación)** se presentaron tanto organizaciones satisfechas como insatisfechas y muy insatisfechas.

A pesar de no presentarse agrupaciones diferentes a la de la elipse en la ilustración, se presentan algunas situaciones con respecto a las agrupaciones de clúster y objetivo. En la **Ilustración 6-73**, de los anexos (página 210), se observa que el objetivo I y II de conformación de Agrored o CGV y fortalecimiento en diferentes ámbitos de las organizaciones, tuvieron una baja percepción de cumplimiento en el factor de acceso a canales de comercialización, esto se debe a la falta de acompañamiento posterior a la finalización de los convenios y la falta de capacidades en algunas organizaciones, así mismo para las organizaciones del objetivo de empresarización, a pesar de ser un factor importante no tuvo baja percepción de cumplimiento generalizada puesto que el fortalecimiento correspondió a la formación en temas de mercadeo y producción, por lo cual se optimizaron procesos y esto a su vez mayor capacidad de acceder a canales de venta.

La agrupación por clúster determinó baja percepción de satisfacción para el grupo I en las variables **i1 (acceso a canales de comercialización)**, **i3 (reducción en los costos de producción y comercialización)**, **i4 (dar valor agregado)**, **i5 (mejorar poder de negociación)** e **i7 (garantía de compra)**, organizaciones relacionadas a objetivos de Agrored y empresarización y de las provincias del Gualivá, Sabana Centro y Ubaté. En las organizaciones del clúster II se tuvo percepción de satisfacción en los factores de **i4 (dar valor agregado)**, **i5 (mejorar poder de negociación)**, **i6 (producción bajo contratos)** e **i7 (garantía de compra)**, organizaciones que hicieron parte de los objetivos de conformación de Agrored o CGV y empresarización.

El objetivo relacionado a empresarización mostró satisfacción por parte de las organizaciones en los factores de **i3 (reducción en los costos de producción y comercialización)**, **i10 (mejorar los ingresos)** e **i11 (reducción en los márgenes de intermediación)**, estos se relacionan además al clúster IV, sin embargo, en la misma agrupación de clúster se presentó insatisfacción en los factores **i6 (producción bajo contratos)** e **i8 (forma de pago de contado)**.

Ilustración 5-5. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de cumplimiento para la dimensión económica.



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R Studio.

5.1.4 Acceso a canales de comercialización

La integración de productores les permite acceder a mercados que probablemente no pueden alcanzar de manera individual (J. D. Gutiérrez, 2014). En el tema de comercialización, la toma de decisiones fue uno de los factores determinantes en las Agoredes. Molina *et al.*, (2009), plantean que a pesar de que los productores toman las decisiones de la producción basadas en el qué, cómo, cuándo y cuánto, las dificultades en el mercado hacen que las decisiones giren en torno al qué, cuándo y cómo comercializar y a las características externas a su medio. La falta de capacidades en el tema financiero y de costos, de cómo determinar la inversión necesaria, el estudio de las fuentes de financiación disponibles, la proyección de la actividad y de tesorería, fueron factores que incidieron en este aspecto.

La característica principal en la logística de las Agroredes para satisfacer la demanda en términos de costo y efectividad era la planificación, ya que se debe tener en cuenta que no es común que el origen y destino de un producto sea uno solo, por tanto se deben identificar los puntos de origen, en el caso de las Agroredes, las unidades productivas o fincas, la definición de la cantidad de productos, identificar los medios de transporte, de acuerdo a los recursos y a los productos, en este ítem se debe tener en cuenta tanto el medio de transporte como el centro de acopio.

El acceso a canales de comercialización como se observó en la **Ilustración 5-3**, era uno de los aspectos de mayor relevancia para todas las organizaciones, ya que es la principal dificultad como pequeños productores principalmente, debido a la falta de capital productivo y de capacidades para acceder a distintos canales de comercialización. Sin embargo, para los productores que conformaban las Agroredes o estuvieron participando de dichos convenios, resultaba fundamental este ítem y era una de las motivaciones principales para hacer parte de la estrategia.

Para los productores que participaron de los convenios de fortalecimiento y empresarización, este aspecto era uno a mejorar y debido a su capacidad y en la mayoría de los casos, antigüedad como organización, conocían las herramientas y medios para acceder o buscar estos canales, a pesar de esto reconocen que faltó acompañamiento para lograr este objetivo. Aunque algunas organizaciones al fortalecerse en el componente productivo, organizativo y empresarial lograron tener clientes o vender su producción bajo esquemas alcanzados con la estrategia, la mayoría de las que participaron de la formación de Agroredes no lograron esto y después de finalizados los convenios seguían accediendo a Corabastos como el cliente final o a intermediarios para vender su producción.

El acceso a canales de comercialización era uno de los puntos determinantes para la conformación de Agroredes y de asociatividad o trabajo bajo los esquemas de solidaridad. Este punto fue el más mencionado por la SDDE, entidad a cargo de difundir las estrategias y metas en los diferentes territorios, por tanto generaron altas expectativas ya que el acceso a canales de comercialización se relacionaba directamente con la compra de la totalidad de la producción, en una calidad, inocuidad y precios adecuados, y cooperación para establecer canales alternativos con empresas o supermercados por ejemplo, además de la venta en los eventos de Mercados Campesinos en Bogotá, por tanto se sumaban factores como la producción bajo contratos, la eliminación de los intermediarios e ingresos mayores.

Sin embargo, la mayoría de las organizaciones de la estrategia de Agrored y de fortalecimiento, no contaron con el apoyo necesario de parte de entidades para acceder o formalizar un canal de comercialización que les generara estabilidad, no se realizaron alianzas pertinentes con entidades públicas o privadas y la percepción general, fue el abandono luego de finalizados los convenios, los cuales si se llegaban a realizar para el mismo territorio tomaban meses o años para darse, lo cual resultó en no solo la desconfianza sino en rehusarse a la participación desde las actividades previas hasta de la estrategia.

El conocimiento del mercado al cual se quiere incursionar es otra de las debilidades de los productores y organizaciones, en este caso, los miembros de las Agroredes no tenían el conocimiento o la información del mercado al que iban a acceder, es decir el componente de las Nutriredes no era claro ni fue preciso al dar la información de la oferta, esto lo que

causo fue una pérdida en la confianza de su propia participación y en las estrategias y servicios del PMASAB.

Los productores vinculados al PMASAB y a la estrategia de Agroredes coinciden en que a pesar de los convenios y del intento de buscar canales alternos y estables de comercialización, no contaron con el apoyo suficiente para desvincularse de Corabastos, una vez finalizaron los convenios en su gran mayoría tuvieron que volver a vender a esta plaza debido a las dificultades primero para acceder a un transporte y segundo para obtener un precio adecuado.

El vínculo del territorio a las cadenas productivas debe originarse por medio del relacionamiento de actores y sus acciones para realizar actividades específicas en un espacio determinado Chavarría (2002) citado por (Cordero-Salas, Chavarría, Echeverri, & Sepúlveda, 2003). Si una cadena localizada espacialmente tiene la infraestructura para su desarrollo y crecimiento se dan las actividades que aprovechan los atributos del territorio, se desarrollan conglomerados o clúster, los cuales contarían con la infraestructura como redes viales que conectan los puntos de salida de la producción y los de consumo, del mismo modo estos tendrían acceso a servicios básicos.

El transporte es uno de los factores más importantes de la comercialización debido a la localización de los productores y los consumidores, la producción agraria genera un primer costo de comercialización debido al transporte desde la unidad de producción agrícola hasta los centros de venta o transformación, luego hacia el centro de consumo, generalmente mayorista, de este a un minorista y como último hacia el consumidor final.

Esta es quizá la mayor dificultad de los pequeños productores, la dificultad en el acceso a los predios, el deficiente transporte entre las veredas, y la falta de apoyo y organización para la recolección y acopio de la producción aumentan los costos en este ítem, lo cual conlleva a que los productores continúen vendiendo a los intermediarios, que acceden a los predios con sus vehículos y garantizan la compra de la totalidad de la producción sin tener en cuenta la calidad.

El documento de modificación excepcional de normas urbanísticas del POT (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2013), menciona que el subsistema vial rural se compone de la red vial que comunica la ciudad con la región y la red vial que comunica los centros poblados y veredas, se destacan tres tipos: principales (conocidas como vías arteriales que comunican a la capital con los municipios o centros poblados cercanos), secundarias (comunican las áreas rurales con las vías principales de la capital y las áreas rurales de la misma entre sí) y CMLR (comunican a nivel veredal, denominadas de tercer orden).

De acuerdo al documento soporte del PMASAB (UESP, s. f.), el ingreso de alimentos a Bogotá se da por cuatro rutas:

Autopista norte donde convergen las entradas de Tocancipá, Zipaquirá, La Calera y Choachí; la cual cuenta con más de 43 Km, de los cuales el 51% corresponde a vías secundarias, el 37% a corredores de movilidad rural y el 12% de acceso local.

La calle 80, como la ruta de occidente que además incluye la calle 13.

La ruta del sur que incluye Soacha y Villavicencio y

La ruta de oriente con Villavicencio.

Además, estas rutas conectan a la capital con la región central y a nivel nacional, es decir que se presenta una constante movilización no solo de flujo de bienes y servicios sino de población, esto radica en mayores tiempos de desplazamiento, constante y acelerado deterioro de la infraestructura vial. Se tienen datos de la infraestructura vial de las zonas rurales de Bogotá, en las cuales se tiene que:

Usme existen 160 Km de vía donde el 44% corresponde a secundarias, 30% a CMLR y 26% de acceso local.

Ciudad Bolívar existen 123 Km de vía, donde el 37% corresponde a secundarias, el 39% a CMLR y 24% de acceso local.

Sumapaz existen las vías principales de la Troncal Bolivariana y Vía Cabrera que permiten la conexión entre la localidad y con la región, con 58 Km de vía, donde el 74% corresponde a secundarias, el 21% a CMLR y % de acceso local.

Dentro de los resultados que se obtienen de las entrevistas realizadas se tiene un común: la dificultad del transporte y el acceso vial a los municipios. Uno de los objetivos del PMASAB con las Agroredes era el de crear redes de gestión cuyo fin fuera el de reducir costos trabajando de manera colectiva, una disminución en los costos de transporte, tal vez el rubro más determinante para los productores, significaría mayor rentabilidad de la actividad agropecuaria.

Es importante resaltar el factor espacial como el que relaciona las regularidades espaciales y los esquemas que resultarían entre las fuerzas económicas y las conductuales, para este la principal variable es la distancia y los costos de transporte (P. Rojas, Chavarría, & Sepúlveda, s. f.). Un adecuado sistema de transporte mejora la eficiencia, eficacia y esto resulta en una mayor competitividad, de esta manera se entiende que los costos de transporte tienen una relación inversa con el estado de la infraestructura, por tanto, mientras un espacio tenga las condiciones adecuadas, los costos serán menores en transporte, mientras que, en el caso contrario, los precios y la competitividad se afectarán, de igual forma a esta la afectan la distancia entre los centros de producción y los mercados, entre mayor sea la distancia de recorrido de un producto hacia su destino mayores serán los costos de transporte, los productores, por tal motivo, deben decidir si acuden a otras formas de menor costo para la distribución de sus productos, los costos relacionados con la distancia son denominados costos de interacción espacial o de fricción en el espacio, estos costos de transporte se asumen por el consumidor o por el productor (Patricia Rojas, Chavarría, Carrillo, & Sepúlveda, 2001). Para concluir, la ubicación de la actividad productiva se determina por los costos de producción y los costos de transporte, en estos últimos relacionado con la distancia del mercado o centro de transformación (Cordero-Salas et al., 2003).

A pesar de las problemáticas relacionadas con la insuficiencia en transporte, la gestión de las organizaciones y más en el caso de redes, como organización no formal de productores, sino una asociatividad de vecindad, para acceder a un recurso económico y adquirir un vehículo de transporte se vio limitada por la falta de capacidades y relaciones con instituciones públicas o privadas que les pudieran brindar un acompañamiento para acceder a recursos por medio de proyectos. Este aspecto fue determinante en la continuidad de procesos de las redes y las organizaciones en el PMASAB, puesto que a pesar de la organización para la producción y en algunos casos la organización en CGV, o centros de acopio temporales, en su mayoría facilitados por las alcaldías municipales, no se contaba con un transporte propio y los altos costos de transporte no representaban para los productores una ganancia diferencial a la de trabajar individualmente.

Una de las principales dificultades para los productores, fue y es el acceso vial a las veredas, en las cuales no hay pavimentación, sumado a las condiciones climáticas que en determinadas épocas dificultan o impiden el acceso a las mismas, además de los altos costos y la poca frecuencia del transporte, que en la mayoría de las situaciones es informal. (Rashid & Minot, 2010) citan a: Teravaninthon and Raballand (2009) concluyeron que las vías en mal estado incrementan los costos de transporte: alto consumo de combustible, altos costos de mantenimiento, depreciación de los vehículos, pérdida de tiempo debido a bajas velocidades, Loveridge (1991) demostró que el mejoramiento de la red vial al suroeste de Rwanda redujo las diferencias de precios entre dos mercados e incrementó la correlación a lo largo del tiempo, Minten y Kyle (1999) quienes determinaron que el costo de transporte era dos veces más alto en las vías no pavimentadas en comparación con las pavimentadas en Zaire (Congo), el alto costo del transporte dio lugar a que los agricultores recibieran bajos precios por sus productos, lo cual reduce el volumen del comercio y los ingresos a los hogares de los productores.

En casos como los de la provincia del Gualivá, se evidenció una fuerte organización de los productores. En esta región la organización en torno al objetivo de acceder a un canal de comercialización estable con las condiciones adecuadas para generar rentabilidad, ganancias y mejorar los ingresos, permitió que los costos de transporte se disminuyeran para los productores que en primera medida acopiaban la producción en los CGV que acondicionaron en las veredas y en los centros urbanos por ejemplo en el municipio de Vergara, donde la alcaldía les facilitó un espacio físico para esta actividad, lugares donde se seleccionaba, clasificaba y revisaban los distintos estándares de calidad de los productos, posteriormente la despachaban en un vehículo costado por ellos hacia Bogotá, es importante mencionar que los Mercados Campesinos no se realizaron únicamente en Bogotá, sino que como estrategia se ha expandido y se ha realizado en diferentes municipios no solo de Cundinamarca sino los pertenecientes a la región central.

En la región mencionada, las redes funcionaban con el ideal de las Agroredes, en el cual estas se podían proveer de otros recursos e insumos, en este caso, se realizaban intercambios o compras de productos con municipios cercanos, los cuales eran diferentes de acuerdo con las condiciones climáticas, no obstante, esto requería de constancia y trabajo cooperativo y coordinado, por lo cual los productores fueron desistiendo y esta modalidad terminó por desaparecer.

En este municipio en particular se presentó la situación en la cual, con la existencia de los CGV, los productores no llevaban su producción organizada, ni los volúmenes y calidades requeridas con anterioridad, lo cual implicaba mayor trabajo y labores de selección y empaque, para los productores o encargados de estas representaba mayor esfuerzo e inversión de tiempo, por lo cual la insatisfacción al trabajo colectivo se fue incrementando.

Sin embargo, en otras regiones no solo la falta de organización de los productores dificultó el transporte. Los convenios desarrollados en la provincia del Sumapaz, a pesar de los resultados de la Contraloría de Bogotá, evidenciaron en esta investigación varios factores que incidieron en el no cumplimiento de los objetivos, estos se abordarán más adelante, sin embargo, en el tema de transporte, algunos productores manifestaron que las exigencias realizadas por la entidad ejecutora, Corposumapaz, no tenían en cuenta la dificultad de acceso al mismo, por lo cual sus costos se incrementaron para cumplir con lo requerido por la entidad, cuyo objetivo se fundamentó en la participación de Mercados Campesinos en Fusagasugá y Bogotá. Es importante mencionar que esta entidad, según lo expresado por varios productores, no brindó en todos los casos, el acompañamiento

necesario para el acceso con transporte a los canales de comercialización, mientras que, en otros casos, funcionaban como intermediarios, con un vehículo propio en el cual se movilizaban por las veredas comprando a menor precio los productos identificados para llevar a los mercados o Nutriredes.

En los convenios desarrollados en la Provincia de Tequendama se presentaban problemas relacionados a la falta de transporte, en El Colegio se presentaron ayudas por parte del municipio con algunas asociaciones de brindar el préstamo de un vehículo, sin embargo, en municipios como La Mesa y Anapoima a pesar de la existencia de vías principales y secundarias que conectan las zonas rurales con los cascos urbanos y a su vez con Bogotá, se presentaron dificultades para los productores, quienes al no tener un acceso a un vehículo seguían, aun en el desarrollo de los convenios, vendiendo a intermediarios y la producción resultaba en la central de Corabastos o en municipios aledaños donde la actividad era más rentable y no incurrían en costos de transporte.

Posiblemente la articulación del PMASAB con los planes de mejoramiento de la malla vial, hubiesen permitido identificar los sectores clave para intervenir y facilitar la movilidad y comercialización de alimentos, sin embargo, se tiene que hay una total desconexión entre estas estrategias. Así mismo, la intervención de las vías que conectarían a los municipios con las plataformas logísticas hubiese facilitado el acceso a la ciudad.

Es de resaltar que los resultados de esta investigación relacionados con el factor transporte fue fundamental para determinar una adecuada integración a mercados, esta integración se ha estudiado para conocer su funcionamiento, esta información permite conocer las dinámicas y la existencia de imperfecciones que podrían permitir la intervención gubernamental (Sopo 2008) citado por (Mtumbuka, Mapemba, Maonga, & Mwabumba, 2014). Por tanto, algunos problemas de comercialización agrícola se pueden determinar usando el análisis de integración de mercado (Rashid et al. 2010) citado por (Mtumbuka et al., 2014), ya que si los costos de transporte de un mercado a otro son más bajos que los márgenes del mercado indica una falta en el flujo de información y si los costos de transporte son mayores entre dos mercados que otros mercados cercanos indica una competencia imperfecta en el transporte o deficiencia en la infraestructura vial.

En este punto, se resalta el incumplimiento en el desarrollo y puesta en funcionamiento de los nodos logísticos, en este caso las plataformas logísticas, las cuales estarían ubicadas en las zonas priorizadas de la ciudad para garantizar la llegada y la distribución adecuada de los productos a toda la ciudad. Estas plataformas logísticas son los equipamientos a nivel distrital que conformarían el sistema principal de las Nutriredes, en las cuales se llevarían a cabo las transacciones físicas, de despacho y distribución de los productos requeridos por este componente, es decir espacios físicos donde se negociaría directamente entre proveedores y distribuidores.

Se tenía estipulado, de acuerdo a los planeadores del PMASAB, que la operación de las plataformas logísticas garantizaría un flujo diario de las toneladas requeridas por la población bogotana proveniente de la consolidación de la oferta en los CGV, esto reduciría los costos para los productores, quienes de manera organizada acopiarían la producción, la despacharían, se reducirían los costos de transporte y de precio para los consumidores debido a la disminución en tiempo de entrega de los productos.

Por otra parte, dichas plataformas en su funcionamiento ideal reducirían la intermediación, los costos de transporte y a su vez, en el precio al consumidor, acercando estos a los productores, además servirían para almacenar productos provenientes de diferentes lugares, que no requerían almacenamiento prolongado y de esta manera agilizar su

despacho. Sin embargo, los resultados de funcionamiento de estas plataformas no se llevaron a cabo, al menos en el total de su capacidad y potencial proyectado, se tenía establecida la construcción y posterior funcionamiento de plataformas logísticas en las localidades de Ciudad Bolívar, Bosa, Usme y Suba. Sin embargo, esto se reformuló y de las cuatro plataformas a construir en las anteriores localidades, se estableció la construcción de la plataforma de Los Luceros en Ciudad Bolívar y en Bosa, posteriormente en el año 2012 se establece la construcción de la segunda y la operación del 50%, pero esto no se desarrolló.

La utilización de las plataformas logísticas fue prácticamente nulo, ya que para los productores el transporte hasta el sitio donde se ubica la única plataforma (Lucero Alto), incrementaba los costos de transporte y no significaba una mayor rentabilidad, puesto que el desconocimiento de la población, así como el poco desarrollo de la estrategia de Nutriredes, no permitía que se dieran transacciones adecuadas para ellos, ni que se garantizara la compra y tampoco que el pago se hiciera de contado inmediatamente se arribaba con la producción, por el contrario, incurrían en plazos de pago entre una y dos semanas, lo cual para un pequeño productor no es rentable, ni viable económicamente, ya que este requiere solventar gastos diariamente, gastos en los que se incluyen el costo del flete del transporte.

La Plataforma logística de Los Luceros es utilizada actualmente como un centro de acopio que abastece Fruver y tiendas de barrio de la localidad de Ciudad Bolívar, a precios accesibles y sin intermediarios, así mismo se tiene un portafolio de 24 productos los cuales se distribuyen diariamente y sus objetivos son: aumentar la competitividad de los productores, disminuir etapas en la cadena de producción, minimizar el transporte y almacenamiento ofreciendo productos más frescos y mejorar los ingresos de los campesinos (Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, 2017).

En primera medida, el decreto 315 de 2006, establecía como propiedad del Distrito las plataformas logísticas, el cual las podía entregar en concesión a otros pero con condicionamientos relacionados a facilitar la contratación de pequeños productores y comerciantes entre otros, no obstante, en la modificación del decreto, en el año 2008 (Decreto 040), se vincularían a los equipamientos agentes públicos y privados (Contraloría de Bogotá, 2012).

El informe de auditoría denominado “Evaluación a la gestión fiscal relacionada con el proyecto de Inversión 736 “Disponibilidad y acceso a los alimentos en mercado interno a través del abastecimiento” durante la vigencia 2012- 2015” (Contraloría de Bogotá, 2016), evaluó los principios de eficiencia y eficacia con los cuales se administraron los recursos y los resultados de la gestión.

En una primera parte, se menciona que la Plataforma Logística Los Luceros luego de cinco años de entrega entró en funcionamiento y cuenta con una capacidad diaria de 120 ton, 3600 ton/mes, sin embargo, y esto comparable a los resultados encontrados en la investigación, de acuerdo a los productores, el difícil acceso a la misma, la ubicación, y los costos de transporte determinaron el uso limitado y la convirtieron en un elefante blanco del PMASAB, el informe señala que la visita realizada constató el deficiente uso con aproximadamente un 4% del potencial.

Reina y Adarme (2014), analizaron el sistema logístico de distribución implementado por productores en Fuente de Oro (Meta) y Viotá (Cundinamarca) vinculados a los Mercados Campesinos en la región central. Los resultados de la cadena de suministro en cuanto a

las características fueron de cadena descentralizada, donde cada agente se rige bajo sus intereses y beneficios a pesar de que Mercados Campesinos tiene un Comité de comercialización para consolidar la oferta de los municipios participantes y de la distribución a los clientes, es decir un coordinador entre ofertantes y demandantes, sin embargo, este comité no actúa sobre todos los actores ya que los transportadores no se incluyen. Así mismo se establece que al no existir condiciones adecuadas para la relación entre proveedor-comprador para fijar fechas de entrega y condiciones esto no resulta en los precios bajos sino en la reducción de agentes que intervienen en la cadena.

La demanda al no estar determinada y ser resultado de situaciones aleatorias se rige por medio del pronóstico de ventas a partir de datos históricos, lo cual permite disminuir riesgos e incertidumbre en cuanto a la deficiencia o sobre oferta. La red logística corresponde a envíos directos donde los productores envían desde la UPA los productos hasta el canal de comercialización. Se encontró que se realiza la consolidación o acopio en un único lugar de los productos a comercializar para facilitar el transporte, sin embargo, este se determina de acuerdo con las condiciones climáticas de la época ya que en verano se utilizan camiones y en invierno por la calidad en las vías de comunicación se realiza por medio del río lo cual incrementa los costos y el tiempo.

Los resultados también evidencian la lógica presentada con anterioridad, los mayores costos estuvieron para los productores que subcontratan el transporte y los menores para las UPA que cuentan con su medio de transporte y en los lugares donde existe un encargado de la agregación de la oferta. Así mismo la organización a un comisionista para la contratación del transporte disminuyó los costos en este ítem, contrario al lugar donde los transportadores no se organizan y la determinación del precio de su servicio es individual. Por último, los autores abordan las restricciones del sistema logístico, analizando las externas sobre las cuales se incide por medio de la gestión, por ejemplo, la institucional para mejorar las vías de comunicación y la comunitaria para la organización del servicio de transporte.

El sistema de abastecimiento en Barcelona (Leal, 2011), la autora cita a Milton Santos (1986), para conceptualizar un sistema de distribución de alimentos, refiere que para este es necesario que se realice un análisis del espacio y de la relación entre sus componentes, dentro de un sistema de abastecimiento y distribución se encuentran relacionados por tanto la oferta y la demanda y que de acuerdo a la FAO, un SADA debe estar compuesto por: el subsistema abastecimiento de alimentos en las ciudades y que incluye las actividades para producir y transportar y, el subsistema de distribución urbana.

Se realiza una descripción del modelo de distribución mayorista en Europa, donde se encuentra que los mercados centrales se trasladaron de las ciudades hacia la periferia, principalmente París, tuvo esta iniciativa, y se adecuaron superficies para concentrar los productos, de acuerdo a la localización de las actividades económicas para obtener un mayor beneficio y la localización del mercado de consumo, en este apartado se menciona que la mejor localización de acuerdo al mercado de bienes transportables, corresponde al litoral y a los ejes de transportes sin que el tamaño de la ciudad resulte determinante.

Mercabarma es el mercado de Barcelona y es un modelo físico que está inspirado en el modelo francés de los Mercados de Interés Nacional (MIN) y en el modelo norteamericano Food Distribution Centres, cuyo principio común es la concentración de todas las actividades y servicios en un solo lugar, lo cual permite al consumidor adquirir los productos en un solo espacio y permite a mayoristas y minoristas dar valor agregado al producto, los cuales se representan en la incorporación de utilidades de disponibilidad espacial, temporal y de diversidad y de relaciones como la de distribución urbana. Los mercados mayoristas

en España incluyen tres objetivos: organización racional del flujo de los productos alimenticios durante todo el año, recurriendo a la importación en épocas de escasez del producto; la transparencia de los precios y el desarrollo regional equilibrado, por tanto, se conectan con redes viales, ferroviarias, puertos y aeropuertos. La inclusión de los productores y las cooperativas tienen un espacio establecido en Mercabarna, así como empresas y gremios para permitir y facilitar sus operaciones con relación a los productores.

La estrategia con las organizaciones y redes, a pesar de estar encaminada al acceso a canales de comercialización, desembocó en la participación únicamente de Mercados Campesinos en distintas plazas del Distrito. Aunque para algunas organizaciones, redes y sus productores está fue una opción atractiva una vez fue presentada, la desmotivación se generalizó y se abandonó en la mayoría de los casos de los entrevistados. En este abandono y desmotivación prevalecen varias razones: la dificultad en el acceso a transporte, cuyas soluciones consistían en que los productores como primera medida alquilaban un vehículo o camión de suficiente capacidad para llevar la producción a la plaza destinada en Bogotá, otros debían enviar su producción en buses intermunicipales en condiciones no adecuadas para el transporte de alimentos, en algunas situaciones los productores contaban con un vehículo propio con capacidad suficiente para su producción, por lo cual los costos representaban un valor igual al de trabajar individualmente.

En cuanto al logro de este aspecto, es necesario mencionar que otra de las estrategias relacionadas eran los Mercados Campesinos en Bogotá, organizados por el Distrito y la Gobernación y en diferentes municipios durante el proceso; esta estrategia permitiría a los productores ofertar su producción directamente al consumidor a un precio adecuado y se valoraría su origen campesino y calidad, sin embargo esta estrategia se transformó en muchos de los casos en la única y se dejó de lado todo el componente y los principios de la Agrored, esta situación se vio reflejada en los productores que manifestaron su descontento debido al escaso apoyo y a las situaciones que se presentaban en las actividades propiamente de los Mercados Campesinos.

En algunos de los casos, se encontró que las organizaciones eran únicamente contactadas para conocer la oferta potencial de sus cultivos y de esta manera se direccionaban en fechas determinadas a Bogotá para participar de estos eventos, es decir no se realizaban acompañamientos en ninguno de los componentes. Se generaron expectativas, en algunos casos como en la Provincia del Sumapaz, se tienen resultados en informes donde se menciona que fue la Provincia donde se crearon la mayor cantidad de CGV en distintos municipios, sin embargo, una vez se realizaron las entrevistas concernientes a esta investigación, se encontró que en su mayoría esto no coincide con la realidad, y caso contrario, tuvieron promesas o expectativas en cuanto al aseguramiento de venta y acceso a canales y contratos, y no se dieron o simplemente se dejaron de contactar con las organizaciones, dichos CGV, si existían, no fueron concebidos bajo la estrategia de Agrored, sino bajo las actividades de organizaciones en sus veredas donde acopiaban su producción y se contrataba transporte para distribuirla en Bogotá o Fusagasugá principalmente. Esto no fue generalizado, pero en aquellas organizaciones donde se dieron estos casos, se encontró un fuerte resentimiento hacia la estrategia y el operador en especial, puesto que al indagar por capacitaciones o fortalecimiento en general no se realizaron, de hecho, en algunos casos se desconocía la estrategia a profundidad y se consideraba únicamente que el fin eran los Mercados Campesinos.

El objetivo de empresarización resultó importante para las organizaciones que participaron de esta parte del desarrollo del PMASAB, este objetivo se llevó a cabo (en Cundinamarca)

en las provincias de Sabana Centro, Sabana de Occidente y Ubaté, regiones caracterizadas por la producción pecuaria, de lácteos y hortalizas, predominando las dos primeras. En estas provincias, las estrategias se encaminaron al fortalecimiento empresarial y empresarización de las actividades agropecuarias, con el objetivo de facilitar el acceso a canales de comercialización y garantizar el abastecimiento de estos productos que son primordiales en la dieta de la población bogotana. Los resultados de estas organizaciones fueron positivos ya que lograron mejorar el acceso a canales de comercialización y además algunas organizaciones pudieron establecer contratos o convenios de compra de la producción sin transformación a mejores precios como cooperativas o asociaciones que como productores individuales, actualmente se mantienen estos contratos y la calidad de vida de los productores ha mejorado.

Para lograr un desarrollo efectivo de las organizaciones de tipo cooperativo (J. D. Gutiérrez, 2014), plantea una serie de condiciones tanto exógenas como endógenas. En la primera se resalta el acceso a mercados, ya que la participación de los cultivos de origen campesino en el total de la producción agrícola ha disminuido por la falta entre otras, de una red minorista adecuada, además se relaciona con los altos costos de transporte y logística que deben asumirse, los sobrecostos generados por la falta de infraestructura, como vías terciarias.

Una de las recomendaciones para fortalecer la vinculación de organizaciones y pequeños productores al sistema de abastecimiento es la de impulsar nuevamente los mercados campesinos con apoyo distrital y/o regional. Los Mercados Campesinos han sido impulsados desde la Subdirección de Abastecimiento Alimentario para cumplir con lo establecido en el PMASAB en su decreto, los cuales son un “...*instrumento de posicionamiento de la economía campesina y como una instancia de generación de negocios, de ocurrencia periódica*” y promoviéndolos por medio del Acuerdo 455 de 2010. Los Mercados Campesinos tienen objetivos de:

- Desarrollar logística y empresarialmente a los pequeños productores.
- Establecer canales directos de comercialización.
- Reducir el precio a los consumidores.
- Mejorar los ingresos de los campesinos.
- Minimizar el transporte y almacenamiento y ofrecer productos más frescos.
- Generar relaciones a largo plazo con compradores habituales de alimentos (restaurantes, tiendas, supermercados e industrias de alimentos).
- Permitir el contacto directo entre el productor y el cliente para que lo ofrecido se acerque a lo demandado por el mercado de alimentos.
- Generar lazos culturales que incrementen el reconocimiento entre lo rural y lo urbano.

(Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, 2017).

5.1.5 Precio

Los precios de los productos agrarios se determinan por variaciones tanto de oferta como de demanda, además se pueden determinar de acuerdo con los procesos previos a la comercialización; el almacenamiento que añade al precio utilidades en tiempo, mientras que el transporte agrega al precio utilidades en el espacio y los procesos de transformación utilidades en la forma. Los costos de estos procesos, como el de almacenamiento tiene en cuenta: entrada y salida del producto, renta y los costos del producto en cuanto a riesgo

de pérdidas. Un adecuado seguimiento a los precios permite el funcionamiento de los mercados ya que proporciona oportunamente la información de este, lo cual genera que sea una base para tomar decisiones sobre diferentes estrategias.

De acuerdo a la **Ilustración 5-5**, se encuentra que esta variable no se agrupa claramente a ninguna de las etiquetas, la razón de esto es que para los productores obtener un precio fijo no es algo tan relevante, más si lo es el hecho que este sea estable y no tenga alta variabilidad de acuerdo al mercado, es importante para los productores que se ofrezcan ofrecer garantías por parte del Estado con respecto a esta variabilidad en los precios, la cual afecta principalmente a pequeños productores, quienes por su baja productividad no alcanzan un punto de equilibrio.

Este factor se indagaba como fijación de precio o precio fijo para los productores, sin embargo, estos manifestaban que no resultaba relevante tener un precio fijo sino un precio adecuado de acuerdo con su producción, así como el resultado de disminuir costos de producción y comercialización se reflejara en este aspecto. Es importante mencionar que los productores se referían al precio de venta de sus productos en Mercados Campesinos, producción bajo contratos y ventas directas mediante la búsqueda de aliados.

De acuerdo a los resultados de la investigación, los productores tuvieron dificultades para tener un precio estable, debido a varias razones como la calidad de la producción, donde se les exigían calidades de primera y las de segunda y tercera se debían vender a menor precio, principalmente a intermediarios, es decir debían acudir a más de un actor para vender su producción, lo cual resultó inapropiado ya que de acuerdo a los objetivos y a la información difundida, no solo les comprarían la producción sino que estos intermediarios se verían reducidos, sin embargo resultaba en algunos casos, mejor vender la totalidad de los productos a estos y no incurrir en costos relacionados al transporte.

En la política operativa del PMASAB se esperaba generar conectividad en el sistema que facilitara y garantizara el acceso de los operadores, en especial los de pequeña y mediana producción, a la información del sistema como los precios. Esta se incluía en la red de conectividad, información y transporte, donde se encontraría la infraestructura necesaria para los sistemas de información estratégica y operativa donde se incluirían los precios, así mismo de acuerdo al decreto 315, se esperaba un acceso a la información en condiciones de equidad por parte de los actores de las cadenas, desarrollando sistemas tecnológicos al alcance de todos y en concordancia con las líneas de política planteadas en el Plan Maestro de Telecomunicaciones (Alcaldía de Bogotá et al., 2006)

Sin embargo, de acuerdo con la evaluación realizada por el ICTA (2015), se realizaron los avances listados a continuación:

- Respecto a los ambientes de trabajo, producción, pruebas y desarrollo, se realizó la instalación del software, en servidor de la SDDE.
- Bases de datos en ambiente desarrollo
- Se ejecutó el proceso de análisis técnico y de funcionalidad del software en su componente transaccional.
- Diseño de software y especificaciones de interfaces necesaria para que el sistema interactúe en línea con los sistemas de administración de plataformas logísticas y otros proveedores.

- Documentos de diseño y construcción actualizada con los cambios que surjan durante la puesta en marcha.

A partir de esto y con la información recopilada para esta investigación se encuentra que el Sistema de Información no entró en funcionamiento aun cuando este mismo informe menciona que se entregaron los diseños a las entidades encargadas.

La dinámica de estabilización de precios en los Mercados Campesinos consistía en un equipo de comercialización de la estrategia que realizaba un análisis comparativo de los precios en fechas anteriores y se contrastaban con los precios de salida del producto de Corabastos, de esta manera se determinaba el precio sugerido del cual se informaba a los productores una vez se ubicaran en la plaza correspondiente. Este equipo además realizaba el análisis comparativo con la plaza donde se buscaba ubicar a los productores, las tiendas de barrio, se recopilaba información de los precios de acuerdo con el sector y se buscaba generar una diferenciación para los consumidores y una ganancia para los productores.

Una situación común se presentó con respecto a los Mercados Campesinos, es que ésta sirvió de plataforma en un comienzo para las organizaciones darse a conocer y vender directamente a los consumidores a un precio adecuado para ambos, con condiciones adecuadas y el apoyo de alcaldías tanto municipales como la distrital, en transporte y garantía en las cadenas de manejo de los productos. Sin embargo, las condiciones de venta posteriores dificultaron la continuidad en estos espacios para los productores, se presentaron situaciones en las cuales, los productores se destinaban a ciertas plazas evaluando la oferta potencial de manera anticipada, al momento de arribo se podían redestinar a una nueva plaza donde no se tuviese oferta adecuada, lo cual representaba mayor costo de transporte.

Así mismo, otra de las situaciones que se comentó de parte de las organizaciones era la fijación del precio en estas actividades, el mecanismo o dinámica debía corresponder a la descrita con anterioridad, sin embargo, afirman que el precio sugerido estaba por debajo del precio del producto en Corabastos, lo cual les generaba pérdidas, también debía tenerse en cuenta que estas actividades no eran rentables en todas las fechas ya que la oferta no se vendía en su totalidad, por lo cual se incrementaban los costos de transporte del producto hacia su punto de origen nuevamente.

Por otro lado es destacado por parte de las organizaciones principalmente de la estrategia de empresarialización, el aprendizaje con respecto a fijar el precio con respecto a los costos de producción y el potencial productivo y conocer el punto de equilibrio de sus actividades, en otras organizaciones por el contrario esta temática nunca fue implementada en las capacitaciones y les resultaba necesaria, por ejemplo, para los productores de mango de la Provincia del Tequendama, este resulta ser un punto de inflexión en su actividad, puesto que el precio de venta en fresco es muy bajo y se da por canastilla, por tanto sus intereses en cuanto a la búsqueda de canales de comercialización o alianzas para la transformación del producto eran claves, sin embargo, estas resultaron en experiencias negativas y los procesos no se continuaron.

Para estas organizaciones era importante el tema del precio frente a posibles escenarios de alternativas de comercialización o transformación, que condujeran a mejores ingresos y mejorar la calidad de vida de los productores, sin embargo en el municipio de Anapoima se encontró que estos preferían y actualmente prefieren, vender su producción en la plaza

de San Joaquín donde diferentes comerciantes o intermediarios llegan a comprar la producción para distribuirla a otros municipios, es decir desconocían la lógica de la Agrored o de la asociatividad, incumplían los compromisos e individualmente ofertaban en esta plaza, así mismo aseguraban que el esfuerzo y los costos en los cuales incurrían para obtener un producto de calidad no les representaba un margen diferencial en el precio de compra y este podría ser de \$50 más que el producto de inadecuada calidad.

En las organizaciones cuya actividad es la de lácteos, tanto acopio como transformación, se encontró que los precios fueron determinantes para la conformación de una figura organizativa, o de formas de solidaridad y cooperación en las veredas, ya que el precio de compra de las industrias de lácteos en las zonas es muy bajo, y algunas organizaciones compran a sus miembros la producción a mejores precios de acuerdo al destino, por ejemplo en Zipaquirá, una de las organizaciones favorecidas con las estrategias del PMASAB fue Zipalac, la cual compra a sus asociados la leche en el punto de acopio y transformación en el casco urbano, les retribuye el costo del transporte y diferencia el pago de acuerdo a si es para acopio y venta en fresco o si es para procesar.

Para las organizaciones con este enfoque de producción, sin embargo, resulta negativa la importación de productos que reemplazan o sustituyen la oferta nacional, por lo cual es necesario que se les brinde acompañamiento en su actividad.

5.1.6 Reducción de costos de producción y comercialización

Las asociaciones tienen como resultado el aumento de la competitividad de los pequeños productores, las cuales reducen los costos de producción y esto genera economías de escala (Berdegué, 2000) (Faure et al., 2008). De acuerdo a la economía neoinstitucional las organizaciones como entidades económicas reducen costos de transacción, estas intentan reducir la ineficiencia en la gestión hacia el mercado con formas de coordinación híbridas entre el mercado y estructura para administrar dichas transacción entre actores Ménard (2007) citado por (Mora, 2014).

La función de las Agroredes fue la de integrar la gestión de vecindad a nivel de vereda y municipio con el fin de reducir los costos de los insumos de producción y despacho de la producción primaria o transformada, funcionaría como una integración para organizar el suministro integrando productores y otros actores, que en una red colocarían en el mercado la producción local (Alcaldía de Bogotá et al., 2006) (UESP, s. f.).

Las Agroredes conformadas bajo los principios de operatividad y funcionalidad administrarían las producciones a nivel veredal e incluso municipal para lograr los volúmenes de acuerdo con la oferta alimentaria de Bogotá. Esta administración de las unidades productivas permitiría o incluiría la producción asociada, de tal manera que si en una vereda se producía una determinada especie de manera independiente se lograra una mayor producción gracias a esta asociación o cooperación entre productores, esto incidiría directamente en la disminución de los costos de producción, como la adquisición de insumos, la contratación conjunta de mano de obra o la disminución de esta por el trabajo solidario, la adecuación de sistemas de riego, contratación de asistencia técnica, entre otros. Esta operatividad de la planeación del PMASAB no tuvo en cuenta la organización de los productores en torno a un objetivo común y el individualismo de estos, esto generó

que en la mayoría de los territorios se lograran acuerdos de producción asociada pero no se efectuaran, la falta de compromiso y la falta de confianza fueron los principales factores.

En algunas organizaciones debido a las prácticas asociativas se generó la disminución en los costos de producción, ya que se adquirían de manera conjunta insumos para la producción o para la transformación, sin embargo debido a la forma de producción de los pequeños productores que no se especializan en un solo producto, lo cual es fundamental para la economía campesina y la seguridad alimentaria, de esta manera, faltó mayor organización en su producción y compromiso ya que la diversidad de productos no cumplía en su mayoría con los estándares requeridos y debido a la baja producción por el área reducida de cada especie los costos no tenían mayor influencia, por lo cual consideraban seguir su actividad de forma individual.

Los productores de manera individual percibieron que sus costos de producción fueron disminuidos, sobre todo por las capacitaciones en manejo de los sistemas productivos, es importante mencionar que uno de los enfoques de las estrategias implementadas a través de los convenios era la reconversión de la producción y la adopción de buenas prácticas, o prácticas de producción orgánica y ecológica, por lo cual el enfoque del manejo para los productores cambió y esto se veía reflejado en la disminución del uso de insumos, que es uno de los rubros de mayor peso en los costos.

El transporte es fundamental en la logística, ya que se relacionan todas las actividades concernientes a colocar los productos en el destino es necesario que este sistema sea eficiente ya que dependiendo de la trayectoria o distancia se compite con otros que deben poner su producto en el mismo destino, sin embargo, es uno de los costos más altos para los productores (Bringas et al., 2018).

A nivel asociativo este aspecto se relacionó en la comercialización, debido a las prácticas de cooperación para acopiar y comercializar o despachar la producción. Una de las premisas en cuanto a formación de Agrored, era la disminución de costos en producción y transporte, estas lógicas de asociarse para comercializar los productos por medio del contrato de un vehículo se generó en los territorios, sin embargo, fue principalmente para las actividades de Mercados Campesinos, los productores u organizaciones que se asociaron para estos, lograron disminuir sus costos en el transporte y esto les representó una disminución en los costos de producción que a su vez se vio favorecido por las ganancias en los Mercados. En otros casos los productores debido a la falta de confianza con otros decidían enviar sus productos por medio de los buses intermunicipales, con inadecuadas prácticas de manipulación, transporte y condiciones de higiene y empaque, lo cual representaba un costo mayor y una pérdida si estos no eran vendidos en su totalidad en la plaza destino.

Si se hubiesen mantenido las relaciones o asociaciones para contratar transporte, los costos asociados se hubiesen disminuido de forma constante y por ende los costos unitarios de los productos, así mismo una reducción en los costos de producción ya que el transporte se incluye en este rubro.

Para las organizaciones hubiese resultado necesario un apoyo de las alcaldías locales o distrital, o de entidades para el transporte, ya que en los municipios los costos de transporte pueden ser más altos que otros rubros y esto predispone a los productores a la decisión de no ofertar su producción en otras plazas y venderla a los intermediarios que llegan a

las veredas o incluso a cada finca. Este transporte por ejemplo para los Mercados Campesinos significaba un costo alto que en ocasiones no se retribuía en las ganancias.

5.1.7 Dar valor agregado en términos de calidad y diferenciación

Las asociaciones facilitan el acceso a conocimientos técnicos y administrativos lo cual, crea condiciones para que se den nuevas actividades que generen valor agregado, lo cual permite a los pequeños productores diferenciar su producción y acceder a nuevos mercados (Berdegué, 2000).

Los resultados de esta variable se relacionaron para la mayoría de los productores con la utilización de prácticas adecuadas y sostenibles, la disminución en el uso de insumos y la adopción de prácticas de agricultura orgánica y ecológica, esto les permitía dar un valor agregado a la producción además del valor ofrecido por el tipo de agricultura, la campesina o a pequeña escala.

El valor agregado en términos de calidad e inocuidad representaría un mejor precio e ingresos lo cual mejoraría la calidad de vida de los productores y se adoptarían denominaciones por la producción de acuerdo con el territorio. La oferta de bienes de origen agropecuario es la principal actividad de las organizaciones de campesinos, sin embargo, debido a las exigencias, han tenido que adoptar procesos para la transformación y la agroindustria, para buscar alternativas de producción sostenibles e incluir otras actividades relacionadas al entorno rural (Parrado, 2016a). El autor cita a Ruralter (2007), para resaltar que la producción individual requiere de estandarizaciones debido a lo mencionado y que esto además contribuye a que se puedan acceder a mercados, lo cual a su vez puede ser un proceso de largo plazo ya que requiere de múltiples actividades y capacidades por parte de la organización.

Así mismo las prácticas serían valoradas en precio y reconocimiento en las actividades de Mercados Campesinos donde los consumidores conocerían a los productores, indagarían por la forma de producción y accederían a pagar un mejor precio de acuerdo a las características, es claro que los Mercados Campesinos tuvieron un impacto positivo en el reconocimiento del campesino y los pequeños productores como principales abastecedores de alimentos a Bogotá, lo cual permitió su visibilización y la concurrencia a estos eventos, sin embargo, la mayoría de los productores manifestó que en los Mercados no se tenía en cuenta la calidad de sus productos, ya que lo importante era el tipo de producto, por lo cual los costos implícitos en este aspecto no se reflejaban en el precio final, que era impuesto por los organizadores de acuerdo a la evaluación del mercado.

Este valor agregado en las condiciones óptimas hubiese permitido la diferenciación en cuanto a los territorios y sus formas de producción, la especialización de estos en ciertos productos, así como la cultura y tradición asociadas a estos, permitiría agregar valor a los productos sin que estos tuviesen fluctuaciones o se vieran influenciados por los precios de las centrales mayoristas, así mismo una adecuada estrategia de posicionamiento permitiría mayor educación a los consumidores sobre la importancia de un consumo adecuado y acorde a la producción local.

A pesar de la adopción de prácticas alternativas de producción, que actualmente mantienen la mayoría de los productores, algunos consideran que las condiciones de sus

predios y de los municipios no son aptas para dejar de utilizar los insumos tradicionales, así como la disminución de la productividad a través de los años; el precio final no significaba una mayor diferencia a la producción tradicional, sumado a esto, las especificaciones de la demanda podrían ser exigentes para un pequeño productor y su producción no era estándar, lo cual significaba vender la no apta a intermediarios o a las plazas tradicionales.

Por otro lado, para agregar valor a los productos por lo general los productores y organizaciones debían realizar labores de selección, clasificación, lavado, empaque o presentación, lo cual aumentaba los costos y si no se destinaba la producción a un mercado sólido esto representaba pérdidas, por lo cual preferían vender a plazas o intermediarios.

Es necesario que se adopten políticas de reconocimiento de la producción local y de origen campesino, ya que estas trascienden directamente a los consumidores, y de acuerdo con las tendencias actuales en alimentación, estarían dispuestos a pagar mejores precios por una producción sostenible y de la cual se pueda tener trazabilidad. De esta manera se lograría agregar valor por medio de la cultura, el territorio y los conocimientos tradicionales, ya que actualmente los mercados exigen a los productores una producción en volúmenes grandes y productos estandarizados, sin embargo, en estos aspectos individualmente tienen una desventaja, a pesar de estas exigencias existen mercados que dan valor agregado a activos intangibles como la forma de producción la identidad cultural y la tradición, los cuales se dan en un territorio, es decir en un espacio geográfico con unas condiciones especiales propias de este y unas configuraciones que lo diferencian (Vorley, del Pozo-Vergnes, & Barnett, s. f.).

El valor agregado al territorio depende de la enmarcación de este como medio de producción de la calidad, esto genera un ambiente para que los agentes y las instituciones actúen en favor de su defensa y de su diferenciación. Esto requiere de la solidaridad organizacional que promoció una economía de la diferencia y a pesar de las exigencias en escala de producción y estandarización, los agentes principales es decir, quienes tienen actividades agropecuarias por ejemplo, no siempre se implican en esta economía pero sí podrían usar la marca territorial (Silva, 2009). El valor agregado también se puede dar en relación al territorio, donde se asigna de conformidad a la capacidad singular de producir, transformar y ofrecer los productos, es decir, reconociendo el valor social, el valor dado por el territorio además debe incluir el ofrecido por la forma de producción, cultura, tradición y prácticas ancestrales, la manipulación, las técnicas y a las convenciones como denominaciones de origen, indicación geográfica protegida, certificación social, ecológica y orgánica, entre otros (Silva, 2009).

5.1.8 Mejorar el poder de negociación, producción bajo contratos y garantía de compra

Las asociaciones permiten un mayor poder de negociación o posición negociadora, frente a compradores potenciales y la requerida por agroindustrias, este poder se utiliza para que estas puedan generar acceso a nuevos o mejores recursos de propiedad común, infraestructura y servicios (Berdegué, 2000). El poder de negociación resultó importante para los productores de acuerdo a la **Ilustración 5-3**, puesto que el principal objetivo de la conformación de red o de asociatividad era acceder a canales de comercialización, por tanto, en ese escenario debería resultar esencial el desarrollo de capacidades de

negociación, sin embargo, esto no se destaca probablemente por la falta de experiencia de los productores en capacidades relacionadas con la venta directa de sus productos a clientes nuevos, sumada a la presencia permanente de los intermediarios, frente a quienes no tienen opción de negociación en cuanto a los precios que son impuestos, desde la percepción de los productores.

Las iniciativas de asociación son una alternativa para que los pequeños productores puedan acercarse y empoderarse de sectores económicos a los cuales no pueden de manera individual. Estas asociaciones pueden tener como objeto diferentes intereses como adquirir insumos, equipos o maquinaria de forma colectiva, para realizar la producción de manera conjunta, realizar procesos de forma común como acopio, limpieza, selección, empaque, transporte y otros, comercializar y generar o darles valor agregado a sus productos, con especificaciones de calidad, con sellos, certificaciones, entre otros.

A pesar de no realizar todas las actividades en la organización, si es posible que los costos relacionados se disminuyan y se generen economías de escala, también que se genere una mayor capacidad de negociación. Es decir que su trabajo cooperativo puede incidir en una relación directa con otros eslabones de la cadena, lo cual ayudaría a disminuir el grado de asimetría en cuanto a acceso, tanto de información, como de la colocación de su producción (Lattuada, Nogueira, & Urcola, 2015b).

Los contratos en la agricultura pueden ser una respuesta a las diferencias y las asimetrías del mercado, puede reducir costos relacionados a la búsqueda de asociados; estos puede ser entre agricultores y empresas, de modo verbal o escrito y especifican una o más condiciones de producción y comercialización, de acuerdo a (Schejtman, 1994). Debido al proceso con las diferentes estrategias del PMASAB, algunas organizaciones producen en la actualidad bajo contratos o tienen relación con empresas o agroindustrias para la venta de su producción. Este es el caso de las organizaciones (asociaciones o cooperativas) de la provincia de Ubaté, productora de lácteos, en las cuales se implementaron estrategias principalmente de empresarización, relacionadas con estandarización de procesos, de productos, disminución de costos, control de estos, registros y control de calidad, presentación del producto, gestión administrativa, contable y financiera, entre otras.

Algunas de estas organizaciones actualmente tienen contratos de venta del producto en fresco con empresas de la zona y obtienen precios adecuados de acuerdo con su tipo de producto y la calidad. Sin embargo, otras que cuentan con la infraestructura para toda la cadena recibieron capacitaciones en estas temáticas pero no lograron obtener el registro sanitario para sus productos por lo cual, consideran que el proceso pudo darse en un apoyo más enfocado hacia este factor, a pesar de esto, consideran que la estrategia fue adecuada y estuvo encaminada en mejorar sus procesos, ya que comenzaba con el mejoramiento de las prácticas en los cultivos de pasturas y con el ganado, con el objeto de manejar Buenas Prácticas e incidir en la calidad e inocuidad del producto final. Por esto se realizó además el acompañamiento en el aspecto técnico por parte de profesionales en los convenios realizados, además de la estrategia de empresarización mencionada anteriormente, se hizo acompañamiento en estrategias de mercadeo y venta para ofrecer los productos principalmente en los Mercados Campesinos que se desarrollaban en los municipios de la provincia o en Bogotá.

Uno de los resultados que es necesario mencionar es el concerniente a la Provincia del Sumapaz, en esta región, de acuerdo con los informes de la Contraloría y las bases de

datos consultadas para esta investigación, se encontró que se crearon CGV para todas las redes que se crearon en varios de los municipios. Sin embargo, en las entrevistadas para esta investigación, se encontró que estos CGV no se crearon, en algunos casos eran espacios ya existentes de organizaciones en sus veredas como casas o espacios similares a bodegas, no obstante, esto no se realizó por el PMASAB.

Por el contrario, en algunos casos se encontró que las organizaciones que aparecían como Agrored y CGV ni siquiera participaron del PMASAB, en la entrevista manifestaron su descontento en unos casos y en otros el desconocimiento total de la estrategia. En uno de los casos, una de las organizaciones tenían un centro de acopio autogestionado y desde el cual clasificaban, empacaban y despachaban la producción a Surtifruver y Cafam, contratos o acuerdos a los cuales lograron como organización más no bajo la estrategia del PMASAB, lo cual redujo la intermediación en la comercialización del producto que era mora y tenían mejores ingresos, además de la participación en Mercados Campesinos como organización independiente, de nuevo, sin ningún vínculo con el PMASAB. En otras situaciones, las organizaciones fueron contactadas por esta Corporación para la venta de mora, donde se les exigieron ciertos requisitos de calidad y volumen en un acuerdo verbal para una fecha determinada, la cual no fue cumplida por parte de la Corporación y los productores tuvieron que vender a otras plazas de forma individual. A pesar de estas situaciones, se presentaron casos en la región donde se manifestó que la Corporación tenía la figura de intermediarios, puesto que se exigían volúmenes en ciertas épocas y por medio de un vehículo se recolectaba a nivel de finca para luego ser llevada al destino final, de esta manera los productores no percibieron ninguna de las estrategias ni beneficios para su actividad por parte de la Agrored de la cual se suponía hacían parte.

Las exigencias de los contratos en cuanto a cantidad, calidad y fecha impactaban a los productores organizados debido a los bajos rendimientos en áreas reducidas, sin acompañamiento técnico adecuado y acceso limitado a insumos. Por otro lado, las características de calidad dependen de condiciones que no se pueden controlar en todas las situaciones, eventos climáticos inesperados, presencia de patógenos e insectos plaga durante el ciclo, no solo determinaban calidad sino estandarización de los productos y a su vez la confianza y continuidad de dichos contratos, esto sumado a la recurrente situación de falta de organización de los productores, por los compromisos se realizaban, pero no todos los productores participaban de la misma manera en la producción para responder a los contratos, ya fuese por incapacidad de trabajo colectivo o alternativas que resultaban más rentables, con un precio acordado en el contrato y un mercado variable como el de los alimentos, se producían alzas y el productor, aunque estuviese comprometido, entregaba su producción a quien mayor rentabilidad le ofreciera.

No obstante, no todos los casos fueron negativos y en algunas organizaciones, el modelo si funcionó ya que pudieron mejorar su producción de acuerdo con lo solicitado por las redes de tiendas o supermercados o al contrato fijado, de esta manera la producción se enfocaba en ser agricultura limpia, se tuvieron capacitaciones con respecto a la calidad del producto, por lo cual percibían mejores precios, este aspecto para productores individuales puede resultar en una desventaja ya que por falta de recursos, infraestructura o capacidades específicas no puede cumplir y sumado a esto las empresas o agroindustrias prefieren integrar a grandes productores ya que se disminuyen los costos en el monitoreo de los cultivos accediendo a menos predios (Lattuada et al., 2015b).

Para la mayoría de los productores, la posibilidad de producir bajo contratos estables resultaba ser muy interesante, puesto que esto les permitía garantizar compra, precio y

determinar la rentabilidad de la actividad desde la planeación de las siembras, mejor aprovechamiento de la mano de obra, Sin embargo, se presentaron constantemente dos situaciones; la primera, relacionada con la dificultad de obtener un contrato siendo un pequeño productor, solventada por la producción asociativa, a pesar de esto, la falta de experiencia en este ítem no permitió que los contratos que se realizaron en algunas situaciones se mantuvieran, debido a la estacionalidad y condiciones de sus fincas en términos productivos que son en sí, propias de la actividad agrícola y los riesgos a los cuales se enfrenta y, por último los plazos de pago, ya que estos se efectúan en un plazo determinado luego de entregada la producción (Bernet, Lara, Urday, & Devaux, 2002).

5.1.9 Forma de pago: contado

Una situación común de la participación en Mercados Campesinos era que esta no les garantizaba la compra de los productos o al menos la venta de una cantidad que les permitiera estar en punto de equilibrio respecto a los costos asumidos para el transporte hasta la ciudad y por el contrario incurrían en volver con parte de su producción hasta el municipio de origen, costeando transporte, alimentación o alojamiento, esto desmotivó a los productores, que fueron dejando de lado esta opción. Por otro lado, se presentaban condiciones de ofrecer los productos a menor o igual precio que Corabastos, para que los consumidores tuvieran la percepción que la compra directa al productor era una mejor opción respecto a las plazas comunes. Otras situaciones como el manejo de los productos que requerían cadena de frío incrementaban los costos de transporte, se incurrían en pérdidas o se disminuía el precio por calidad y por la necesidad de venta más rápida.

Así mismo, las organizaciones que lograban establecer canales de comercialización diferentes a las plazas de mercado, tenían dificultades para recibir el pago de la producción, aunque se ofrecían precios adecuados a la calidad de sus productos, el tiempo de pago podía ser mayor a 30 o inclusive 45 días, lo cual para un pequeño productor no es viable, ni rentable, ya que el pago de contado representa solucionar situaciones diarias que se requieren sobre todo en una economía campesina de subsistencia, alimentación, pago de jornales, compra de insumos, pago de préstamos y demás, requieren un capital constante que un contrato no les garantiza.

5.1.10 Aumentar la rentabilidad y mejorar los ingresos

La percepción de las organizaciones y los productores que conformaron redes estuvo en estos aspectos relacionada a una mejoría en la rentabilidad de la actividad agropecuaria y los ingresos. Sin embargo, son ítems que no logran ser identificados como relacionados a las etiquetas o a alguna en especial de manera directa, puesto que solo se presentaron en algunos casos y la razón se fundamentó en la participación de producción bajo contratos y sobre todo en la de Mercados Campesinos. Estas situaciones sobre todo deben ser relacionadas al hecho de producir de manera asociativa y compartir riesgos, tanto productivos como financieros y no al hecho de la participación en mercados en plazas, ya que estos no fueron rentables ni representaron mayores ingresos para los productores que participan debido a las condiciones que se presentaron en las variables de precio y transporte, concluyendo que no es una práctica rentable debido a que no se alcanza el punto de equilibrio ni los costos que representaba el transporte.

La rentabilidad mejora porque los factores de producción podrían llegar a ser compartidos entre los productores, lo cual reducía sus costos y los ingresos por actividad eran mayores. Estos casos se pueden encontrar sobre todo en los objetivos de empresarización y fortalecimiento, los cuales buscaban mejorar los procesos internos no solo de producción sino de organización para potenciarlos o mejorarlos de acuerdo con el caso.

Las organizaciones que tenían una existencia previa, definitivamente estuvieron satisfechas con respecto a ambos ítems, puesto que sus procesos productivos y financieros fueron intervenidos con el objetivo de reducir costos y mejorar los productos de distinta manera, desde la presentación, la distribución del mismo, hasta la producción bajo contratos, lo cual se pudo observar claramente en las organizaciones vinculadas a empresarización, en su mayoría con existencia previa que necesitaban mejorar procesos para obtener registros y de esta manera acceder a mercados o vender su producción a empresas, como es el caso de la Provincia de Ubaté, la cual se dedica a la producción ganadera y de lácteos, sin embargo los productores no podían comercializar el producto en fresco o transformado por la falta de registros INVIMA. Estas organizaciones lograron en su mayoría generar contratos con empresas para la venta del producto fresco, mejorar la infraestructura y mejorar los procesos relacionados al manejo de costos, reduciendo precios y de esta manera aumentando su rentabilidad.

5.1.11 Reducir los márgenes de intermediación

De acuerdo con el informe parámetro del PMASAB, se daba un margen aproximado del 21% del valor final de los alimentos para las cadenas sobre las cuales se realizó el diagnóstico. El sistema integrado del PMASAB reduciría la intermediación de tres a dos intermediarios si se lograba la consolidación de la oferta en los territorios productores por medio de la Agrored o de las organizaciones de productores, así mismo, el CGV actuaría como un operador comercial ya que administraría los costos de la operación.

Forero (2006), expone algunas propuestas para mejorar el acceso a los alimentos de los sectores populares por medio del sistema de abastecimiento de Bogotá, tomando como referencia que a pesar de las asimetrías del mercado y las fallas, existe una gran cantidad de actores que se relacionan en esta cadena. El primero que argumenta es el referido al sistema de información de precios, ya que a pesar de contar con la de mayoristas, sería relevante tener un sistema que captara y difundiera precios pagados a los productores, los de compra y venta mayorista, precios al consumidor en diferentes mercados y zonas de la ciudad; regulación por medio de Corabastos para fortalecer o replantearlo; la participación de otros agentes que reglen el mercado, como distintas formas organizativas del ámbito de la economía social.

El mismo autor (Forero Álvarez, 2007), argumenta que los intermediarios rurales cumplen la función de acopiar la producción y llevarla a mercados urbanos, el PMASAB, para Forero, cuestionó su papel y dijo que los intermediarios eran ineficaces y encarecían los alimentos, razón por la cual el plan pretendía eliminarlos teniendo en cuenta que estos actores compran los productos bajo sus propias condiciones y son en su mayoría, lesivas para los productores. Los intermediarios compran las cosechas de varios productores y las transportan, para el caso de Bogotá, a Corabastos, esta compra se realiza en las fincas, plazas municipales, bodegas o centros de acopio.

Los márgenes de comercialización de los intermediarios son muy bajos o no son generalizables. Esto lo argumenta de acuerdo con que, en condiciones normales de un mercado, los comerciantes tienen a su favor algunas situaciones por las cuales ejercen por medio de un monopolio, para el caso de los intermediarios manejan, hasta un punto, el beneficio del precio de compra. La **Tabla 3-4. Beneficios contemplados en PMASAB por la implementación del plan.**, contiene los beneficios del plan, tomando como base y de esta manera lo expresa el autor, sin una fuente clara para este porcentaje ya que sin un sistema de información no fue ni es posible establecerlo, un margen en la intermediación del 21%, mostrando los beneficios con base a este porcentaje.

Los intermediarios, por lo general son dueños de los medios de transporte (camiones o camionetas de gran capacidad) y aunque en la mayoría de ocasiones el productor está sujeto a las condiciones que le impone el acopiador rural, como son cantidades compradas, calidad exigida, presentación y empaques, precio y forma de pago; también cumplen un papel social dentro de las comunidades, llevando encomiendas, medicamentos por encargo y mercados a los productores; antes de masificarse la telefonía celular, tenían la importante función de llevar cartas y mensajes entre productores y entidades estatales como son las Alcaldías Municipales, inspecciones de policía, juzgados, etc. (O. Gutiérrez, 2016).

De acuerdo con los resultados obtenidos por medio del instrumento de recolección de información y las preguntas realizadas a los productores, se evidenció que, a pesar de los resultados positivos en general para las organizaciones en la reducción de intermediarios, esto no en todos los casos resultó así. Los grandes esfuerzos para reducir la participación de los intermediarios se vieron afectados por las múltiples fallas en el modelo, en la asimetría del mercado y la falta de organización y compromiso de los productores. Las asociaciones y redes que estuvieron participando de manera organizada, con información adecuada y con un transporte constante, evidenciaron una disminución en la intermediación, esto por la gestión propia, en la mayoría de las ocasiones, para lograr acceso a canales diferentes de comercialización y la producción bajo contratos, en un bajo porcentaje de los casos. Sin embargo, es de tener en cuenta que la experiencia de Mercados Campesinos representó un aprendizaje constante para los productores, quienes evidenciaron la posibilidad de reducir la intermediación y de esta manera aumentar sus márgenes de ganancia y rentabilidad, vendiendo directamente al consumidor o a un operador logístico.

Sin embargo, el papel del intermediario se debe observar desde varios puntos de vista, puede ser de gran importancia ya que el pequeño productor no tiene posibilidad de salida de sus productos a centros de consumo y su oferta no es de grandes volúmenes, esto conlleva a que no tenga la capacidad de tener contacto con otros agentes, en este punto el intermediario es el primer actor que acopia y agrega los productos, sin importar la ubicación geográfica del productor, estos actores cuentan con medios de transporte de altas capacidades, realiza la primera selección y clasificación del producto (O. Gutiérrez, 2016).

A pesar de la estrategia, no todas las organizaciones una vez finalizan los contratos continúan de forma organizada llevando de manera propia sus productos, por lo cual, en la actualidad, la mayoría expresaba su inconformidad frente a la falta de canales de comercialización y de facilidades en el transporte de sus productos, lo cual los obliga a continuar vendiendo su producción a intermediarios a precios por debajo del mercado o

establecidos en Corabastos. No obstante, con la experiencia adquirida son conscientes que esto no les representa rentabilidad ni mejora sus ingresos, pero para los pequeños productores que trabajan de forma individual es probablemente la única vía de salida que tienen en cuenta para comercializar sus productos.

Es importante mencionar que la estrategia de las Agroredes y del PMASAB, planteaba que los alimentos debían ser de calidad, es decir en términos productivos, de primera calidad. Sin embargo, debido a factores climáticos, edáficos, falta de asistencia técnica, conocimiento en el manejo postcosecha, se presentaban calidades de segunda y tercera, las cuales no eran comercializadas dentro de las Nutriredes, por lo que el productor debía quedarse con este porcentaje de la producción y venderla a los intermediarios, quienes a pesar de establecer los precios y del bajo poder de negociación que tienen los productores frente a estos, compran la totalidad de la producción.

En Mercados Campesinos se presentaba esta situación. Los productores que asistían, de acuerdo con las entrevistas, eran censados de manera previa, con exigencias de calidad y cantidad, por tanto, no era una opción el llevar la totalidad de su producción a las plazas destinadas, por lo cual terminaban por vender en Corabastos por medio de intermediarios. Esta situación se presentó de manera repetitiva, no fue rentable para los productores, ya que a pesar de tener un canal estable de comercialización no se le garantizaba la compra del producto a pesar de la calidad, esto sumado al porcentaje de calidades menores que se comercializaba a intermediarios, conllevó a que se abandonaran los Mercados Campesinos y se continuara la comercialización a estos agentes.

Dentro de las recomendaciones para fortalecer la vinculación de organizaciones y pequeños productores al sistema de abastecimiento de alimentos a Bogotá es la reestructuración de las plataformas logísticas. El decreto 315 de 2006, estipulaba que el PMASAB debía estar sujeto no solo al POT sino al Sistema de Equipamientos y se debía integrar a estructuras regionales, espacios públicos construidos, sistemas de movilidad y estructuras social y económica; donde se establecía como propiedad del Distrito estas plataformas que se podrían entregar en concesión a otros pero debía tener condiciones de contratación a pequeños productores y comerciantes, sin embargo en la modificación al Decreto en el 2008, se estableció que se vincularían a los equipamientos agentes públicos y privados (Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, 2017).

Se tenía estipulado, de acuerdo a los planeadores del PMASAB, que la operación de las plataformas logísticas garantizaría un flujo diario de las toneladas requeridas por la población bogotana proveniente de la consolidación de la oferta en los CGV, esto reduciría los costos para los productores, quienes de manera organizada acopiarían la producción, la despacharían, se reducirían los costos de transporte y de precio para los consumidores debido a la disminución en tiempo de entrega de los productos.

Estas plataformas en su ideal reducirían la intermediación, los costos en el transporte, el precio al consumidor acercaría a los productores con los consumidores y se almacenarían productos de diferentes orígenes acelerando su despacho. No obstante, los resultados relacionados al funcionamiento fueron prácticamente nulos ya que se tenía estipulado la creación y operación de cuatro plataformas logísticas en Ciudad Bolívar, Usme, Bosa y Suba, donde luego se reformuló a la creación y operación en Ciudad Bolívar y Bosa, donde la segunda no se desarrolló.

Asimetría del mercado

La falta de información, es uno de los problemas a los cuales se enfrentan los productores, debido a que sin una correcta información desde la planeación de la producción se incurren en situaciones que derivan principalmente en una sobreoferta al momento de la cosecha y un inminente bajo precio que deben aceptar los productores al comprador; falta de información relacionada con la plaza y el precio son comunes en el modelo de abastecimiento a Bogotá, esto se debe a que esta la poseen algunos actores de la cadena quienes establecen precios tanto a productores como a consumidores.

5.1.12 Acceso a la información

De acuerdo a lo estipulado por el PMASAB se esperaba un acceso a la información en condiciones de equidad por parte de los actores de las cadenas, desarrollando sistemas tecnológicos al alcance de todos y en concordancia con las líneas de política planteadas en el Plan Maestros de Telecomunicaciones (Alcaldía de Bogotá et al., 2006)

El PMASAB planteó dentro de los objetivos principales que esta problemática se solucionaría con la creación de una plataforma tecnológica de información, en la cual se accedería a la información del mercado en tiempo real, conociendo no solo la demanda, sino los puntos de posible transacción y además del componente de Nutriredes, asociado a la demanda urbana, así como la logística y transacciones posibles a realizarse en las plataformas logísticas que se crearían para integrar la oferta a la demanda y despachar la primera desde las Agroredes hacia las Nutriredes, es decir que lograría interconectarlas para garantizar el suministro adecuado, constante y a un precio adecuado para los actores de ambos componentes.

La estrategia de conformar una red de comercialización facilitaría el acceso a servicios y compartir información relacionada a los mercados, los volúmenes, precios, frecuencia y ubicación de la oferta, por lo cual se propuso el desarrollo de tecnologías de la información. Esta estrategia se propuso en el documento soporte del PMASAB como un virtuabastos, el cual conectaría operativa y comercialmente a las Agroredes con los nodos logísticos y estos con las Nutriredes, incluiría sistemas de información estratégica y operativa, precios, oferta y demanda (UESP, s. f.).

Si la información es la adecuada se disminuyen riesgos en (Molina et al., 2009):

- Mercado, ya que se conoce el lugar, el comprador, las condiciones, la cantidad, el tiempo, se sabe cuál debe ser el precio y la negociación se realiza mejor y se estima la oferta de un producto de acuerdo con el mercado para tomar la decisión de cuando producir.
- Precios y costos, se tienen en cuenta los costos de producción y de comercialización, las cualidades del producto y se establecen precios justos y se puede establecer si pueden acceder a otros mercados.
- Almacenamiento y tiempo de producción, conocer si se debe almacenar el producto, como programar la oferta y estimar temporadas de mejores precios.
- Sistemas productivos, analizar la integración de nuevas especies agrícolas o pecuarias según la zona y la demanda y las tecnologías.

En los resultados obtenidos en la investigación, los productores manifestaron que a pesar de los esfuerzos y del trabajo realizado durante los convenios con las organizaciones para definir o establecer clientes o compradores y mejorar el poder de negociación, por medio de los CGV donde se concentraría la información para administrar las producciones a nivel de vereda, realizar los contactos de venta, contratar el transporte y despachar la producción, se seguía presentando desinformación, como precio y plaza.

Estas situaciones se hicieron comunes en municipios en los cuales las dinámicas de organización y participación de las organizaciones en las Agroredes se dieron de manera distinta, en algunos municipios se presentaron, debido a intervenciones principalmente de instituciones, facilidades para determinar la plaza de comercialización, esto, sumado a la estrategia de Mercados Campesinos que a lo largo del PMASAB impulsa a las organizaciones a vender directamente a los productores, resultaron ser motivantes para que los productores se organizaran en torno a este objetivo y redujeran costos en el transporte, así mismo el funcionamiento de los CGV, donde se presentó, permitió que se llevaran registros de la cantidad de productos ofertados, lo cual a su vez determinaba la plaza.

Los resultados en cuanto al acceso a la información muestran que a pesar de ser satisfactorio este aspecto en el general de las organizaciones, esta satisfacción se da más por el desarrollo de capacidades y por la gestión de estas para acceder a canales de comercialización con la producción que establecían de manera organizada. Esto debido a que los CGV, no funcionaron en todos los municipios. Por ejemplo, en la región del Gualivá como se mencionó, la gestión de la asociación APAVE, fue fundamental para que estos centros de gestión funcionaran de acuerdo con el objetivo y por gestión de las redes que se conformaron, los municipios dieron en comodato o prestaron algún sitio para acopiar y poner en funcionamiento el centro de información, desde el cual se dieron operaciones de logística para contactar clientes y realizar las transacciones.

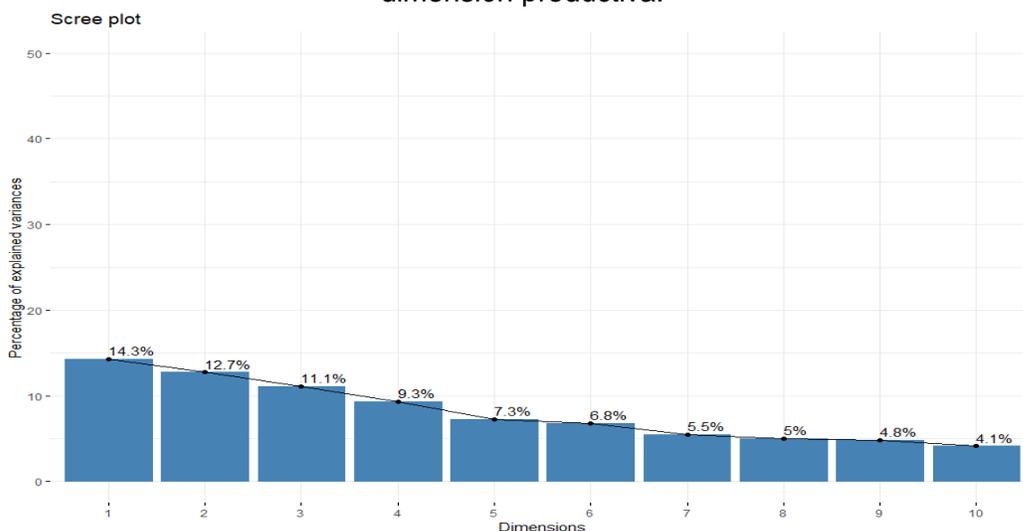
Las asimetrías en la información favorecen a algunos actores, lo cual les adjudica poder de mercado, lo cual, además, genera una competencia imperfecta, causando sobrecostos en las transacciones, por tanto, las decisiones de los actores que poseen la información afectan necesariamente el comportamiento del mercado. Es de resaltar que la magnitud de la asimetría en la información depende de la estructuración de los mercados, el problema no se relaciona únicamente con la escasez sino con precios, y a su vez en excesos o deformaciones de estos, siendo de nuevo, una oportunidad para algunos agentes (Montoya & Montoya, 2005).

5.2 Dimensión productiva

Uno de los problemas de la agricultura colombiana es el deficiente acceso a la comercialización por situaciones características de la geografía y de la infraestructura vial, ambas se realzan y dificultan aún más esta etapa. La agricultura colombiana, se caracteriza por ser muy atomizada, estar distribuida en veredas, con poco o nulo acceso vial, además y por lo menos en el caso de Cundinamarca, de ubicarse en la región Andina donde las condiciones climáticas imposibilitan o encarecen el acceso de transporte a las veredas, municipios o regiones en épocas de altas precipitaciones, aumentando los costos de transporte, de los alimentos y encareciendo el abastecimiento a las ciudades, o las situaciones en las cuales el comercio se realiza por vía fluvial y las épocas secas producen el mismo efecto.

La estacionalidad determina los precios en el tiempo, en esta se recalca la importancia de las condiciones de almacenamiento de los productos; la heterogeneidad en los factores de producción de las unidades productivas, generando una fuerte competencia debido a la falta de coordinación y planificación de acuerdo con la demanda. La producción de alimentos perecederos, sin embargo, impide el almacenamiento indefinido, lo cual conlleva a que se utilicen prácticas de conservación que no son accesibles para todos los productores, por lo cual, la producción adquiere un carácter de adecuación a la demanda y a las condiciones de comercialización. La oferta está determinada por el tiempo, el precio, el acceso, así como las formas de consumo, determinando la variabilidad de destinos comerciales, lo cual implica una venta directa o una intermediación a lo largo de la cadena de comercialización. Los ingresos destinados para la adquisición de alimentos no varía, por tanto las variaciones en los precios determinan la compra de bienes sustitutos (Bejarano, 1998).

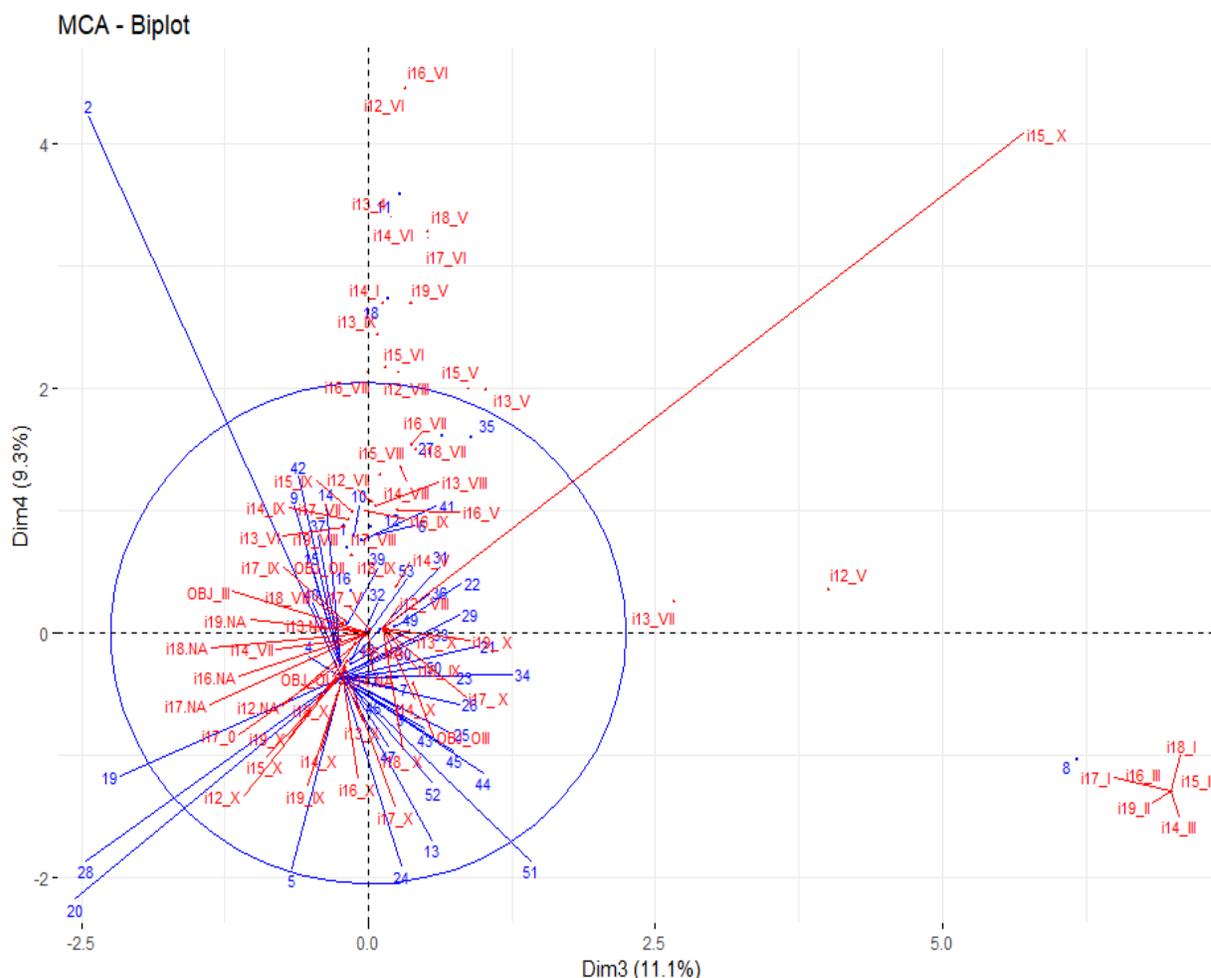
Ilustración 5-6. Determinación del número de componentes de importancia para la dimensión productiva.



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R Studio.

En primer lugar, se determinó el número de componentes principales dentro de las cuales se ubicaría la mayor variabilidad de factores identificados. Se identificaron cuatro componentes que explican el 47,4% de variabilidad en los factores (**Ilustración 5-6**). En la dimensión productiva se encuentra que la determinación de importancia se concentró en todas las variables para todas las etiquetas. Sin embargo, es de resaltar que para el objetivo de empresarización no se presentaba una importancia tan alta en estos ítems, puesto que estas organizaciones presentaban en su mayoría procesos ya estandarizados y se fundamentó sobre todo en organizaciones con enfoque pecuario, por lo cual los ítems productivos se alejaban de estas etiquetas. Caso contrario para las organizaciones de enfoque agrícola, las cuales dentro de las dificultades que presentaban, las productivas eran las más notorias, debido a la dificultad en el acceso a factores de producción, insumos, financiación y asistencia técnica.

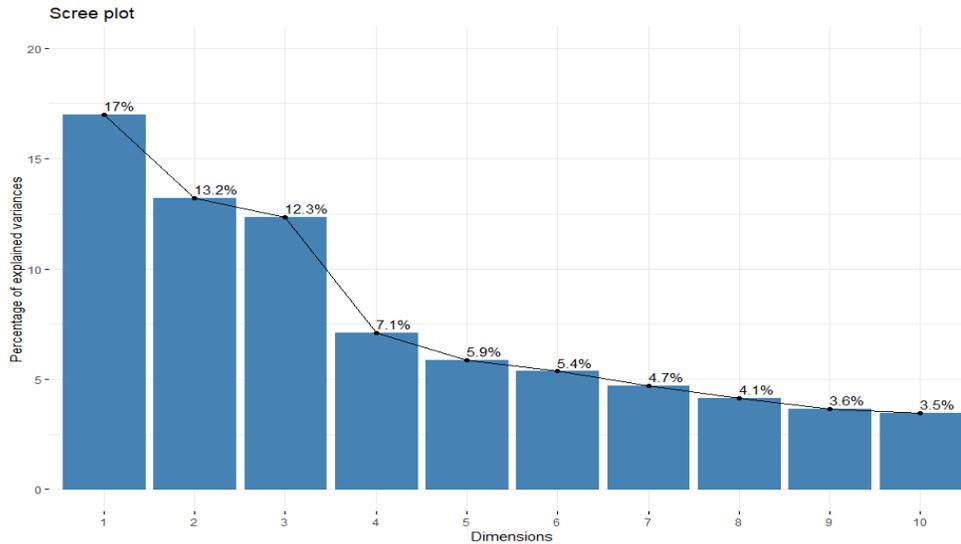
Ilustración 5-7. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de importancia para la dimensión productiva.



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R Studio.

En la **Ilustración 5-7**, se encuentran las agrupaciones de las variables correspondientes a la segunda dimensión, la productiva, en el anexo F se pueden encontrar las posibles agrupaciones para el componente productivo en cuanto a la evaluación de importancia para las organizaciones, sin embargo, se tiene en cuenta la presentada a continuación, las cuales representan los componentes 3 y 4 y que explican el 20,4% de agrupación de las variables. Se puede observar que no se dan agrupamientos diferentes al de la elipse de la figura, ya que de acuerdo con el conteo por factor (**188**) se encuentran que en general todas las variables resultaron de una alta importancia (valores entre 7 y 10 de acuerdo a la escala del instrumento) para las organizaciones, en todos los objetivos y de acuerdo a la agrupación por clúster.

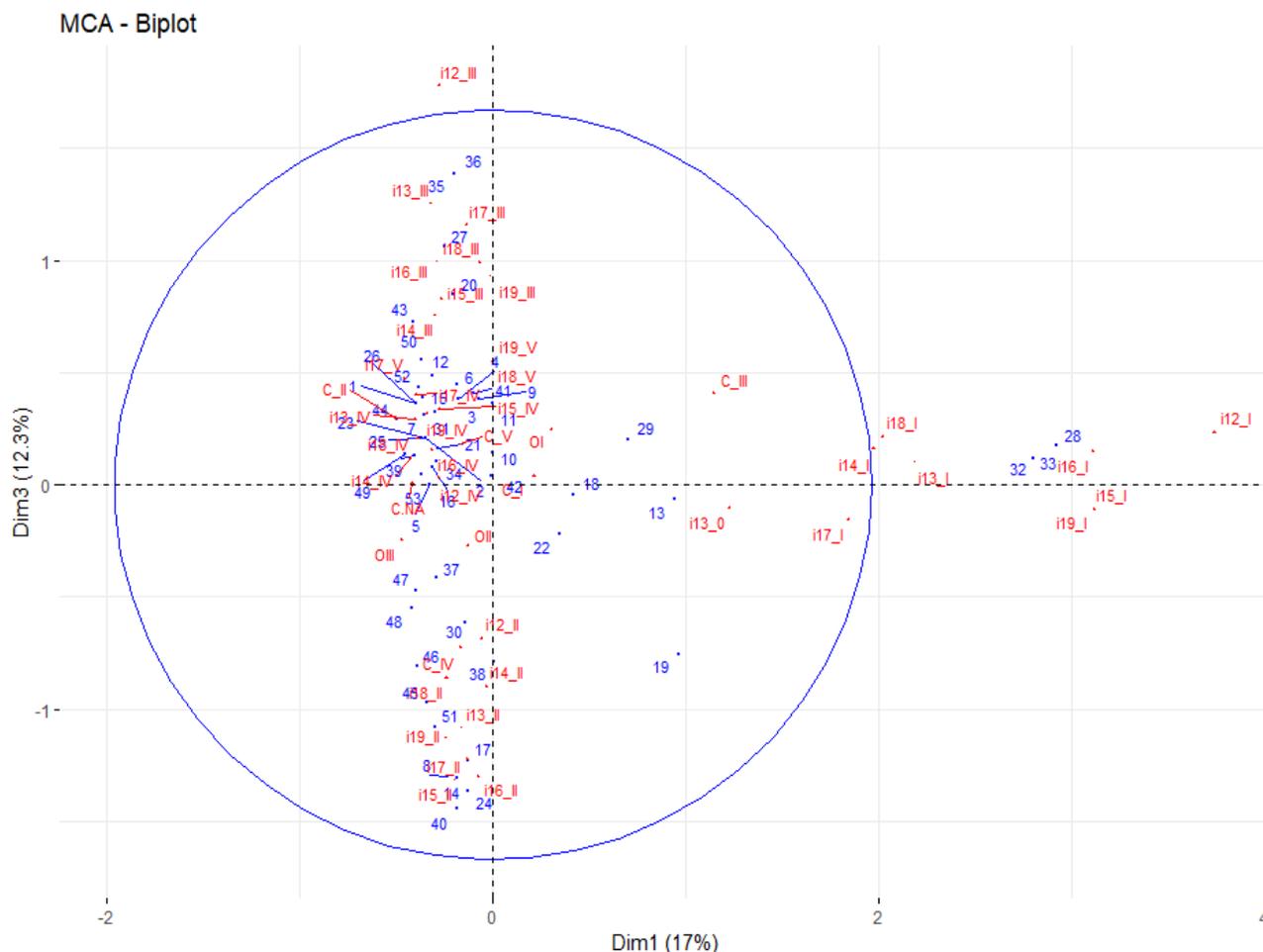
Ilustración 5-8. Determinación del número de componentes de cumplimiento para la dimensión productiva.



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R Studio.

Con respecto a la percepción de cumplimiento para la dimensión productiva, se realizó la agrupación por componentes o dimensiones, lo observado en la **Ilustración 5-8** determinó tres componentes principales que agrupan el 42,5% de las variables. Por tanto, en la **Ilustración 5-9**, se muestra gráficamente el análisis múltiple en las dimensiones 1 y 3 que agrupan el 29,3% de las variables y en la que se observa que el grupo correspondiente al **clúster 3** no se agrupa con variables u observaciones (organizaciones) de manera cercana, el **objetivo 1** se asocia al **clúster 5** con percepción de satisfacción y alta satisfacción en los factores **i13 (aumentar competitividad)**, **i14 (Disminución de riesgos de producción y financieros)**, **i15 (Acceder a la información del mercado)**, **i16 (Producción con volúmenes constantes, de acuerdo con el mercado, frecuencia, calidad, etc.)** e **i17 (Programación de siembras)**, mientras que el **clúster 4** se asocia a niveles bajos de satisfacción en la totalidad de los factores de la dimensión **i12 (Fortalecer capacidades técnicas, administrativas, financieras)**, **i13 (aumentar competitividad)**, **i14 (Disminución de riesgos de producción y financieros)**, **i15 (Acceder a la información del mercado)**, **i16 (Producción con volúmenes constantes, de acuerdo con el mercado, frecuencia, calidad, etc.)**, **i17 (Programación de siembras)**, **i18 (Mejorar la infraestructura del productor)** e **i19 (Aumentar la productividad)**.

Ilustración 5-9. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de cumplimiento para la dimensión productiva.



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R Studio.

5.2.1 Fortalecer capacidades técnicas, administrativas y financieras

Las asociaciones permiten o pueden ayudar a pequeños productores a adquirir habilidades técnicas y gerenciales como las requeridas para acceder a empresas o mercados no tradicionales (Berdegú, 2000). Organizaciones Solidarias (2018), menciona que las problemáticas relacionadas con el aspecto socio empresarial dentro de las organizaciones se dan en tres aspectos relevantes: asociativo, administrativo y productivo. Se destacan en el primero que el interés de beneficios económicos está por encima de lo social y las malas prácticas no resaltan la importancia del trabajo asociativo, lo que ha generado o continuado el individualismo en la producción y con la creencia que como requisito de participación se deben tener recursos económicos y que no satisfacen sus necesidades.

En el administrativo, la concentración de poder en los órganos de administración y gerencias, lo cual causa diferencias y situaciones negativas entre los distintos cuerpos

directivos y los asociados o miembros que además no participan de manera activa en la toma de decisiones, no se crea el sentido de pertenencia y autogestión. En el componente productivo se destaca que la generación de ingresos al pertenecer a una organización no es la esperada ya que la comercialización no tiene mecanismos definidos o fortalecidos, los niveles de producción son bajos por la falta en activos, transporte e insumos, la deficiencia en la conformación en alianzas, producción bajo contratos, falta de asistencia técnica, acceso a mercados, agregación de valor por las limitadas innovaciones, lo que conduce a niveles bajos de calidad respecto a los solicitados.

Las estrategias en capacitaciones que se brindaron a las organizaciones por medio de las diferentes instituciones que participaron del PMASAB, permitieron mejorar prácticas de producción, postcosecha y manejo de los productos, el almacenamiento para posponer la venta si las condiciones del mercado no eran apropiadas, junto al desarrollo de infraestructura para este fin, así como la valoración de la rentabilidad, la reducción de costos en producción y manejo de problemas fitosanitarios y de fertilidad, fueron factores positivos para mejorar la productividad.

Los productores reconocen que de las estrategias en las cuales se sintieron mayoritariamente satisfechos con respecto a su cumplimiento se encuentra esta, no solo por el mejoramiento de los procesos y prácticas de producción durante el desarrollo de los convenios, sino por la utilización de estos conocimientos en su actividad cotidiana, esto les sirvió además para generar o adecuar sus producciones entorno a prácticas sostenibles, a producción limpia, a reconversión de estas, y a mejorar constantemente sus tecnologías.

Las capacitaciones y acompañamiento de entidades estatales, universidades, empresas, entre otros, permitió fortalecerse en aspectos productivos como la adopción de buenas prácticas, manejos alternativos, disminución en el uso de productos químicos, prácticas de conservación, etc., en fortalecimiento organizacional, permitiendo mayor cohesión y trabajo cooperativo con visión colectiva, en fortalecimiento administrativo y financiero por medio de las capacitaciones relacionadas a la empresarización.

Algunas organizaciones de esta investigación se conformaron por los procesos relacionados al PMASAB, es decir no tenían existencia previa, sin embargo, en su mayoría y debido al cambio de metodología de intervención e implementación de las estrategias en los territorios, las organizaciones con una trayectoria fueron las principales involucradas como actores de cambio en estos, sirviendo de modelo en la adopción de prácticas asociativas, cooperación y autogestión. Para estas organizaciones la implementación del PMASAB fue fundamental para re estructurar la visión y los objetivos en sus territorios, así mismo algunas de estas sirvieron como ejemplo para implementar procesos de asociatividad en otros lugares, es el caso organizaciones de San Cayetano y de la Provincia del Gualivá, las cuales por su importante papel e impulso de la actividad fueron fundamentales en la reformulación de algunas estrategias, para estas organizaciones resultó fundamental además el conocer cómo se encontraba su estructura interna ya que ambas tienen un número elevado de asociados y las necesidades, así como la apropiación de la organización es fundamental para encaminar sus acciones en mediano y largo plazo.

De otro lado, las organizaciones conformadas de forma reciente lograron utilizar e implementar hasta la actualidad las lecciones aprendidas en los procesos de fortalecimiento en distintos aspectos. Se destacan los casos de Zipalac, Agrolácteos Potrero Grande, y las redes conformadas en Usme, las cuales se vieron fortalecidas en su

producción y actualmente incorporan parámetros de calidad en sus prácticas, cuentan con plantas procesadoras y transformadoras, son reconocidas en sus regiones y son impulsores de procesos comunitarios en torno a la asociatividad.

Otra de las recomendaciones para fortalecer la vinculación de organizaciones y pequeños productores al sistema de abastecimiento es la de fortalecer en estrategias de empresarización a las organizaciones. Uno de los mayores problemas y del cual también surge el PMASAB es la dificultad en el acceso a canales de comercialización por falta de conocimiento, las estrategias de empresarización (reducción de costos, estandarización de procesos, buenas prácticas, estrategias de mercadeo y comercialización, creación de marca, entre otras) tuvieron muy buenos resultados ya que los productores fortalecieron procesos y en la actualidad tienen por ejemplo contratos.

5.2.2 Aumentar competitividad

Las asociaciones tienen como resultado el aumento de la competitividad de los pequeños productores, la reducción de los costos de producción y la generación de economías de escala (Berdegué, 2000). La competitividad se refiere a la capacidad de un territorio o nación de generar de forma sostenida riqueza, en términos económicos se refiere a un crecimiento del mismo sostenido en una economía abierta o a la capacidad de una empresa de satisfacer una necesidad específica de forma más eficiente que otra, dentro de esta se pueden encontrar diversos factores que la determinan en su interacción, como la infraestructura, la educación, la tecnología, las prácticas empresariales, la gestión de recursos humanos, la innovación y cooperación, sin embargo, es necesario para una empresa adelantarse a una necesidad posterior o futura para ser competitiva, el conseguir por medio de una estrategia productiva o comercial estar por encima de los competidores o, en el caso de los productores mantener sus productos en el mercado a lo largo del tiempo (García & Acevedo, 2010), el territorio no es en sí mismo competitivo, este debe contar con potencialidades y fundamentalmente una visión común del mismo.

Las organizaciones entrevistadas en esta investigación recibieron en su mayoría, capacitaciones y cursos relacionados con emprendimiento, buenas prácticas, presentación del producto y manejo de costos, así como el desarrollo de planes de negocio de las actividades agropecuarias realizadas. Estas experiencias resultaron de gran valor para las organizaciones y productores, puesto que en la mayoría de las situaciones les permitió desarrollar marcas, estandarizar procesos y protocolos, acceder a recursos para la construcción de plantas de tratamiento (en el caso de lácteos).

Para las organizaciones en general es importante que se desarrollen estrategias para mejorar este aspecto ya que los constantes cambios y tendencias del mercado requieren que los productores y los territorios se preparen para asumirlos de acuerdo con su potencial, pero esto debe estar acompañado de los procesos de cooperación y asociatividad dentro del mismo y con otras entidades tanto privadas como públicas, que les permitan mejorar continuamente.

También se encuentra que los productores y las organizaciones han trabajado y proponen la construcción de posicionamiento de sus territorios como formas no solo geográficas de una producción determinada sino la del territorio entendido como una complejidad de ámbitos, culturales, económicos, ambientales y sociales. Esto es importante para ellas ya que actualmente el enfoque de las políticas se basa en la productividad y se dejan de lado

los espacios donde se identifique al productor o al campesino en su rol, su importancia y la relevancia del sector rural para el país.

5.2.3 Disminución de riesgos de producción y financieros

Los pequeños productores en su actividad individual tienen mayores riesgos en la misma, las fluctuaciones en las condiciones climáticas y del mercado determinan el volumen, la cantidad y la calidad de sus productos. La producción de alimentos presenta características que la diferencian de otro tipo de producciones, por lo cual tiene implicaciones en lo relacionado a políticas sectoriales y las concernientes con el desarrollo (Bejarano, 1998).

Los productores vinculados a las Agroredes como productores organizados y no organizados, presentan las características propias de la producción agrícola como la estacionalidad, relacionada con las variaciones en las condiciones climáticas y los requerimientos de los cultivos, lo cual determina la oferta en tiempo y espacio de los productos alimentarios; esta que se relaciona con el ítem de acceso a canales de comercialización, cuyos resultados se presentaron como parte de la primera dimensión, la dispersión geográfica de la producción que tiene impactos relacionados económicamente, el transporte y las externalidades son relevantes, creando la necesidad de considerar el almacenamiento y la incertidumbre y el riesgo, ya que los factores que determinan el éxito de las labores agrícolas son el tiempo y el precio, por tanto representan las probabilidades de recompensa y beneficio, en cuanto a variaciones en el tiempo se pueden tener consecuencias sobre la mano de obra, resultando en una escasez si las actividades requieren de alta intensidad, en cuanto a los precios, si la producción es agregada se aumentan en la comercialización generando intervención en esta variable.

Para las organizaciones la disminución de riesgos durante la implementación de las Agroredes se causó por la cooperación y el asumir costos de manera conjunta, ya que esto facilita el acceso a nuevos recursos, siendo una de las motivaciones para organizarse, donde se asumen riesgos conjuntos (Berdegué, 2000) (Romero, 2009), sin embargo, esto se relacionaba directamente con la confianza que se generaba por lo cual no en todos los casos se asumió como un logro. A pesar de la cooperación los riesgos fueron mayores en la parte de comercialización, la exigencia con estándares de los productos, las fechas, calidades, volúmenes, entre otros, resulto ser un punto débil para las organizaciones puesto que al no tener la capacidad de cumplir con estos requisitos la operación no se transaba, o no se recibía en su totalidad.

5.2.4 Producción de acuerdo con el mercado y Programación de siembras

Los pequeños productores se benefician por el establecimiento de la producción de modo cooperativo, ya que integran y comparten planes de los procesos biológicos y mecánicos que se requieren para la producción, así mismo esta se incrementa ya que se dan economías de escalas y se reducen costos debido a la adquisición de manera conjunta de tecnologías (J. D. Gutiérrez, 2014). Entendiendo la estrategia, las organizaciones participantes y redes conformadas en su mayoría optaron por realizar siembras programadas, se comprende la lógica de funcionamiento del mercado, en la cual la sobreoferta conduce a reducir el precio del producto.

Sin embargo, esta programación de siembras tenía ciertas dificultades, principalmente de organización entre los productores, debido a la falta de cultura asociativa que aún persiste en la ruralidad, además de esto, los productores con volúmenes bajos de producción no lograrían cumplir con los requisitos de la demanda y se generarían conflictos al interior de la organización o red puesto que la falta de compromiso de los productores afectaría a los demás miembros, teniendo en cuenta que la programación de las siembras y la producción de acuerdo con el mercado debe tener criterios de calidad y cantidad, el cual busca facilitar el encuentro de la oferta con la demanda, los acuerdos realizados entre asociaciones y empresas de transformación o comercialización tienen condiciones de cantidad, calidad, condiciones de producción, precios, entre otros, los cuales deben ser cumplidos por ambas partes (Romero, 2009).

Dentro de los resultados se encuentra que debido a la falta de acceso a la información de la demanda, en este caso las Nutriredes, los productores no tenían las herramientas necesarias para programar sus cultivos y las especificaciones de la misma, las redes solidarias de las Nutriredes se conformaban por la red de tenderos y la red comercial expendedora de alimentos, en estas se encontró que hubo falta de capital de trabajo de los tenderos, una falta de continuidad en el transporte y bajos volúmenes transados con las redes de la demanda, así como la dispersión de estas, se presentó que en las redes comerciales hubo disminución de pedidos debido al incumplimiento en la entrega, la mala calidad y el bajo volumen de despacho al ser insuficiente el consolidado de la demanda. Adicionalmente no se logró una óptima utilización de los servicios para realizar pedidos y consolidar la demanda debido a los puntos mencionados, el atraso en la entrega por parte de las organizaciones y la forma de pago, lo cual además derivó en la intermediación para adquirir los productos y cumplir con los requisitos (ICTA, 2015).

Los objetivos se dificultaban además por aspectos como el manejo de las herramientas tecnológicas para las negociaciones, la intermitencia en los procesos de fortalecimiento de las redes tanto las urbanas como las rurales debido a la terminación de los convenios, el retraso en la operación de las transacciones, la falta de apoyo institucional y el constante cambio de operadores por ejemplo de los comedores, lo cual retrasaba el funcionamiento y esto tenía un efecto negativo sobre todo el sistema de abastecimiento (ICTA, 2015).

5.2.5 Mejorar la infraestructura del productor

En cuanto al cumplimiento, se observa claramente en la **Ilustración 5-9**, el agrupamiento de los ítems **i18** (Mejorar la infraestructura del productor) e **i19** (Aumentar la productividad) con la etiqueta correspondiente a Agrored y CGV en una dimensión negativa, con una percepción de insatisfacción respecto al cumplimiento. Estos ítems se pueden relacionar con las situaciones relacionadas a la falta de espacios físicos donde acopiar la producción, sobre todo en el caso de las redes.

Dichos espacios se destinarían para almacenar y posteriormente despachar la producción hacia el destino que se identificaba, ya fuese en las Nutriredes o en las plazas de mercado, además resultaban fundamentales en los casos donde las redes se crearon en veredas a distancias considerables con respecto al municipio.

En el caso de las Agroredes en provincias como Gualivá y Usme, se destinaron espacios gestionados por las propias organizaciones en proyectos o recursos que permitieran la creación de espacios físicos principalmente centros de acopio. Se rescata la motivación y

la determinación en estas provincias en torno a la asociatividad y la determinación en la agregación de los productos para cuantificar y despachar de acuerdo con la oferta y demanda de estos. Sin embargo, estos espacios físicos, al menos en el caso del Gualivá, se dejaron de lado en operación y funcionalidad, puesto que los productores no se interesaban en organizar y clasificar sus producciones, por lo cual los líderes o encargados de los espacios dejaron de utilizarlos y esto conllevó a que los productores siguieran trabajando de manera individual, donde la red se deforma en su concepción y se agrupan únicamente, en algunos casos, para llevar los productos a Mercados Campesinos.

Los SADA en Colombia no cuentan con las infraestructuras adecuadas para el desempeño de los actores involucrados en el sistema, no existen centros de acopio adecuados, condiciones de refrigeración y los espacios de carga y descarga son insuficientes o no se consideran en el diseño de las infraestructuras, debido al desarrollo de mercados en sitios no adecuados o aptos (Jaller, 2010). Es importante que se den apoyos e inversiones en infraestructura y tecnología; por ejemplo: sistemas de riego, invernaderos, camiones, cámaras frigoríficas y tecnologías de envasado (Gastelú & Arturo, 2012). Es relevante para el funcionamiento de un sistema de abastecimiento que los productores cuenten con la infraestructura necesaria para adecuar sus producciones, la manipulación y almacenamiento de estas con el objetivo de garantizar los estándares requeridos por el mercado, además estos procesos les agregan valor a sus productos y de esta manera mejoran sus ingresos.

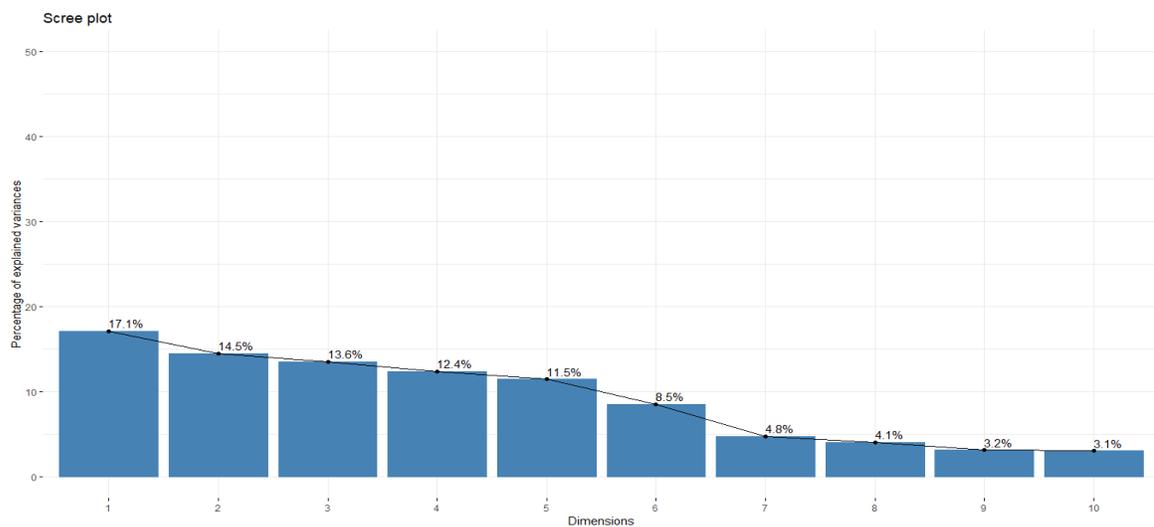
Por otro lado, es común que los productores se asocien o acudan a una figura organizativa para mejorar las condiciones relacionadas a la infraestructura de la producción, transformación o almacenamiento, sin embargo, la administración de estos espacios resulta en conflictos al interior de la organización debido a prácticas inadecuadas con los equipamientos o maquinaria, la evasión de responsabilidades relacionadas al mantenimiento y administración de estos, algunas organizaciones entrevistadas en esta investigación, en específico las relacionadas con la producción de lácteos, encontraron atractivo el involucrarse al PMASAB para mejorar o adquirir equipos de acopio y transformación, no obstante dentro de las estrategias esto no se tenía planteado por lo cual se realizó el acompañamiento a estas organizaciones para su adquisición.

5.3 Dimensión social

Las Agroredes tenían como estrategia además de las relacionadas con la operatividad, la de integración territorial para promoverla de manera regional y así aportar al desarrollo rural. Este resultaba ser uno de los puntos más importantes, puesto que un adecuado trabajo colectivo bajo los esquemas de cooperación y solidaridad en red permitiría el cumplimiento de los objetivos a nivel operacional.

El desarrollo local se fundamenta en la acción colectiva para superar las limitaciones existentes y entenderse como procesos de fortalecimiento y adquisición de capacidades y habilidades, el mejoramiento de los recursos disponibles y la gestión para la adquisición y manejo, para contribuir a mejorar la calidad de vida de la población (Solarte, 2011).

Ilustración 5-10. Determinación del número de componentes de importancia para la dimensión social.

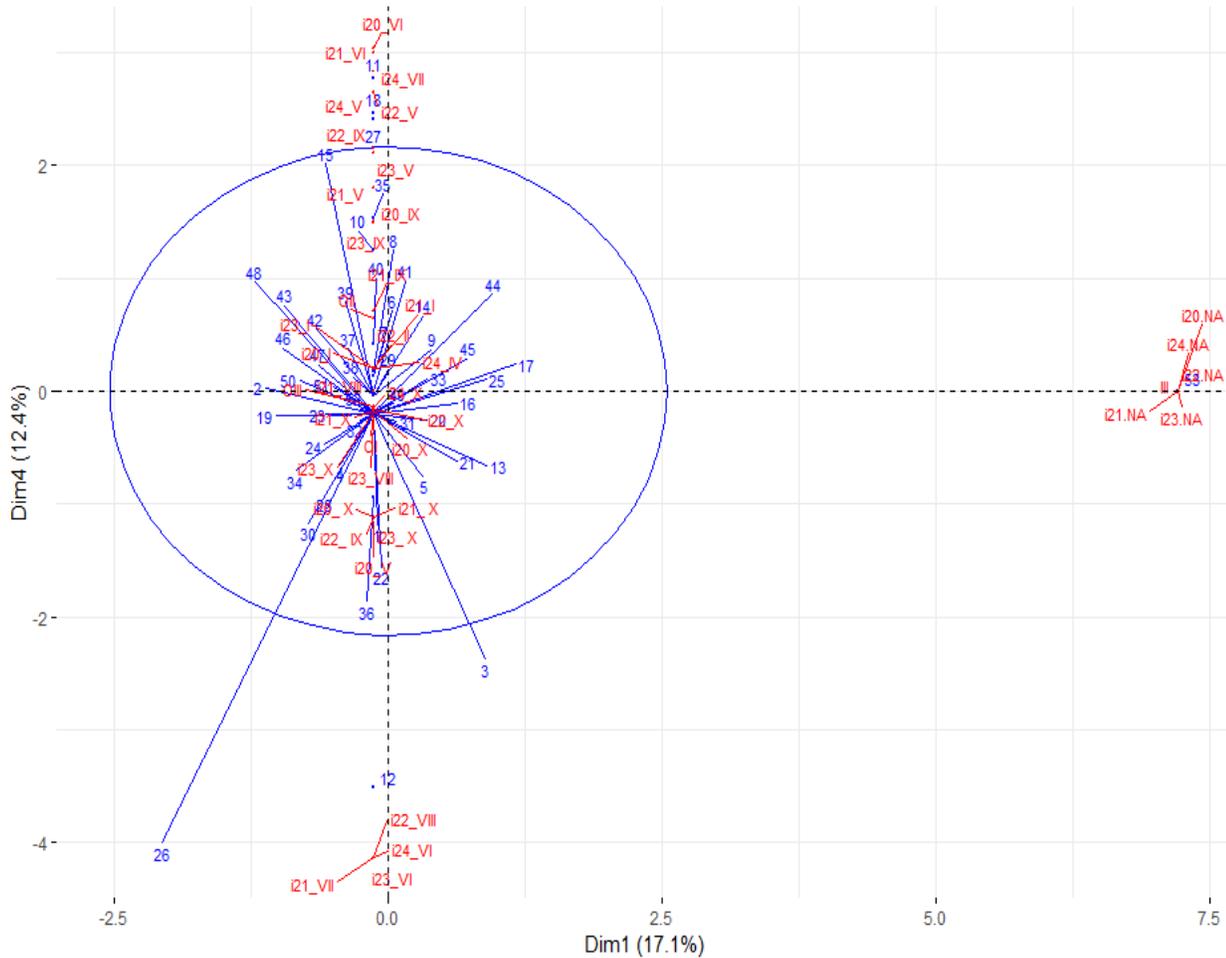


Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R Studio.

En primer lugar, se determinó el número de componentes principales dentro de las cuales se ubicaría la mayor variabilidad de factores identificados. Se identificaron cuatro componentes que explican el 57,6 % de variabilidad en los factores (**Ilustración 5-10**).

Ilustración 5-11. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de importancia para la dimensión social.

MCA - Biplot

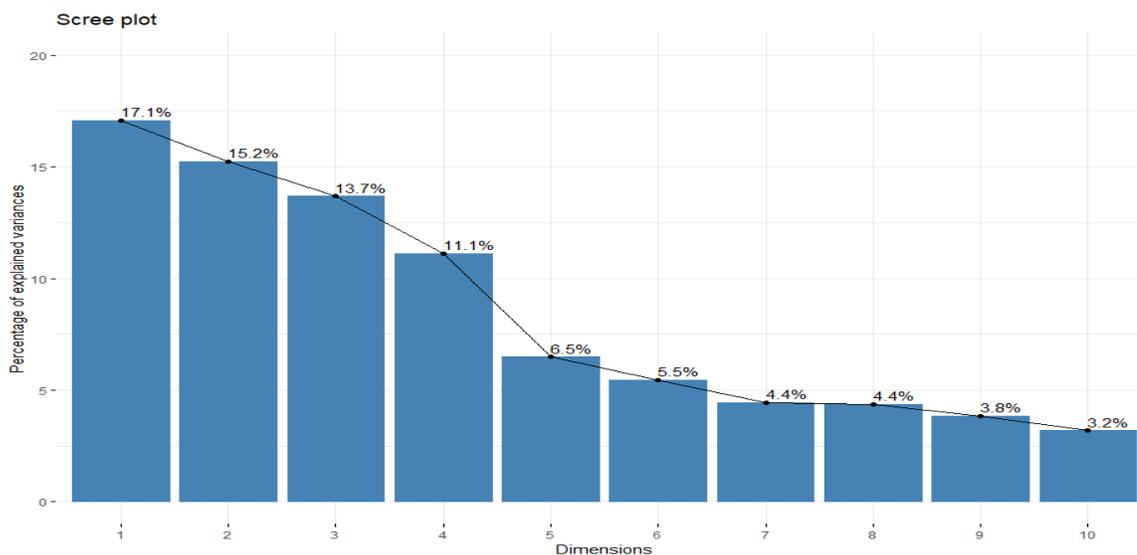


Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R Studio.

De acuerdo con lo anterior, la **Ilustración 5-11** muestra la agrupación de las variables de la dimensión social con respecto a la importancia resaltada por las organizaciones, esta ilustración representa las dimensiones 1 y 4 que agrupan el 29,5% de las variables, en el anexo F se pueden encontrar las posibles agrupaciones para el componente social en cuanto a la evaluación de importancia para las organizaciones. Se puede observar que no se dan agrupamientos diferentes al de la elipse de la figura, ya que de acuerdo con el conteo por factor (**190**) se encuentran que en general todas las variables resultaron de una alta importancia (valores mayoritariamente de 10 de acuerdo con la escala del instrumento) para las organizaciones, en todos los objetivos y de acuerdo con la agrupación por clúster.

A continuación, se realiza la agrupación de las variables de la dimensión en el componente de percepción de cumplimiento por parte de las organizaciones, en la **Ilustración 5-12**, se observa que se obtuvieron cuatro componentes que agrupan o explican el 57,1% de las variables. Posteriormente se realiza la representación gráfica, que se ubica en la **Ilustración 5-13**.

Ilustración 5-12. Determinación del número de componentes de cumplimiento para la dimensión social.



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R Studio.

En la **Ilustración 5-13**, se muestra la agrupación visual de las variables de la dimensión social con respecto a su cumplimiento y de acuerdo con el objetivo de participación de la organización en los convenios y de la agrupación de acuerdo al clúster (costo y distancia de recorrido hasta Bogotá), este grupo por clúster no muestra agrupaciones relevantes en esta dimensión y esto se debe a que la dimensión social buscaba evaluar la acción colectiva como medio para la consecución de objetivos relacionados a las otras dimensiones y el impacto en el territorio por su implementación.

De la misma forma, la pertenencia a los diferentes objetivos de participación no determinan claramente una agrupación en los resultados de este clúster, puesto que para todas las organizaciones esta resultaba fundamental y trascendental para obtener buenos resultados no solo en la organización sino en la región, es de destacarse que a pesar del resultado con respecto a la importancia de todos los factores, no en todos los casos se presentó satisfacción en su cumplimiento y esto obedeció a dinámicas de individualismo en los productores, la falta de confianza y de cooperación con la organización, lo cual determinó en algunos casos la ruptura de estas.

A pesar de esto, se resalta la importancia que deja a las organizaciones lo relacionado a la construcción social y la acción colectiva en los territorios para mejorar no solo la calidad de vida referida a ingresos sino en todos los componentes de este, a nivel general se encontró que, si bien no en todas las organizaciones estos factores fueron exitosos, si se generan actualmente acciones para mejorarlos.

En el caso del PMASAB, la estrategia de las Agroredes permitiría crear toda una conexión con el sistema de distribución reduciendo operaciones innecesarias, intermediación y mejorando precios al productor, sin embargo desde la estrategia de comunicación se presentaron errores de parte de las instituciones encargadas puesto que para los productores el ideal era vender la totalidad de su producción y reducir costos, así como acceder a información permanente del mercado, dichas estrategias no se ejecutaban en los convenios y se generalizó la falta de confianza con respecto a los objetivos de las Agroredes que se comunicaron, la confianza se relaciona con la disposición, decisiones, comportamientos y redes sociales y con instituciones y es importante en todos los niveles ya que permite y facilita la cooperación, las relaciones comerciales y las relaciones entre los individuos (Figuroa-Rodríguez et al., 2012).

Como afirman (Fajardo Henao & Aranda Camacho, 2009), en el proceso de formación de Agroredes, se convocó a los productores para la formación, implementación y desarrollo de los CGV, con el objetivo de ubicar los líderes en gestión de vecindad y los operadores de oferta y los puntos integradores. La identificación de los líderes, según los autores, es importante para “crear una organización de base productiva con una cultura fuerte donde los productores se adhieren a valores comunes y trabajen juntos como equipos coherentes para alcanzar las metas comunes, sin liderazgo la Agrored (conformada por el CGV y las CIPAS) funcionará por debajo de su capacidad y se desintegrará tarde o temprano”, en el caso de las Agroredes fue relevante destacar en los líderes características como: el interés auténtico por el funcionamiento de las unidades de producción, el talento organizativo y la capacidad de dar ejemplo, el mantener la moral y generar ánimo y estar dispuesto a asumir las responsabilidades de dirección y administración.

En algunas de las organizaciones se encontraron problemáticas relacionadas con: la falta de compromiso de parte de todos los asociados, lo que resulta en la acumulación de trabajo en algunos de los miembros, y la posterior inoperancia de la organización por esta razón y la acumulación de poder en algunos miembros, quienes no direccionaron a la organización, realizaron prácticas inadecuadas, no hicieron seguimiento a recursos y procesos y esto generó malestar en los asociados quienes desertaron en muchos casos de la misma o dejaron de participar activamente en las actividades. Estos factores son esenciales y esto resulta en el éxito del proceso o en el alcance del objetivo ya que se maximizan las potencialidades obtiene un incremento en la eficacia y mayores beneficios, por último, los procesos de desarrollo e innovación son producto de la fuerte vinculación de quienes realizan las actividades (M. Narváez, Fernández, & Senior, 2008).

Entre los casos positivos se encuentra la Provincia del Gualivá, en la cual se han dado una serie de procesos históricos entorno a la organización campesina y de productores en figuras determinadas. En esta región la apropiación de la población no solamente con su territorio sino con sus formas de producción, su cultura y tradición y sus saberes, son eje de desarrollo local, y esto lo han traducido en constantes acciones que permitan no solo su reconocimiento sino su inserción en la cadena de producción y comercialización.

Los actores entrevistados de esta región a pesar de encontrar la estrategia deficiente en su cumplimiento en algunos factores consideran que fue un punto de partida para establecer prioridades y estrategias que les permitieran un fortalecimiento y crecimiento continuo como organización. La organización agrupa la mayor cantidad de municipios de esta provincia y su cooperación y compromiso han permitido que tengan reconocimiento en la región como una organización consolidada siendo referentes en este aspecto, además, les ha permitido generar alianzas públicas y privadas para comercializar sus

productos, así mismo han tenido un papel fundamental en la reformulación de las estrategias del PMASAB como los Mercados Campesinos y las alianzas con instituciones del Estado, y en la formulación de nuevas estrategias relacionadas a incluir a pequeños productores en canales de comercialización.

Esta Provincia es claro ejemplo de la organización en torno al bien colectivo, así mismo en Usme se formaron varias Agroredes, las cuales, en la actualidad a pesar de terminados los convenios, la mayoría de sus integrantes siguen trabajando bajo este esquema y han implementado las enseñanzas y aprendizajes de esta experiencia. En lo que respecta a esta localidad y por ser parte de Bogotá, se concentraron gran parte de las estrategias, sin embargo, es necesario mencionar que, a pesar de este esfuerzo, la ruralidad de Bogotá no podía abastecer la demanda de alimentos a Bogotá.

Las Agroredes que se conformaron trabajaban productos como la papa, debido a la implementación de la estrategia, estas lograron un trabajo colectivo y establecieron centros de acopio, se enfocaron en la producción limpia para generar valor agregado, aunque tenían como objetivo la certificación esto no fue posible debido a la falta de continuidad de los convenios, producían bajo contratos y siembras escalonadas y percibían mejores ingresos, de este modo lograron tener reconocimiento en sus clientes y participación en Mercados Campesinos. Actualmente estas figuras se mantienen y aunque hubo falta de compromiso por parte de algunos productores, la mayoría como lo mencionan, fueron conscientes de la importancia del trabajo en red para lograr mejorar sus condiciones y acceder a mercados diferenciados, se destaca que faltan capacidades de liderazgo para mantener o sostener estos procesos con el tiempo y no cuando se presentan proyectos similares.

Los conflictos relacionados con la asociatividad tienen que ver cuando esta deja de ser una relación y se convierte en el interés no colectivo, lo cual propicia el individualismo y el utilitarismo por encima de esta noción. Uno de los resultados que se presentó en el capítulo anterior se relaciona a la pérdida de confianza de los productores en dos aspectos principalmente: la asociatividad y la institucionalidad. El primero por la falta de compromiso que se genera en estos procesos organizativos y el esfuerzo, trabajo y recursos que se invierten por solo un grupo de la organización para cumplir metas, en algunos casos, lo cual ha derivado en el rechazo a diferentes formas de organización; y con respecto a la institucionalidad, debido a las expectativas generadas para solucionar problemáticas permanentes.

La estrategia de formación de Agroredes, donde factores como la desconfianza en otros productores y la falta de compromiso de los mismos, fueron clave para que no cumplieran con los objetivos propuestos, se tenía que este modelo, al ser impuesto y no construido de forma participativa de acuerdo a las necesidades y expectativas de cada región, entendiendo que cada una posee unas limitantes y unos recursos tanto productivos como de capital y social como ambientales y naturales, así como dinámicas históricas y culturales, no tendría éxito, no se cumplirían las metas, debido a la falta de visión y acción colectiva. Las organizaciones que participaron del PMASAB en sus diferentes estrategias no eran en su totalidad antiguas o contaban con una trayectoria amplia, por el contrario un gran porcentaje de las organizaciones que se vincularon, se formaron precisamente para acceder a los servicios ofrecidos por el plan, en esta investigación se evidenció en la localización de las mismas, y a lo largo del PMASAB, en el hecho del trabajo continuo con organizaciones de los territorios con las que se trabajaba en convenios anteriores. Es

necesario tener en cuenta que las organizaciones surgen por las necesidades compartidas, que se determinan por la solidaridad y la confianza, así como las relaciones que se generan en el entorno, sin embargo, estas pueden resultar afectadas por los intereses económicos y empresariales con respecto a los valores y principios de las organizaciones, por lo cual es necesario que las organizaciones tengan una visión de continuo emprendimiento y un proyecto a reinventarse constantemente (Tort & Lombardo, 2011).

Los modelos de desarrollo local han tenido como base el tejido asociativo, cuyo fin en su mayoría son las actividades económicas y la consolidación de proyectos para el bienestar social, no obstante estos no tienen un capital social adecuado, el cual es el resultado de la confianza y debe ser valorada como esfuerzos conjuntos para emprender proyectos que beneficien territorios y mejoran la eficiencia de la organización social promoviendo iniciativas tomadas de común acuerdo (Putnam, Leonardi, & Nanetti, 1994). En algunas de las organizaciones, presentaron dificultades con este aspecto, ya que no se identificaban de manera clara los objetivos y visiones a largo plazo, lo cual se determina a partir de los lazos de confianza, autonomía y enraizamiento, que a su vez implica que los miembros los aporten, sin embargo, en las organizaciones este hecho no siempre se da y la formación de Agroredes no fue la excepción, algunos miembros de las organizaciones no participaban activamente de la construcción de visiones y objetivos, lo cual dificultaba generar la confianza necesaria para que la totalidad de los miembros cooperara de la misma forma, estas situaciones generan abandono de las iniciativas y una sobrecarga en las labores o actividades en solo algunos.

En las organizaciones existen factores que no permiten su desarrollo, dentro de estos se encuentran las estructuras de gerencia que por medio de sus indicaciones puede resultar en una cohesión o un inadecuado relacionamiento interno, como lo expuso Olson, en un grupo que trabaja por un bien común, no todos los miembros aportan de la misma forma y se da el caso de los free riders (asociados gorriones), que se benefician principalmente de forma económica de los procesos y resultados que alcanzan las organizaciones, son quienes no asumen los deberes en la definición de objetivos dentro de la misma organización, o en la administración o gerencia, pero si desean participar de los estímulos que se genere en la asociación, por ejemplo acceso a capacitaciones, entrega de herramientas o insumos, etc. (C. Narváez, 2014), de esta misma forma al alcanzar objetivos relacionados con recursos económicos el beneficio se espera colectivo y para el progreso de la asociación (Moyano, 2006).

Para un desarrollo de las organizaciones de tipo cooperativo se propone que el capital humano debe ser capaz de determinar el grado de capacidades para dirigir, no obstante, los productores piensan que el costo de pertenecer a una organización es alto y que esta al ser una figura formalizada implica ciertos pagos, una adecuada gestión también depende de la participación de los miembros, ya que la comunicación entre estos facilita la acción colectiva (J. D. Gutiérrez, 2014).

De acuerdo a esto se dan elementos que lo componen: competencia, cooperación (alcanzar objetivos), participación (toma de decisiones y acciones), subsidiaridad (de abajo hacia arriba cada nivel se delegue lo menos posible hacia arriba), valores (principios), habilidades (capacidades), comportamientos (responder ante estímulos), contexto (elementos tangibles e intangibles que condicionan), visión sistémica (percepción de realidades como elementos que interactúan), aprendizaje colectivo (compartir

experiencias), visión compartida (derivada del anterior), autogobierno (tomar sus propias decisiones y llevarlas a la práctica) (M. Narváez et al., 2008).

Otro de los aspectos que sobresalieron en los resultados, es la falta de habilidades en la gestión de las organizaciones, la falta de liderazgo, ya que esta debe ser la encargada de guiar por la transparencia y el control de la organización para su desarrollo, además debe ser el encargado de detectar las necesidades de los asociados, en temas relacionados a lo productivo o comercial, del mismo modo dentro de las características que debe tener se encuentran: capacidades de negociación, integridad, conocimientos de desarrollo rural y visión comunitaria (C. Narváez, 2014), y debe tener en cuenta las decisiones de la asamblea, sin embargo, estas involucran la organización de la producción, la gestión en la transformación y comercialización, la administración, la gestión de recursos y la participación en reuniones con otras organizaciones y entidades, además del trabajo como productor individual (Mora, 2014), otro de los aspectos relacionados al componente organizacional es el de la continuidad en la estructura organizativa, debido al desinterés de todos los miembros en los procesos de toma de decisiones y ejecución de estas, lo que impide la consolidación y sostenibilidad de proyectos posteriores, estas tampoco son capaces de integrarse o coordinarse con otras organizaciones para avanzar en retos más avanzados.

El modelo de Agroredes a pesar de tener una estructura y planeación administrativa a juicio de las organizaciones, no tuvo en cuenta las limitantes propias de la economía campesina, de recursos por ejemplo y las falencias estructurales como la infraestructura inadecuada para el transporte de los productos, así mismo la desorganización a lo largo de los convenios y los diferentes objetivos que se planteaban de acuerdo con la administración distrital y a la propia de los convenios. Estos convenios en su mayoría desarrollados por centros de formación académica tenían diferentes metodologías de intervención, estrategias y objetivos, era común que las organizaciones tuvieran capacitaciones en temas productivos que habían recibido por parte de otra entidad, no hubo sinergia entre estas instituciones y esto generó descontento, así como falta de participación.

5.3.2 Mejorar la calidad de vida y tener un beneficio propio

Las organizaciones buscan en primera medida el bienestar de sus miembros y tienen la autogestión desde la dimensión participativa para potenciar redes de solidaridad bajo la responsabilidad socioeconómica, así mismo su lógica económica del mercado tienen tipos de distribución y operación diferentes, donde buscan satisfacer al máximo los beneficios a cada uno de los miembros aglutinando demandas o necesidades y satisfactores como oferta, por tanto la economía de escala es una estrategia básica desde distintos puntos de vista en una organización.

Además, las organizaciones tienen el potencial de disminuir las fallas del mercado en cuanto a la disminución en la asimetría de la información, ya que los asociados son a su vez gestores y consumidores por lo cual no se ocultaría información; se internalizan las externalidades negativas y se comparten las positivas lo cual induce cambios en sus miembros fortaleciendo la asociatividad, confianza y reciprocidad. La interacción en conjunto por medio de una organización rural reduce la incertidumbre individual inherente a la actividad económica que realizan ya que se comparten riesgos (J. D. Gutiérrez, 2014).

Los productores entrevistados manifestaron que durante el desarrollo de los convenios sí mejoraron su calidad de vida, puesto que sus ingresos mejoraron, de lo cual se infiere que su percepción de bienestar está relacionada directamente con el componente económico, así mismo la percepción de mejora de ingresos por las actividades de Mercados Campesinos en algunos casos, especialmente y es importante mencionarlo, que quienes manifestaron esta satisfacción con este canal de comercialización eran contactados únicamente para estos, es decir que no eran involucrados en el resto de estrategias y servicios del PMASAB.

Pese a la estrategia de la Agrored y el principio de trabajo solidario y asociativo, esta investigación encontró que para los productores entrevistados en su mayoría, era importante tener beneficios para sí mismos, y en un plano secundario sus vecinos o demás productores, es evidente que el individualismo fue uno de los puntos de quiebre en el alcance de los objetivos puesto que la falta de compromiso con la red u organización no permitía que los compromisos adquiridos para el acopio, parámetros de calidad y comercialización se llevaran a cabo, lo cual desembocó en la apatía por parte de los líderes o los encargados de estas actividades. El caso de la Provincia del Gualivá, a pesar de ser un caso excepcional, también presentó problemas de este tipo, ya que la organización de la producción debía realizarse en cada predio y llevarse hasta el CGV o punto de acopio, sin embargo, los productores no cumplían con esto, ni con los requisitos en volumen o calidad o de hecho con el producto especificado, por lo cual los productores que servían como administradores de los CGV no tuvieron forma de seguir trabajando con ellos. Sin embargo, los productores que estuvieron en las Agroredes de los distintos municipios manifestaron que su calidad de vida con respecto a otros que no se asociaron mejoró debido a la obtención de mayores ingresos.

Así mismo, algunas organizaciones o redes que hicieron parte de esta investigación manifestaron que el condicionamiento de estar asociados bajo una figura formal o informal los obligó a ser parte de las mismas, sin embargo, una vez obtenían lo que individualmente requerían abandonaban la organización, en el caso de la Provincia de Sabana Occidente, Ubaté y Oriente se presentaron estos casos de forma repetitiva, ya que los productores en su mayoría ante las dificultades de acceder a canales de comercialización, precios adecuados y reducir la intermediación participaban durante un tiempo del desarrollo de los convenios, en el caso de Sabana y Ubaté se presentaron los casos en los cuales se vendía en un Mercado Campesino o se recibía una capacitación en la cual se brindaban algunos insumos y los productores no volvían a las actividades de las organizaciones, desertando y generando inconformidad y desconfianza por parte de quienes si esperaban un trabajo colectivo a largo plazo. Una de las falencias detectadas en la promoción de la asociatividad es que la organización social es deficiente y esto es debido a la cultura basada en el individualismo; al desconocimiento de modelos asociativos y la falta de visión compartida; en Colombia el modelo ha sido en su mayoría asistencialista, debido a la dependencia de las comunidades con las acciones del Estado; sumado a esto aún falta generar empoderamiento comunitario y mayor participación por parte de la población para incentivar su desarrollo en diversos aspectos; la falta de concientización acerca de las ventajas de trabajar en unión; la desconfianza en los modelos asociativos (DNP, 2015). Además hay una deficiente gestión organizacional dentro de las organizaciones, las capacitaciones del Estado no se dirigen a toda la base social de estas; las acciones educativas hacia el sector solidario no son fuertes y generalmente son de alto costo lo que genera una barrera de acceso para pequeñas organizaciones, a su vez esto genera que no puedan integrarse a los gremios.

5.3.3 Desarrollo local o territorial

El desarrollo local se refiere a una idea particular de progreso en un territorio como resultado de la voluntad de actores, decisiones y acciones, teniendo como base los recursos, las características de sus habitantes, las estructuras de convivencia y el ejercicio de libertad individual y colectiva. El desarrollo local involucra el protagonismo de los actores locales a través de las figuras organizativas, prácticas económicas solidarias y de apoyo, así como los esfuerzos internos para establecer apoyo con el Estado en pro de un bienestar colectivo (Molina & Rodríguez, 2008).

Uno de los principales postulados en la formulación del PMASAB era el de la conformación de Agroredes para aportar al desarrollo rural y regional. De acuerdo con los resultados de este aspecto, se puede analizar que este proceso fue distinto en cada zona. Este resultado se debe a la intervención que se realizó en cada convenio y a las características propias de los territorios, puesto que en la mayoría de los casos, la formación de las Agroredes se deriva del proceso de organizaciones existentes previamente, con una alta capacidad organizativa en la producción y de apropiación de su territorio; contrario a esto como se determinó en los resultados en algunos casos se formaron figuras organizativas para acceder a los servicios del PMASAB, que no cumplieron el objetivo propuesto, se crearon sin visión colectiva y se disolvieron una vez finalizaron los convenios.

El territorio es un espacio construido socialmente (histórica, económica, social, cultural y políticamente) (Organizaciones Solidarias, 2016), citando a Sosa (2012); este se transforma constantemente por la naturaleza y la intervención humana y se entretajan dimensiones de distinto tipo (cultural, biofísico, social, económico y político). La construcción social del territorio se encuentra ligada con la expresión territorio solidario, el cual intenta acercar a los actores sociales, entidades, empresas, organizaciones solidarias, academia, empresarios y sociedad civil a trabajar para lograr una articulación que tenga como eje la producción basada en principios y valores de solidaridad.

Fajardo Henao y Aranda Camacho (2009), plantean que las Agroredes como mecanismo de desarrollo rural debieron abordar la multifuncionalidad de los territorios rurales del Distrito, ya que en los componentes de producción y transformación Bogotá no se tuvieron en cuenta y, refieren los resultados del PNUD en 2008 sobre los indicadores y estándares para la puesta en marcha del observatorio del PMASAB, debido a los bajos volúmenes que representa, a pesar de esto, afirman que debieron incluirse otros parámetros ya que desde la perspectiva productiva no se pueden analizar los impactos de cohesión social se generaron desde el PMASAB.

Por tanto, los autores mencionan que el establecimiento de las Agroredes como mecanismo de desarrollo rural implica una visión que permita establecer agroindustrias rurales y que estas se fortalezcan en su sistema local. Por último afirman que la propuesta de armonizar la política distrital de abastecimiento se debe relacionar con las capacidades de la región para transformación de productos, productos con denominación de origen o producción limpia, pero para lograr esto se debe tener una visión más amplia para planificar programas de desarrollo y no centralizar los recursos en proyectos de corta duración y sin seguimiento que repercuten en la confusión y terminan con la confianza de los productores y campesinos en la institucionalidad y de ellos mismos ya que sus realidades son protagonistas, temas como la baja productividad, calidad, poder de negociación, etc.

Uno de los casos particulares en los resultados de la investigación es el de las organizaciones en la localidad de Sumapaz, que como ruralidad de Bogotá se implementó el PMASAB a lo largo de su ejecución, se encontraron resultados que se relacionaron no solo con el modelo de intervención en los convenios, sino por la historia organizativa de esta localidad. Es determinante para los habitantes de la localidad la organización para contrarrestar las brechas con respecto a lo que resta de Bogotá, la defensa del territorio, del páramo, de su tradición y cultura, de las actividades económicas sostenibles y su visibilización como campesinos.

Para Bosier (Pachón-Ariza 2014), el desarrollo debería nacer como un proceso de la visión de ser y no la de tener, es decir, un proceso que debiera nacer desde abajo, desde lo local, de tal modo que durante el mismo se de la unión procesos de solidaridad y cooperación de todos los miembros, teniendo en cuenta la importancia del individuo y la de potencializar sus capacidades, se establezcan los objetivos comunes, movilizandolos recursos existentes y gestionando nuevos para el alcance de estos. Los resultados resaltaron precisamente en estos aspectos: la organización de los actores, productores en este caso, permitió que se diera continuamente un mejoramiento en los procesos de producción y transformación, en la producción se buscó la implementación de cultivos con manejo alternativo, como el cultivo de papa que es tradicional en la zona; la transformación relacionada a la infraestructura y capacitación para estos aspectos, sobre todo en la transformación de lácteos.

Los productores reconocen la objetividad de la estrategia de Agroredes ya que esta les permitió considerar alternativas para integrarse a los demás eslabones de la cadena productiva, disminuir la intermediación, mejorar los procesos de acuerdo con el lugar donde se encuentran, la normatividad para la adecuación de producción, transformación y venta de productos, la búsqueda de nichos de mercado a los cuales pudiera acceder, el reconocimiento de sus productos y la consolidación de la organización. Así mismo entre las falencias que detectaron se encuentran: falta de acceso a la información, falta de continuidad de los convenios, ya que los procesos de cooperación en los territorios no se construyen rápidamente, sino que requieren de aprendizajes de los actores, nuevas formas de relacionarse y se determina por factores de innovación, de esta manera los aprendizajes son colectivos y se generan cambios en la estructura del mismo, es decir en aspectos como los culturales, las normas y valores, lo cual determina la auto-institucionalidad y auto-gestión, que a su vez configuran el territorio hacia su interior y establece los objetivos del desarrollo, las metas y visión, convirtiendo a los actores en promotores de su desarrollo es decir con autonomía para cooperar y establecer una competencia central (Montoya & Rubiano, 2008).

Las organizaciones tienen un rol fundamental en el desarrollo territorial ya que dentro de sus ejes se encuentran la vocación de trabajo por parte de sus miembros, la formación continua y el servicio a la comunidad, Naciones Unidas, la OIT, la Comisión Económica de la Unión Europea destacan que estas organizaciones indican en el crecimiento sostenible y la cohesión e innovación social, propiciando además círculos asociativos y participación en todos los ámbitos, que buscan maximizar el beneficio de los miembros, mejorar su calidad de vida, bienestar y desarrollo.

La base del Desarrollo Territorial o Local se puede establecer en una motivación, y es el desarrollo económico, a pesar de no ser lo más importante, varía de acuerdo con los contextos. La ruralidad colombiana en el contexto actual presenta dificultades para su avance en ámbitos sociales, económicos y políticos, por esta razón los resultados

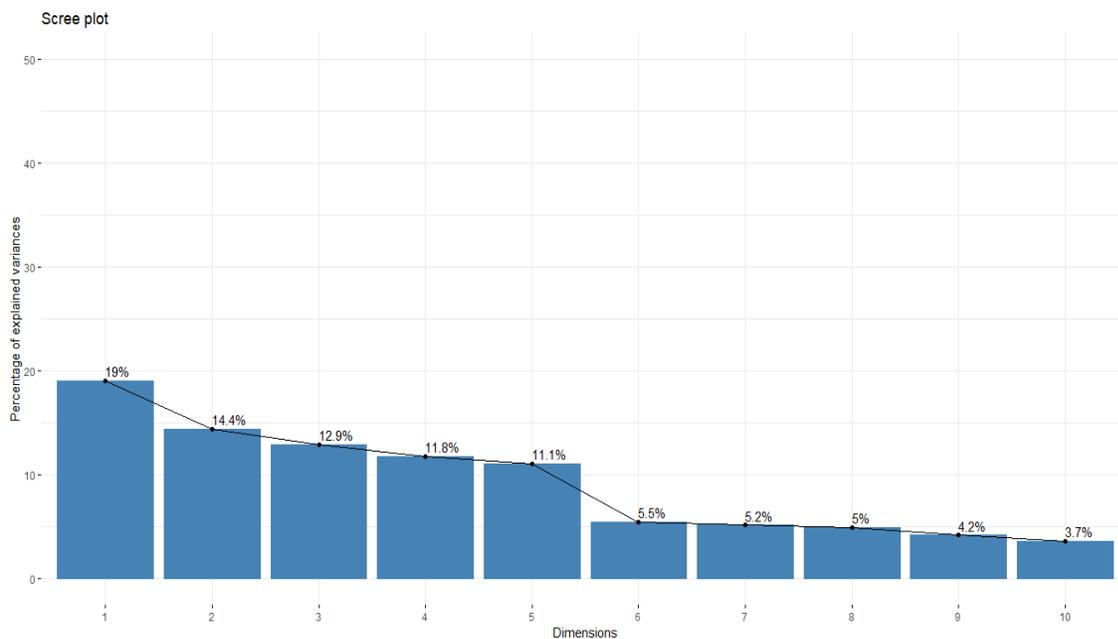
percibidos del PMASAB no son los que los actores rurales esperaban, no cumplieron sus expectativas de desarrollo económico, puesto que sus procesos de transacción una vez finaliza el plan no cambian. Aunque esta no debería ser la base del desarrollo es importante entender los contextos y establecer estrategias de intervención que permitan o promuevan la cooperación, factores de impulso a construir desarrollo, el cual no está estrechamente ligado al ámbito económico.

5.4 Dimensión institucional

Para el desarrollo local o territorial es necesario que se logre el establecimiento de alianzas y vínculos con empresas, instituciones locales y estatales para dar valor, y generar innovaciones sobre los recursos y potencialidades que no se tienen en otros territorios y que pueden significar la puerta a nuevas formas de crecimiento y desarrollo (Solarte, 2011).

Las Agroredes como una parte del sistema de abastecimiento establecían diferentes convenios a nivel institucional, esto significaría el apoyo de entidades e instituciones para el mejoramiento de la producción y agregación de la oferta, lo cual se reflejaría en el desarrollo de las comunidades y territorios y el mejoramiento en la calidad de vida de estos.

Ilustración 5-14. Determinación del número de componentes de importancia para la dimensión institucional.

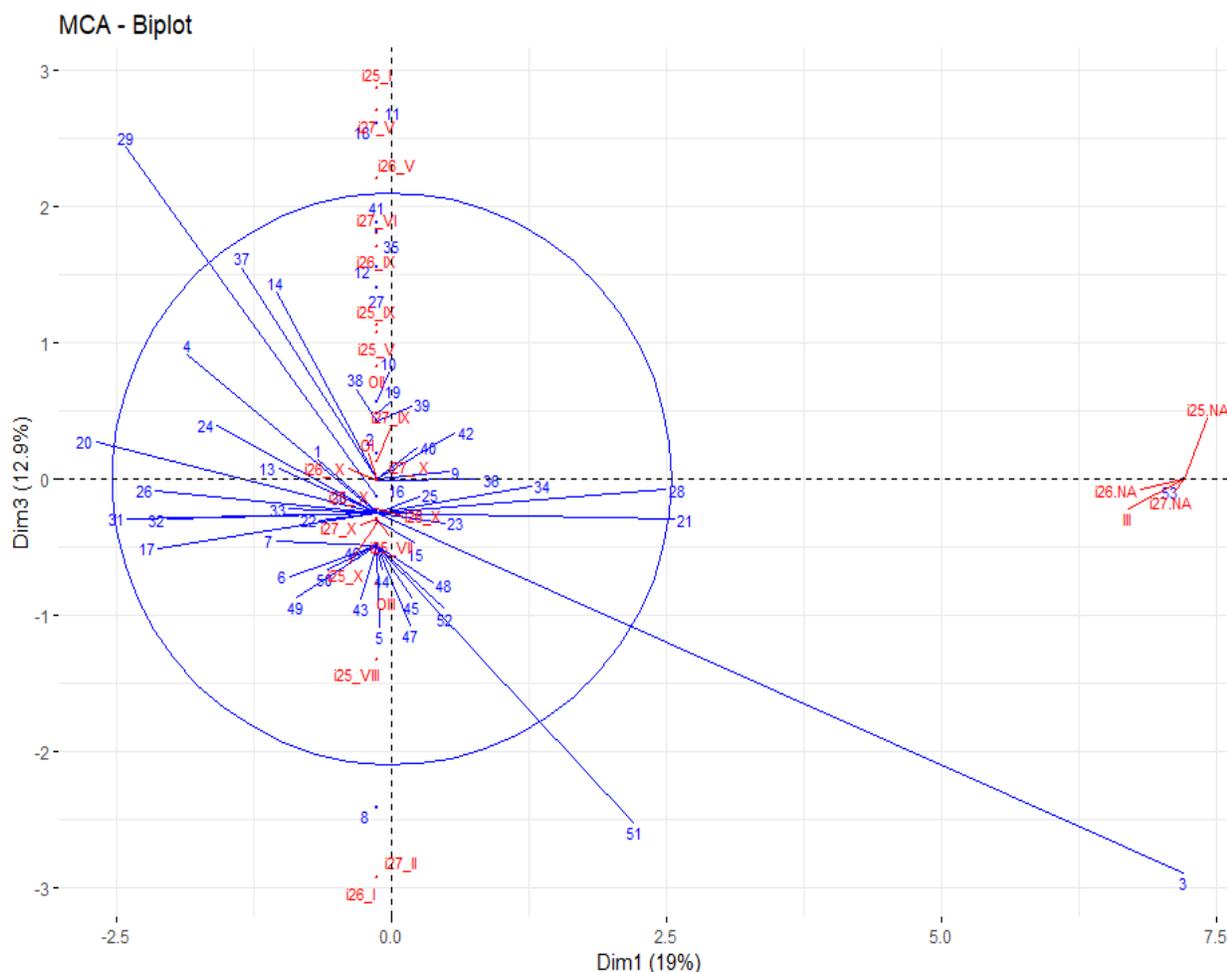


Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R Studio.

Con el objetivo de determinar el alcance a nivel institucional en el componente de las Agroredes, se establecieron los factores de: Acceso a financiamiento, apoyo de gobierno e instituciones y generar nuevas relaciones o alianzas como las correspondientes a esta dimensión. En primer lugar, se realizó la determinación del número de componentes de

importancia de estos factores para las organizaciones, esto se observa a continuación en la **Ilustración 5-14**, en la cual se determinan tres que representan el 58,1% de agrupación de las variables respectivas.

Ilustración 5-15. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de importancia (31,9% representación) para la dimensión institucional.



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R Studio.

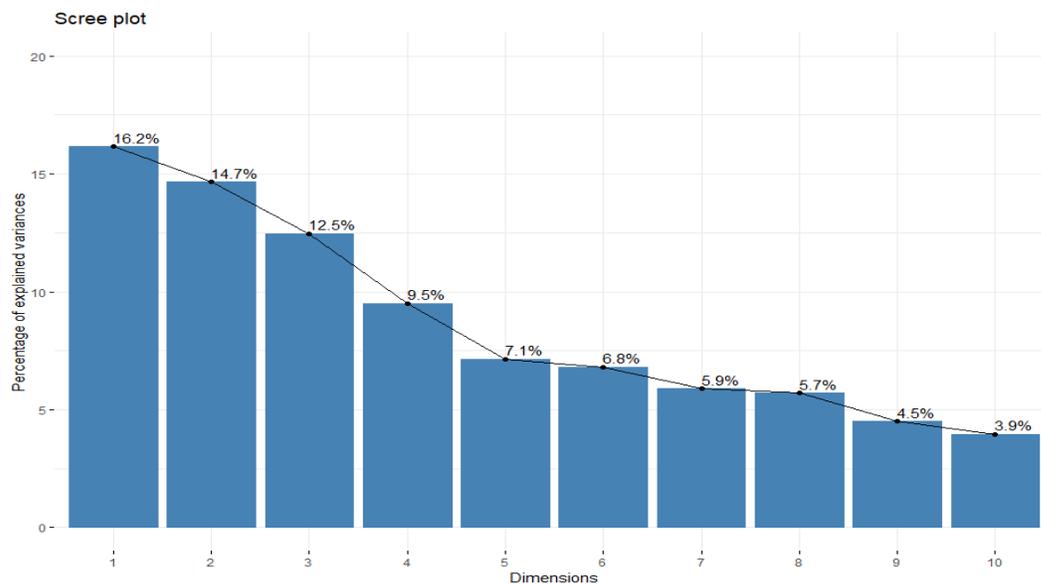
La **Ilustración 5-11** muestra la agrupación de las variables de la dimensión institucional con respecto a la importancia resaltada por las organizaciones, esta ilustración representa las dimensiones 1 y 3 que agrupan el 31,9% de las variables, en el anexo F se pueden encontrar las posibles agrupaciones para el componente institucional en cuanto a la evaluación de importancia para las organizaciones. Se puede observar que no se dan agrupamientos diferentes al de la elipse de la figura, ya que de acuerdo con el conteo por factor (**192**) se encuentran que en general todas las variables resultaron de una alta importancia (valores mayoritariamente de 10 de acuerdo con la escala del instrumento) para las organizaciones, en todos los objetivos y de acuerdo con la agrupación por clúster.

Con respecto a los objetivos de participación de las organizaciones se obtiene que para las correspondientes al Objetivo I (formación de Agred o CGV) resultaron de mayor

importancia los factores de apoyo del gobierno e instituciones y generar alianzas o relaciones, mientras que para las correspondientes al Objetivo II (Fortalecimiento) resultó más importante el factor de acceso a financiamiento. Para la agrupación con respecto al grupo de clúster no se obtiene una agrupación de los diferentes grupos a las variables, lo cual hace inferir que independientemente de la distancia o ubicación de la organización para estas era importante recibir apoyo con respecto a temas de financiamiento, apoyo y alianzas institucionales.

A continuación, se realiza la agrupación de las variables de la dimensión en el componente de percepción de cumplimiento por parte de las organizaciones, en la **Ilustración 5-16**, se observa que se obtuvieron cuatro componentes que agrupan o explican el 42,9% de las variables. Posteriormente se realiza la representación gráfica, que se ubica en la **Ilustración 5-17**.

Ilustración 5-16. Determinación del número de componentes de cumplimiento para la dimensión institucional.



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R Studio.

Por tanto, la **Ilustración 5-17**, visualiza el análisis de percepción de cumplimiento de los factores de la dimensión institucional con respecto al objetivo y al grupo conformado por el clúster. No se presenta una agrupación diferenciada con respecto a estas últimas variables y los factores, por la razón mencionada anteriormente. Sin embargo, se puede observar que el clúster 1 se acerca con el objetivo 1 y estos a su vez con percepción de satisfacción en el cumplimiento del factor de acceso a financiamiento, los clúster 2 y 4 se asociaron al objetivo 3 y estos con la percepción de insatisfacción en todos los factores.

que en ninguno de los objetivos de los convenios revisados para esta investigación se encontraron relacionados a este factor, no obstante es fundamental para los pequeños productores acceder a estos beneficios dados los altos riesgos que representa la actividad agrícola. Del mismo modo es generalizado para los entrevistados un apoyo en créditos de acuerdo con su actividad, estas líneas de crédito si bien existen y son establecidas de acuerdo con múltiples criterios no han sido difundidas en los territorios, las entidades no realizan jornadas de educación a las que puedan asistir los productores, por el contrario son estos quienes acuden a las mismas para informarse.

El fortalecimiento de las organizaciones participantes del objetivo de empresarización fue importante para su desarrollo puesto que esto les permitió mejorar procesos, fortalecerse como organización, manejar fondos, y de esta manera generar responsabilidad y confianza con los miembros, así mismo fortalecieron en algunos casos la capacidad de gestión de los recursos financieros, es decir la movilización y manejo de los fondos desde los ingresos hasta los servicios o el capital que se provee, así como los fondos externos del Gobierno, donaciones o el sector privado (Rondot & Collion, 2011).

Es necesario que para la conformación de redes existan procesos de aprendizaje mutuo, confianza, interacción, comunicación, los cuales son herramientas fundamentales, que en conjunto les permite acceder a recursos financieros, cuyo efecto es un beneficio colectivo, el fortalecimiento de la organización, la adopción de tecnologías y la innovación en los diferentes procesos, por último esta captación de recursos reduce la incertidumbre o riesgos asociados a la actividad (Caravaca Barroso, González Romero, Pérez, & Rocío, 2003).

Se debe facilitar el acceso a créditos y alternativas de financiación, además se deben impulsar y fomentar las que se adapten a las necesidades de los pequeños productores, diseñando programas específicos y se establezcan condiciones de negociación, las alcaldías pueden aliarse con entidades financieras y por medio de las UMATAs por ejemplo dar un servicio de acompañamiento que eduque al productor en prácticas administrativas, financieras y contables para que las asociaciones tengan sostenibilidad y generen competitividad (Jaller, 2010).

5.4.2 Apoyo de gobierno e instituciones

El apoyo institucional a las organizaciones directamente y por medio de proyectos en un territorio ha sido un factor determinante en el impulso de estas para insertarlas en la comercialización y hacer de esto una estrategia de desarrollo rural. A pesar de los resultados que se esperarían de estos procesos, la institucionalidad promueve la formación de organizaciones para alcanzar el mercado y desarrollarse económicamente (Pachón-Ariza, 2014) como única forma para dejar de lado a la población “vulnerable” como se considera al campesinado, pero la falta de continuidad en los proyectos y procesos en los territorios no permite una adopción de estas estrategias y como se evidenció con los resultados de esta investigación se pierde la confianza en la institucionalidad así como en los procesos que son llevados y no construidos de forma participativa teniendo en cuenta las necesidades e intereses de las comunidades.

La clave que permite un cambio institucional para generar cooperaciones efectivas es la existencia de organizaciones de productores que estén bien estructuradas y empoderadas y que ofrezcan perspectivas reales a sus miembros y que sean capaces de negociar con

otros grupos. Estas organizaciones deben ser capaces de diagnosticar puntos débiles, definir sus objetivos y prioridades para poder entablar relaciones con la investigación y la extensión y dar solución a sus necesidades. Así mismo, existe una relación directa entre la fuerza de las organizaciones de productores y la presencia de productores representantes o líderes con altas cualidades que además tienen visión por los miembros de su organización, sin embargo, estas organizaciones dependen de la creación de un ambiente apto por parte del Estado para proporcionar medidas de apoyo específicas (Zoundi, Collion, & Hocde, 2011).

En la estrategia de las Agroredes se planteaba que las instituciones no solo estatales, sino las relacionadas con la academia, el desarrollo, o las encargadas de lineamientos de política y demás, se involucraran a lo largo del proceso y de esta manera se lograran consolidar los resultados desde el corto plazo hasta el largo plazo y fueran sostenibles luego de finalizados los convenios, Berdegué (2000), concibe la denominación de empresas asociativas y menciona que estas pueden ayudar a alcanzar algunos bienes comunes como: negociar acuerdos con agentes como industrias y a su vez estas pueden proveer de contratos y capital de trabajo; pueden mejorar las garantías en cuanto al compromiso de pequeños productores en las negociaciones con instituciones financieras; estableciendo programas y cooperativas de crédito y esquemas de préstamo, así como a vincularse con la investigación y la extensión para obtener conocimientos sobre sus necesidades específicas

A pesar de esto, la finalización de los convenios marcaba la terminación de las intervenciones por parte de estas instituciones en los territorios, lo cual generaba un retroceso a las acciones implementadas por las organizaciones o productores anteriores a estos. Esto generó incredulidad una vez retornaban el proceso ya que se cambiaban o transformaban los objetivos y en ocasiones se desconocían los resultados y acciones o actividades realizadas y obtenidos en los anteriores convenios.

El apoyo institucional en las regiones donde se ejecutó el PMASAB fue centrado en las capacitaciones, las cuales son acciones esporádicas y sin continuidad o seguimiento, lo cual generó desconfianza en los mismos y en los procesos asociativos o de cooperación, debilitando estas figuras, a pesar de esto se resalta que estas capacitaciones les han contribuido de manera positiva hasta la actualidad, de tal manera que las incluyen en sus actividades de producción y comercialización. El apoyo de los gobiernos además de fomentar las figuras asociativas debe proveerles a estas espacio político y recursos o incentivos para su fortalecimiento, reduciendo el riesgo de la actividad y promoviendo la acción colectiva. Del mismo modo, entidades como ONG, empresas, centros académicos pueden facilitar la formación de estas figuras, brindando innovación en procesos y metodologías o modelos (Berdegué, 2000).

5.4.3 Generar nuevas relaciones o alianzas

El desarrollo local es un proceso donde se deben dinamizar iniciativas propias, esto considera una lógica de participación y la articulación de agentes locales, también con agentes externos que sirven de facilitadores en el proceso inicial pero no pueden convertirse en dinamizadores permanentes. El encuentro de estos procesos es la asociatividad y no busca complementar el esfuerzo individual sino unir esfuerzos productivos, construyendo economías de escala de acuerdo con la productividad del trabajo, además no en todas las situaciones la asociatividad se crea por el papel de

productores sino por ejemplo la falta de estructuras empresariales, los altos costos de los insumos, la alta intermediación y las dificultades en recibir asistencia técnica y financiación.

La conformación de redes en los territorios, crean dinámicas no solo sociales o productivas, sino económicas, estas últimas tienen interés en reducir los costos de transacción, el acceso a conocimiento, desarrollo de procesos de aprendizaje colectivo, nuevas soluciones y reducción de riesgos (Caravaca Barroso et al., 2003) (Méndez, 2002). Uno de los puntos importantes para organizaciones que estuvieron a lo largo del proceso del PMASAB fue el intercambio de experiencias con otros productores de distintas regiones, esto les generó inquietudes en sus formas de producción y lograron mejorar sus sistemas adoptando prácticas innovadoras para su región. Así mismo las ruedas de negocios que se realizaban en el marco del PMASAB a nivel de región central con otros departamentos en los que podían ofertar la producción y así mismo generar alianzas con productores, empresas e instituciones a nivel regional. Así mismo, la creación de redes socio-institucionales que permiten impulsar procesos de dinamización social y económica local ya que pueden responder de manera oportuna y flexible ante nuevos retos, estas aúnan esfuerzos para mejorar competencias, habilidades tanto individuales como colectivas y establecer lazos de cooperación para lograr los objetivos que se desean, este bien colectivo debe estar por encima del bien individual, es decir que estos deben compartir visiones colectivas definidas que motiven el desarrollo de proyectos donde cada miembro se comprometa activamente y se logre la cohesión para dichos resultados (Caravaca Barroso et al., 2003).

Entre los actores que se pueden encontrar en un territorio están: instituciones públicas, las cuales son autoridades y administraciones con competencia dentro del territorio, estas pueden ser locales o regionales y son las que se encuentran más implicadas con el contexto del mismo, lo cual es da un carácter especial de responsabilidad y protagonismo; las empresas públicas y mixtas, las cuales ponen en marcha proyectos cuyo objetivo es el desarrollo local; las organizaciones económicas que incluyen asociaciones empresariales para promover la actividad económica e innovaciones y, las organizaciones o asociaciones sociales, los cuales promueven la acción colectiva y con esta la búsqueda del bienestar social. Así, las relaciones entre estas favorecen el ámbito local y la capacidad de respuesta y adaptación de los territorios ante factores que lo afecten en la economía o el bienestar de sus integrantes (Caravaca & González, 2009).

En el caso de las organizaciones de la investigación, esto no se logró, las alianzas o relaciones que se generaron fue por medio de los contactos o contratos para vender sus producciones, empresas o las redes de tiendas, sin embargo, al finalizar los convenios, las organizaciones en su mayoría no tenían la capacidad de mantener estas relaciones ya que se basaban en acuerdos sobre parámetros de sus producciones, por lo cual, en gran parte los productores desistían de seguir cooperando en la red o en la organización ya que habían obtenido los beneficios que esperaban, como ventas específicas. Por lo cual estas alianzas se deterioraron por la falta de cumplimiento. Este aspecto se relaciona con la deficiencia en la conformación del capital social y de la integración comunitaria hacia su interior y exterior puede deberse a la falta de sinergia institucional, así como la organizativa. Para la primera, la falta de cooperación entre instituciones dificulta el desarrollo de acciones de estas y se presentan enfrentamientos de las estrategias y objetivos implementados para generar oportunidades en los territorios (Moyano, 2006).

En la Provincia del Tequendama, algunas organizaciones manifestaron la presencia de un comprador importante desde la ciudad de Medellín, el cual bajo acuerdos verbales compraría la producción, sin embargo en ambos casos, este comprador no realizó el pago correspondiente, lo cual generó que los productores desconfiaran de estas formas de alianzas y siguieran trabajando de forma individual, lo cual como se mencionó con anterioridad en una de las variables, preferían vender su producción en un municipio aledaño. Por otro lado, una de las organizaciones logró establecer un convenio con un supermercado tipo Fruver importante para la ciudad de Bogotá.

Estas organizaciones en especial manifestaron la falta de apoyo para la construcción de un centro de acopio para las organizaciones de la región, puesto que los existentes pertenecen a grupos bajo esquemas de monopolio, por lo cual la competencia se dificulta más, así mismo de plantas transformadoras para la agregación de valor del producto, ya que el precio de venta en fresco es muy bajo y por tal razón los productores prefieren vender en plazas municipales.

A continuación, se presentan los cuadros resumen de los resultados la calificación de la percepción de acuerdo con cada dimensión y variable de estas, según la organización, el clúster en el cual se agrupó, la provincia, el municipio, el anillo de abastecimiento al que pertenece y el producto agropecuario sobre el cual se enfocaban los convenios respectivos.

Tabla 5-6. Abreviaciones de los factores clave para la conformación de Agroredes para la Tabla 12.

| FACTORES CLAVE PARA LA CONFORMACIÓN DE AGROREDES EN EL MARCO DEL PMASAB | |
|--|--|
| DIMENSIÓN | INDICADOR |
| ECONÓMICA | E1 Acceso a canales de comercialización |
| | E2 Fijación de precio en la cadena de comercialización |
| | E3 Reducción de costos de producción y de comercialización |
| | E4 Dar valor agregado en términos de calidad y diferenciación |
| | E5 Mejorar el poder de negociación |
| | E6 Producción bajo contratos |
| | E7 Garantía de compra |
| | E8 Forma de pago: contado |
| | E9 Aumentar la rentabilidad |
| | E10 Mejorar los ingresos |
| | E11 Reducción de los márgenes de intermediación |
| PRODUCTIVA | P1 Fortalecer capacidades técnicas, administrativas, financieras |
| | P2 Aumentar competitividad |
| | P3 Disminución de riesgos de producción y financieros |
| | P4 Acceder a la información del mercado |
| | P5 Producción con volúmenes constantes, de acuerdo con el mercado, frecuencia, calidad, etc. |
| | P6 Programación de siembras |
| | P7 Mejorar la infraestructura del productor |
| | P8 Aumentar la productividad |
| SOCIAL | S1 Generar acción colectiva |
| | S2 Conformación de redes de gestión |
| | S3 Mejorar la calidad de vida |
| | S4 Beneficio propio |
| | S5 Desarrollo local o territorial |
| INSTITUCIONAL | I1 Acceso a financiamiento |
| | I2 Apoyo de gobierno e instituciones |
| | I3 Generar nuevas relaciones o alianzas |

Fuente. Elaboración propia.

5.5 Modelos de articulación o coordinación con organizaciones de productores agrarios

El PMASAB planteó un modelo para garantizar el abastecimiento de alimentos y la seguridad alimentaria en Bogotá por medio de la conexión de redes y un sistema eficiente de intercambio de información y conectividad física y logística. Sin embargo, los resultados descritos anteriormente, demuestran que la estrategia de red rural (Agrored), no fue exitosa por los diferentes factores relacionados con los componentes económico, productivo, social e institucional. A partir de esta información se realiza el análisis con respecto a otros modelos de integración con organizaciones de productores agrarios que corresponde al objetivo específico tres: Comparar los resultados de la estrategia de Agroredes del PMASAB con respecto a otros modelos de coordinación o articulación en las que participan organizaciones de productores agrarios.

Las organizaciones o asociaciones por medio de la acción colectiva permite que se den nuevas relaciones, nuevas redes (Berdegué, 2000). Sin embargo, es un error común el considerar únicamente la unión de las personas por el carácter de productores lo que resulta en una medida parcial, como menciona (Organizaciones Solidarias & CIRIEC, 2015). Es más fácil entender una asociación que nace de comprender una serie de necesidades o falencias en su territorio a las cuales se les quiere hacer frente

El fomento en los territorios de las organizaciones solidarias es crucial y es una apuesta actual para generar políticas públicas que permitan armonizar y operar en estos procesos de constitución e institucionalización de las organizaciones que se promueven, a pesar de esto y como se evidencia con los convenios que se ejecutaron en el marco del PMASAB. Se presentan fallas en el acompañamiento a las organizaciones de naturaleza solidaria, ya que no se logra una sobrevivencia de las mismas en todos los casos, Fantova (2014), Hirschman (1986) y Pyke (1995) citados por (Organizaciones Solidarias & CIRIEC, 2015), establecen que dichos procesos deben ser de al menos cinco años, esto se debe tener en cuenta ya que la promoción de las organizaciones de tipo solidario no corresponde en su totalidad a la entidad encargada de esto (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias), ya que esta promoción se realiza por medio de convenios para la formación de estas. Este acompañamiento permite construir lazos de confianza y adquirir capacidades en los temas empresariales para las organizaciones, así como también permite que resulten manejos participativos y transparentes derivados de esta construcción de confianza (FAO, 2010).

Es necesario que las instituciones encargadas de promover el desarrollo se interesen en los mercados locales y regionales ya que además de ofrecer beneficios a pequeños productores contribuyen a la seguridad alimentaria, sin embargo, se ha promovido la intensificación de los sistemas productivos destinados a la exportación y no se han impulsado aquellos tradicionales que representan no solo el sustento del campesino o productor de bajos recursos sino la seguridad alimentaria de la población vulnerable, en un estudio citado por el autor, realizado en Nicaragua, se encontró que el fomento de la seguridad alimentaria se da a nivel nacional por medio del apoyo a pequeños productores que son capaces de alimentar a comunidades locales vulnerables, en regiones áridas o afectadas por desastres (Vorley et al., s. f.)

En primer lugar, en Colombia a pesar de los esfuerzos por la creación de lineamientos sostenibles relacionados con el abastecimiento de alimentos, estos no se han generado y solo existen actualmente algunas iniciativas a nivel informativo, pero solo a nivel de

demanda, ingreso y precio de alimentos en las principales ciudades, el cual se define en el SIPSA (Sistema de Información de Precios y Abastecimiento del Sector Agropecuario), sin embargo, se carece de líneas base de información y diagnóstico que permitan establecer dichos lineamientos a nivel nacional y regional, solo se tienen políticas relacionadas a la Seguridad Alimentaria como se pudo ver en el capítulo de contexto, sin embargo estas no atienden la necesidad de involucrar a los pequeños productores como principales abastecedores de alimentos, en estas y se concentran en la importancia de reducir la pobreza y de esta manera garantizar el acceso, disponibilidad y aprovechamiento de los alimentos. Así mismo es necesario que los planes de desarrollo nacionales, departamentales y municipales involucren la necesidad de establecer prioridades relacionadas con la satisfacción de las necesidades básicas, ya que estas también determinan el desarrollo local y a su vez las estrategias necesarias para solucionarlas.

Es necesario que un SADA, incluya estrategias relacionadas no solo a garantizar la seguridad alimentaria de una región, sino que debe realizarse mediante el análisis de las relaciones existentes y las estrategias que implementa, también se debe tener en cuenta que a nivel regional se dan características propias de la misma con relación a la producción agropecuaria, infraestructura, servicios, logística y dinámicas sociales.

A partir de esto, se busca identificar si en las políticas públicas de abastecimiento o programas de abastecimiento a nivel nacional se desarrollan acciones similares de articulación o coordinación de organizaciones de productores agrarios a la oferta.

Tabla 5-7. Identificación de la articulación o coordinación de organizaciones de productores agrarios de acuerdo con programas o políticas de abastecimiento de alimentos en Colombia.

| Programa o política | Objetivo | Articulación o coordinación con organizaciones de productores agrarios |
|--|--|--|
| Circuitos económicos solidarios | Son un proceso que involucra a organizaciones para crear un circuito por medio de la acción organizada de las actividades, teniendo en cuenta vocaciones y potencialidades económicas de una comunidad. Es además una integración productiva y empresarial a nivel regional o nacional (Organizaciones Solidarias & CIRIEC, 2015), | Integración |
| Colombia Siembra | Este programa del MADR, aunque no enfoca su estrategia en la generación de asociaciones, sí menciona que para cumplir con el objetivo de la siembra de un millón de hectáreas es necesario: “la participación del sector privado y sus gremios de la producción, de asociaciones de productores campesinos, de formas de organización que surjan en el marco del posconflicto, del sector público y de actores en el área de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)”. Así mismo en las recomendaciones y conclusiones del documento estratégico, menciona que para garantizar la articulación de los actores a las cadenas productivas y aprovechar las oportunidades del mercado es importante impulsar la producción de manera | No |

asociativa, con el objetivo de generar volúmenes de producción adecuados y con productos estandarizados para incursionar no solo a nivel local y nacional sino internacional (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2016).

Las compras locales surgen en el 2010 con el objeto de atender problemáticas relacionadas con el desempleo rural, el bajo nivel de producción bajo contratos y de asociatividad, el bajo poder de negociación, la dificultad en la comercialización, entre otros. La estrategia de las compras públicas locales es la demanda constante de bienes y servicios de los programas de entidades gubernamentales, lo cual representa una oportunidad para la producción campesina, familiar y comunitaria, programas como el PAE (Programa de Alimentación Escolar) y la USPEC (Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios) han requerido estos servicios.

**Compras
públicas locales**

Las Compras Públicas Locales Solidarias (CPLS), son un negocio inclusivo, el cual favorece la reducción de la pobreza, incorpora a las comunidades organizadas en formas asociativas solidarias en cadenas de valor, su fin es crear autosostenibilidad económica de las comunidades por medio de la comercialización de bienes y servicios. Las CPLS benefician la economía local porque: Inyectan recursos que harán parte del ciclo económico local; las organizaciones reciben recursos; las organizaciones de tipo solidario reinvierten en proyectos sociales para mejorar la calidad de vida de la comunidad; se ofrece una adecuada relación entre calidad y precio y se disminuyen los costos, siendo un precio adecuado para el productor y justo para el consumidor; se promueven redes de colaboración solidaria, las cuales desarrollan dinámicas sociales, económicas, políticas y económicas que pueden garantizar la seguridad alimentaria (Organizaciones Solidarias, 2017).

Además, las compras locales tienen beneficios para la comunidad y la economía local entre los que se destacan: facilitar el desarrollo de proyectos de responsabilidad social que promueven la asociatividad y formalización de pequeños productores agropecuarios que puedan abastecer necesidades de los operadores del PAE, el empleo local ya que se compra directamente a estas organizaciones (ICBF, 2015), el fortalecimiento y la autogestión de las comunidades locales, contribuir con el desarrollo territorial integrando de manera asociativa, solidaria, justa y comercial a los diferentes actores locales que ofrecen y demandan bienes y servicios (Organizaciones Solidarias, 2017).

Si

| | | |
|---|--|----|
| Programa de Alimentación Escolar (PAE) | <p>El PAE, incluye acciones de inclusión social como la promoción de compras locales, la cual aporta al desarrollo de las economías locales. Estas compras locales facilitan adquirir alimentos en este caso a pequeños, medianos productores del municipio o departamento, cumpliendo con los parámetros de calidad e inocuidad, se establece que los operadores del PAE deben realizar como mínimo un 20% de compras locales. Con respecto a los alimentos se espera incentivar la compra de los producidos localmente por pequeñas organizaciones lideradas por campesinos de la región y de esta manera promover el desarrollo rural y de alimentos propios, lo cual mejora la economía local; así mismo las compras locales estimulan los mercados estimulando una mayor producción (ICBF, 2015).</p> | Si |
| Abastecimiento de alimentos en Manizales | <p>En Manizales se creó por medio del decreto 3075 de 2007 la PSAN de Manizales cuyo principio es: “el reconocimiento de la seguridad alimentaria y nutricional como derecho humano fundamental, es un criterio desde lo ético, mandatorio y universal para fundamentar las acciones de los sectores comprometidos en su garantía”, dentro de las problemáticas se encontraba, aunque no determinada como ineficiencia, la alimentaria y de vulnerabilidad alimentaria.</p> <p>Se realizó un convenio con la FAO que por medio de la identificación de las problemáticas se planteaban estrategias para resolverlas (Gómez & Gómez, 2012), dentro de estas se encontraban:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de fortalecimiento de la producción local de alimentos: promoviendo la producción asociativa local. • Capacitar a los pequeños productores en temas agroempresariales, agronómicos, ambientales y de postcosecha. • Programa articulación de los pequeños productores al mercado Integrar a los pequeños productores a la proveeduría en fresco al Centro de Acondicionamiento y Distribución de Alimentos (CADA) de la ciudad. • Integrar a los pequeños productores a la comercialización con el mercado agroindustrial • Integrar a los pequeños productores al mercado institucional de los programas nutricionales de la Alcaldía de Manizales. • Articular al SADA a los municipios del anillo uno a través de la programación de cosechas según demanda local. • Programa infraestructura para la distribución: por medio del establecimiento de centros de acopio para los pequeños productores, acordes a las condiciones específicas de los productos alimenticios a acopiar | Si |

- Construir y/o adecuar tres centros de alimentos locales.
- Programa Info – SADA: Diseño e implementación del sistema de información del SADA.
- Programa asociatividad para el SADA: Diseño de incentivos a la asociatividad.

En el año 2010, la FAO planteó algunas estrategias para que sirvieran de guía para políticas y líneas de acción para las administraciones locales de Cundinamarca en el documento “Vinculación de los pequeños productores a los sistemas de abastecimiento y distribución de alimentos (SADA)” (FAO, 2010). En este se plantean una serie de características de la participación de pequeños productores en los SADA, y destacan que, a pesar de ser fundamentales en el abastecimiento a las ciudades, siguen siendo actores encargados de la producción y que a su vez esta debe apoyarse en otros servicios que les permitan llevar sus productos a los mercados para obtener ingresos y mejorar su calidad de vida.

El PMASAB a pesar de estar incluido en el POT, este último debería tener en cuenta la planificación del uso de suelo rural, la vocación, la potencialidad, ya que aunque está contemplado que debe estar sujeto al Sistema de Equipamientos así como la integración a las estructuras regionales, espacios públicos construidos, sistemas de movilidad y estructuras social y económica (Alcaldía de Bogotá et al., 2006), no tuvo en cuenta en su implementación como una estrategia clara lo constituido en el Decreto 469 del POT donde establece que el desarrollo productivo debe estar relacionado con las ventajas competitivas de las áreas rurales (SDP, n.d).

Abastecimiento de alimentos en Cundinamarca

Si

Para la elaboración del documento en mención se realizaron estudios previos y se enfocó en productores de Soacha y Sumapaz, donde se encontraron resultados similares a los encontrados en esta investigación, como lo son: la falta de asociatividad que no permite acceder de manera directa al mercado, a servicios de capacitación, a créditos asociativos y a asistencia técnica, si se realizaban ventas bajo esquemas asociativos se contaba con volúmenes necesarios para atender a la demanda, la facilidad en la adquisición de insumos y otros servicios o productos que estos no producen. Se propusieron acciones a desarrollar desde las administraciones locales donde se encuentran: diagnóstico de los SADA de las provincias (en el documento se menciona a Soacha y Sumapaz, sin embargo, es un insumo útil que puede ser tenido en cuenta para la reformulación futura de un Sistema de Abastecimiento), con el objeto de comprender los flujos de abastecimiento dentro de estas y con Bogotá

para determinar estrategias adecuadas para garantizar la disponibilidad de alimentos. La capacitación en gestión empresarial que incluya asociatividad; la estructuración de incentivos a la asociatividad para acceder a programas de la Gobernación o el apoyo en la construcción a centros de acopio (FAO, 2010).

Se realizó un diagnóstico del SADA en el occidente de Antioquia y se encontraron algunos resultados como: las organizaciones campesinas presentaban un nivel de desarrollo empresarial y comercial débil, estas participaban en un 6,5% de producción de occidente, de las más de 3.000 toneladas que producían las organizaciones un 6% se destinaba al autoconsumo de las familias, la cobertura comercial directa alcanzaba solo las cabeceras municipales, en las cuales participa con 38% de su oferta, satisfaciendo el 3% de la demanda interna; los análisis de flujos de alimento muestran que la producción local presenta una tendencia a abastecer los mercados externos, ya que el 67% de lo producido tiene como destino el Valle de Aburrá y Urabá; el abastecimiento en los comercios detallistas de la Subregión presenta una alta participación relativa de productores individuales y de organizaciones campesinas con un 44%.

Para solucionar estas problemáticas se plantearon una serie de estrategias en unos plazos determinados. Para el corto plazo, la estrategia consistía en la adaptación social, política, económica y tecnológica con seguridad alimentaria a través de subsidios y asistencia alimentaria, dentro de esta se encontraban de acuerdo a la localidad y la problemática estrategias específicas como: identificación en lo local con apoyo institucional de las oportunidades y las sinergias; integrar la canasta de consumo alimentario por medio de la integración de productores especializados en determinados productos y grupos de productos; re activar redes y espacios en rubros seleccionados; recurrir a actores establecidos en redes y zonas para lograr cumplir con los requisitos mínimos y promover en lo político una mejor estructura de compras de los productos de economía campesina donde se garantice la calidad a través de redes de confianza.

A mediano plazo, la estrategia sería la de intensificación y seguridad alimentaria por medio de: estabilización de la escala de agregación de volumen; diversificar alianzas y mejorar el nivel de negociación y control; aumentar los canales locales para la integración de canasta de consumo; activar redes y aumentar promoción del consumo local. Por último, para el largo plazo se propuso la estrategia de

**Abastecimiento
de alimentos en
Antioquia**

Si

innovación y soberanía alimentaria en la cual además del fortalecimiento de las mencionadas en el anterior, se tendrían: la innovación social y en redes socio-técnicas y de mercado potenciales; controlar la producción local y el mercado por medio de redes socio-técnicas campesinas; mejorar el valor agregado; lograr la autonomía en la gestión de alianzas y mejorar el poder de negociación y aumentar los canales locales para integrar la canasta de consumo alimentario (FAO & MANÁ, 2016).

Fuente. Elaboración propia a partir de las referencias.

Con respecto a la información presentada en la **Tabla 5-7**, se concluye que los modelos relacionados con la articulación o coordinación de organizaciones de productores agrarios para abastecer de alimentos a una ciudad o a un determinado programa no tienen el objetivo de crear acciones o estrategias a nivel territorial para conformar redes de gestión o territorios de provisión alimentaria que propendan por satisfacer necesidades específicas. Sin embargo, estos programas o políticas que se mencionan integran, articulan, promueven y fortalecen organizaciones existentes en los territorios con el objetivo de mejorar la participación de estas y de los pequeños productores que las conforman.

Otros casos a nivel internacional

El enfoque de una red son las relaciones que se integran en los flujos que circulan a su vez en estas y que potencian la sinergia colectiva, la noción de red de colaboración solidaria es un producto de las reflexiones sobre las prácticas de los actores sociales y en cuanto al aspecto económico se refiere a una estrategia para lograr la conectividad de las empresas solidarias de producción, comercialización y financiación con consumidores y otras organizaciones (Mance, 2002).

De acuerdo con el autor, el objetivo de estas redes es articularse desde la perspectiva solidaria a las cadenas productivas por medio de la producción de bienes y servicios requeridos, corrigiendo los flujos de valores, generando más empleos y distribuyendo ingresos para satisfacer las necesidades de las mismas redes, así mismo en una red las organizaciones se mantienen en conexión permanente de flujos de insumos, información y valor.

Dentro de las características se encuentran: descentralización, gestión participativa, coordinación y regionalización, que garanticen la autodeterminación y autogestión de cada organización y de la red como un todo. Esas redes finalmente permiten: aglutinar diversos actores sociales en un movimiento con fuerte potencial transformador; atienden demandas inmediatas de esos actores por empleo de su fuerza de trabajo y por satisfacción de las demandas por consumo.

En lugares como Quebec (Canadá), Mondragón (España), Wisconsin (Estados Unidos) y Sunchales (Argentina), han logrado por medio del trabajo conjunto en largo plazo, posicionar economías solidarias como un factor determinante del desarrollo socioeconómico del territorio (Organizaciones Solidarias, 2016). De acuerdo a autores citados por el documento “Construyendo Territorios Solidarios” de Organizaciones Solidarias (2016), es importante conocer los lugares geográficos donde se desarrollan las

experiencias de economía social y solidaria para determinar las condiciones y particularidades de los territorios donde se dan procesos de surgimiento y arraigo de esta economía; ya que el territorio implica prácticas y procesos sociales, es decir un espacio físico y social determina un tipo de sociedad y a su vez esta determina espacios físicos y sociales en el mismo.

Algunos países como México, Costa Rica, Venezuela y China han trabajado sobre las posibilidades de sostenibilidad alimentaria. México elaboró el Proyecto Evaluación Alianza para el Campo, este país sostiene acuerdos comerciales que tienen una repercusión sobre el sector agrícola, creando una balanza comercial agroalimentaria negativa, por esta razón en lo relacionado al sector se da una cultura empresarial desde los agricultores hasta los técnicos y los empresarios agroindustriales, donde se destacan las alianzas a lo largo de la cadena (Ruíz-Cedeño, 2016).

Costa Rica apuesta su modelo hacia el desarrollo inclusivo, sostenible y modernizado, por medio del cual se impulse la competitividad, innovación y desarrollo tecnológico y a su vez se gestionen los territorios rurales, apoyo a la agricultura familiar, apoyándose en la articulación de la institucionalidad pública y privada del agro (Ruíz-Cedeño, 2016).

Por su parte en Venezuela el Estado se ha enfocado en la creación de un sistema agroalimentario que garantice la seguridad y soberanía alimentaria, donde la principal producción se basa en los alimentos de importancia nacional, y logrando de este modo alcanzar niveles de autoabastecimiento, así mismo tiene en cuenta el desarrollo rural integral, promoviendo el empleo y bienestar de la población rural por medio de infraestructura, insumos, créditos, capacitación y asistencia técnica (Ruíz-Cedeño, 2016). En Venezuela se han implementado las redes socialistas de innovación productivo como parte del Programa Municipio innovador que tiene como objetivo estimular y promocionar la asociatividad y la cooperación entre productores y la academia, la investigación y los gobiernos locales para el desarrollo tecnológico y de innovación, promoviendo cooperativas y agrupaciones empresariales teniendo a las redes socio productivas como forma organizacional. Se ha logrado la conformación de estas redes agrupando alrededor de 14 mil productores de diferentes sectores, donde se estructura el trabajo coordinado para aprovechar en una localidad los recursos naturales, permitiendo el autoabastecimiento y la posibilidad de comercializar productos con valor agregado, aquí se resalta la importancia de no brindar únicamente recursos económicos sino la transferencia tecnológica como eje de desarrollo (Valdez & Márquez, 2016b).

Existen formas alternativas para generar acción colectiva, los pequeños productores en su mayoría se asocian para acceder al mercado, sin embargo, se dan otras figuras no formales para la cooperación y fortalecer las acciones económicas, pueden darse acciones como la unión de vecinos para producir la misma especie, vender a un solo actor o para transportar en conjunto, (Vorley et al., s. f.), presenta ejemplos de estas cooperaciones en varios países, como en Uganda, región Kasenda, donde los productores de plátanos coordinan actividades solo para la cosecha, acopian sus producción y estudian posibilidades de mercado, asignando solo algunos miembros para realizar las negociaciones y para el manejo financiero. Otro ejemplo es el de los productores indígenas aimaras de Bolivia, quienes comercializan sus productos por medio de una red de comercio de parentesco, quienes tienen un 90% de control sobre el mercado de la carne en La Paz y allí se distribuye a cerca de 2000 carnicerías, todas con algún lazo de parentesco. De estos, se destaca que el interés económico y la confianza son necesarios para la

circulación de productos por medio de acuerdos verbales, los cuales son comunes en los pequeños productores de todo el mundo para disminuir las brechas en acceso a mercados.

En la “Evaluación de las organizaciones de productores de frutas y hortalizas en el marco de la Organización Común de Mercados, el caso de Comunidad Valenciana” (Anido, 2015), se hace un recuento de la dinámica de las estrategias de la UE para el sector hortofrutícola. Debido a la dinámica del comercio internacional se han aumentado las exigencias en condiciones de los productos y de entrega, lo cual resulta en la concentración de estos mercados en organizaciones de productores grandes, sin embargo, la importancia del valor agregado ha ido incrementando. El sector hortofrutícola de Europa tiene problemas como la baja rentabilidad, la asimetría de los precios, la escasa transparencia de los circuitos y nuevas formas de contratación, esto en conjunto debilita el poder de negociación de los productores.

La importancia de este sector a nivel europeo lo ha determinado como objeto constante en el marco de la Política Agraria Común (PAC), surgiendo la Organización Común de Mercados para regular los mercados agrarios, con objetivos como mejorar la competitividad y la orientación al mercado del sector, así como promover el consumo, reforzar la protección medioambiental, incorporar la gestión de crisis y reducir la carga administrativa, esto sería apoyado en un período de 3 a 5 años con la financiación de la misma entidad y fondos comunitarios, de esta manera el objetivo final era el de aumentar la concentración de la oferta, la cual se medía por el valor de la producción comercializada a través de organizaciones de productores, quienes mejorarían su poder de negociación e ingresos, es decir mejorando su posición frente a la concentración de la demanda y de la oferta.

La estrategia fue el incentivo para que estos se afiliaran a las Organizaciones de Productores (OP), para que comercializaran por medio de estas y tuvieran eficiencia en la prestación de servicios internamente, para lo cual se crearon distintas categorías de OP de acuerdo con la función de comercialización, a su vez estas debían asistir de manera técnica para que se adoptaran prácticas agrícolas ecológicas.

De los resultados obtenidos de esta estrategia, se tienen tanto positivos como negativos, de los segundos se encuentran que más de la mitad de las OP no tuvieron progreso en los objetivos, no hubo una reducción de costos y estabilización de los precios, puesto que para los productores era más importante tener un precio elevado, los costos incurrido para la adopción de prácticas ecológicas no tenía efecto en los precios. El autor hace mención especial sobre los resultados en España donde se mejoró la competitividad de las OP, en aspectos medioambientales, se mejoró la calidad de los productos, la planificación de la producción y su adaptación a la demanda, en cuanto al poder de negociación era un objetivo complejo debido a la asimetría de la cadena agroalimentaria, en cuanto a la cultura organizativa y empresarial se mejoró la coordinación horizontal y, la colaboración público-privada efectuó una responsabilidad sobre el uso de los recursos y la gestión de las ayudas.

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

De acuerdo al objetivo uno: Analizar los procesos de conformación y fortalecimiento de las organizaciones en el marco del programa PMASAB para la creación de Agroredes, los principales factores determinados para la conformación de Agroredes en el marco del PMASAB, en el período comprendido entre los años 2006—2013 fueron el acceso a canales de comercialización estables y reducir los márgenes de intermediación, en el componente económico, dar valor agregado, producir de acuerdo con la demanda y fortalecer capacidades, generar desarrollo local, en el componente social y recibir apoyo del Gobierno y diferentes instituciones en el componente institucional.

Los objetivos de participación de las organizaciones (formación de Agrored o CGV, fortalecimiento en distintos ámbitos y empresarización), también determinaron los resultados de la investigación puesto que estos fueron cambiando a medida que se implementaban los distintos convenios y en los cambios de administración y funcionarios de las entidades. De esta manera el enfoque de la Agrored se transformó de redes de cooperación y gestión veredal a territorios de provisión y posteriormente al enfoque de empresarización de las organizaciones, lo cual determinó la percepción de cumplimiento o incumplimiento de los factores de cada dimensión.

La validación de los factores relacionados como motivaciones para la conformación de Agroredes permitió verificar su pertinencia con la investigación, de tal modo que estos factores se deben proponer como parte de la evaluación de organizaciones de tipo rural.

La determinación de las variables de costo y distancia de recorrido desde las veredas o municipios donde se ubican las organizaciones determina en gran parte los resultados principalmente de la dimensión económica, específicamente el acceso a canales de comercialización, precio y reducción de los márgenes de intermediación. Se obtuvo que los costos aumentaban por la distancia y la jerarquía vial o condición de estas, así como el pago de peajes para entrar a Bogotá, por lo cual, si las redes no estaban funcionando adecuadamente no se podían reducir estos costos y se acudía a la intermediación para la venta de los productos. Del mismo modo, la falta de transporte propio dificultaba la participación en espacios como Mercados Campesinos, en los cuales la mayoría de las situaciones se alquilaban vehículos, pero los ingresos no superaban los costos de transporte por lo cual si no se contaba con un vehículo propio o por apoyo de las alcaldías se optaba por no participar. Los intermediarios por su parte cuentan en la mayoría de los casos con medios de transporte y con un canal de comercialización al cual distribuir, diferencia con los pequeños productores que, al no establecer relaciones, tener bajo poder de negociación, falta de estandarización en los productos, entre otros, no logran acceder a canales de comercialización estables.

Del mismo modo, los resultados con respecto al cumplimiento de los factores de acuerdo con el producto, provincia, anillo de abastecimiento y grupo relacionado a costo y distancia, permitiría incidir en acciones de formación de modelos que articulen organizaciones de

productores agrarios, determinando sus capacidades, competencias y mejorando sus eficiencias en los procesos.

Las organizaciones estuvieron satisfechas en general en los aspectos relacionados al fortalecimiento de sus capacidades productivas, administrativas, organizativas, financieras y de gestión, ya que, a pesar de las dificultades en el cumplimiento de los objetivos dentro de las Agroredes, lograron fortalecerse y actualmente se destacan en distintos aspectos, así como su aplicación en los procesos actuales. Así mismo generaron la visión colectiva en la mayoría de sus miembros resaltando la importancia de esta en alcanzar objetivos tanto individuales, como colectivos y para sus territorios.

Los Mercados Campesinos hacen parte de la estrategia del PMASAB, originada por la iniciativa de organizaciones con una importante trayectoria e importancia social en sus territorios, sin embargo, este dejó de ser una de las alternativas para las organizaciones y productores por factores como los precios, la no diferenciación en calidad, el transporte. Adicionalmente esta se convirtió en la única estrategia de las Agroredes en varios territorios con respecto a la participación de los productores, donde en ocasiones solo eran contactados para esta actividad y se desconocía su relevancia, así mismo, esta participación únicamente en Mercados Campesinos impedía que las organizaciones y productores accedieran a los otros servicios del PMASAB, como las capacitaciones y a su vez impidiendo el desarrollo de las organizaciones a nivel interno y a nivel territorial o local, evidenciando la falta de interés de la institucionalidad para atender sus necesidades más allá de las soluciones a corto e inmediato plazo.

El desarrollo local de las regiones depende fundamentalmente de las acciones colectivas por parte de su comunidad, para el caso de las Agroredes, este objetivo, aunque era importante no resultaba estar por encima de la búsqueda de los beneficios individuales, que determinaron un alto porcentaje del fracaso de la figura en distintos territorios. Sin embargo, para las organizaciones en las cuales se tiene una visión colectiva sobre objetivos o necesidades comunes, la estrategia ayudó para lograrlos por medio del fortalecimiento y adquisición de capacidades tanto organizativas como de producción y posterior a la finalización de los convenios y actualmente continúan trabajando como redes organizadas para acceder a programas y canales de comercialización estables.

Para el objetivo dos: Analizar las causas que originaron brechas en el cumplimiento de los objetivos de las Agroredes del Plan Maestro de Abastecimiento y Seguridad Alimentaria de Bogotá, se obtuvo que a pesar de tener en cuenta en la formulación del PMASAB las asimetrías del mercado como la intermediación, el acceso a la información y precios, las estrategias de ejecución no cumplieron con esto, sumado a la comunicación errónea de los objetivos hacia los productores, lo que resultó en insatisfacción de cumplimiento en estas variables ya que los productores y organizaciones al finalizar los convenios evidenciaban estas asimetrías de nuevo en sus actividades.

Las Agroredes como estrategia operativa del PMASAB generaron expectativas en los territorios y productores para su vinculación a estas, sin embargo, una vez se ejecuta, se evidencian una serie de fallas tanto de la institucionalidad como de los productores para el logro de las metas. Esto generó además que se dieran evaluaciones de las estrategias de acuerdo con las metas y no de acuerdo con la participación de los productores.

Las principales falencias determinadas por parte de las organizaciones para el cumplimiento de los objetivos, fueron primero que en el cambio de definición de la Agrored de red a territorios donde la estrategia se modifica al trabajo con organizaciones de estos, es que no se tuvo en cuenta si estas organizaciones contaban con las capacidades

técnicas y organizativas para gestionar a nivel veredal y municipal la producción, de esta manera una parte de las organizaciones se desintegró o abandono la estrategia. Así mismo en las organizaciones que continuaron con el proceso se evidenció la falta de compromiso, en el cual las responsabilidades eran delegadas en pocas personas, la falta de liderazgo a largo plazo, la pérdida de confianza en el trabajo asociativo y en retomar los convenios puesto que una vez finalizados los productores retornaban a las problemáticas anteriores, la falta de estrategias sostenibles para su incursión en el mercado y las dificultades para transportar la producción.

La implementación de programas a largo plazo como parte de un plan maestro, el cual es un instrumento de planificación que permite prever el ordenamiento de una ciudad teniendo en cuenta sus servicios, infraestructura y equipamientos, debe realizarse no solo con la visión de ordenamiento a nivel interno sino de planeación a nivel región, como en el caso del PMASAB y en especial las Agroredes, esta estrategia, entendiendo la importancia en la provisión alimentaria a nivel central y de los principales abastecedores, los pequeños productores, debe realizarse de acuerdo a las necesidades particulares de los territorios, en esta investigación la falta de participación de estas comunidades y los productores, no permitió que se generara la confianza necesaria en el proceso y no se cumplieran, por tanto los objetivos propuestos a nivel rural.

De esta manera, se observa esta falencia en los resultados de la investigación, ya que las diferentes estrategias de implementación, así como las dinámicas organizativas de los territorios, determinaron el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos de gestión a nivel rural.

Se evidencia la falta de acompañamiento de las instituciones encargadas de desarrollar dichos procesos en los territorios posterior a la finalización de los convenios, así como la vinculación de una gran cantidad de actores en la estrategia, lo cual generó una percepción de abandono causando la desconfianza tanto en procesos colectivos como de parte de las instituciones.

Para el objetivo tres: Comparar los resultados de la estrategia de Agroredes del PMASAB con respecto a otros modelos de articulación o coordinación con organizaciones de productores agrarios, se evidencia una escasa política nacional y regional en la formulación de planes de abastecimiento de alimentos, lo cual se demostró no solo en el incumplimiento de los objetivos propuestos por el PMASAB en relación a la Región Central, sino en la falta de acompañamiento institucional en la estructuración de los mismos que permitieran generar lineamientos específicos para su planeación e implementación, además que tuvieran en cuenta la producción de origen campesino como principal abastecedor de alimentos a las ciudades. Así mismo, el modelo de Agroredes que se planteó inicialmente como una gestión de vecindad a nivel de vereda es un modelo único en el país, lo cual es importante resaltar para tener en cuenta las falencias en su implementación.

6.2 Recomendaciones

Es necesario realizar futuras investigaciones sobre los escenarios recomendables para involucrar a los pequeños productores y organizaciones de estos, en canales alternativos de comercialización, en los cuales se garantice su sostenibilidad y mejoramiento en la calidad de vida de acuerdo con su tipo de producción.

Debido al alcance de la investigación es recomendable proponer interpretaciones relacionadas con la integralidad y funcionalidad de los sistemas de abastecimiento, así como los actuales ajustes al PMASAB por parte de las entidades encargadas, en relación con la producción de los territorios de provisión alimentaria, los nodos logísticos y los centros de distribución y consumo.

De acuerdo con los resultados de la investigación, es necesario proponer políticas que garanticen el acompañamiento necesario a los productores u organizaciones vinculadas a programas o planes maestros, como en este caso, para garantizar el funcionamiento y sostenibilidad. Así mismo se deben proponer lineamientos que garanticen el cumplimiento y el enfoque de desarrollo de este tipo de estrategias, puesto que los cambios en las administraciones tanto locales como distritales y a su vez en los objetivos, no permitió un desarrollo continuo y por ende el no éxito en la consecución de estos.

Es necesario evaluar las estrategias de implementación en los territorios de acuerdo con diagnósticos previos de las dinámicas productivas, organizativas, culturales, sociales y ambientales de estos.

Bibliografía

- Acevedo, G. (2017). Asociaciones de productores agrarios y comercialización de sus productos en el oriente antioqueño. *Journal of Agriculture and Animal Science*, 6. <https://doi.org/10.22507/jals.v6n1a6>
- Agbadi, P., Urke, H. B., & Mittelmark, M. B. (2017). Household food security and adequacy of child diet in the food insecure region north in Ghana. *PLoS ONE*, 12(5), 1-16. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0177377>
- Alcaldía de Bogotá. (2006). MODELO DE GESTION TERRITORIAL - Documento Parámetro Plan Maestro de Abastecimiento de alimentos y Seguridad Alimentaria de Bogotá. Alimenta Bogotá.
- Alcaldía de Bogotá, Departamento Administrativo de Planeación distrital, & Unidad Ejecutiva de Servicios Públicos. Decreto 315 de 2006, Pub. L. No. Registro Distrital 3596 de agosto 18 de 2006 (2006). Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=21063>
- Alcaldía de Bogotá, Secretaria Distrital de Desarrollo Económico, Secretaría Distrital de Integración Social, Secretaría Distrital de Salud, Secretaría de Educación Distrital, Secretaría Distrital de Ambiente, ... Secretaría Distrital de Hábitat. DECRETO 508 DE 2007 «Por el cual se adopta la Política Pública de Seguridad Alimentaria y Nutricional para Bogotá, Distrito Capital, 2007-2015, Bogotá sin hambre» (2007). Recuperado de <http://www.saludcapital.gov.co/DocumentosPoliticasyEnSalud/POL%C3%8D.%20EG.ALIM.NUTR.%20DECRETO%20508%20DE%202007.pdf>
- Alcaldía de Bogotá, Secretaria Distrital de Desarrollo Económico, & Secretaría Distrital de Planeación. DECRETO 040 DE 2008 «Por el cual se modifica y complementa el Decreto 315 de 2006, Plan Maestro de Abastecimiento Alimentario y Seguridad Alimentaria para Bogotá Distrito Capital y se dictan otras disposiciones», Pub. L. No. Registro Distrital 3936 de febrero 26 de 2008 (2008). Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=29029>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2013). Documento técnico de soporte de la modificación excepcional al POT.
- Aldana Martínez, C., & Cañón Rodríguez, D. maría. (2017). Aplicación Del Modelo Relacional En Organizaciones Campesinas Productivas D... *REVISTA CHILENA DE ECONOMÍA Y SOCIEDAD*, 65-85.
- Anido, J. (2015). *Evaluación de las organizaciones de productores de frutas y hortalizas en el marco de la Organización Común de Mercados. El caso de Comunidad Valenciana*. UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y CIENCIAS SOCIALES. Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/58046/ANIDO%20-%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20las%20organizaciones%20de%20productores%20de%20frutas%20y%20hortalizas%20en%20el%20marco%20de%20la%20...pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bejarano, J. A. (1998). *Economía de la agricultura*. IICA.
- Beltrán Beltrán, J. A. (2013). *POLÍTICA DISTRITAL PMASAB*. Recuperado de <http://unimilitar-dspace.metabiblioteca.org/bitstream/10654/11322/1/BeltranBeltranJesusAlberto2013.pdf>

- Berdegú, J. (2000). COOPERANDO PARA COMPETIR FACTORES DE ÉXITO DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS CAMPESINAS. *Red Internacional de Metodología de Investigación*.
- Bernet, T., Lara, M., Urday, P., & Devaux, A. (2002). El Reto de Vincular a los Pequeños Productores de Papa con la Agroindustria. *Revista Latinoamericana de la Papa*, 13(1), 1-23.
- Bringas, H., Alejandra, B., Parra, R., Martín, J., Rodríguez, P., Martín, J., ... Bañuelos Flores, N. (2018). Logística de transporte y desarrollo local en organizaciones exportadoras de uva de mesa sonorense. *Estudios sociales (Hermosillo, Son.)*, 28(51), 0-0. <https://doi.org/10.24836/es.v28i51.563>
- Caldentey-Albert, P., & Gómez-Muñoz, A. . (1993). *Economía de los mercados agrarios*. Universidad de Córdoba.
- Callejas, C. (2016). *FACTORES DE ÉXITO DE ASOTBILBAO, UNA EMPRESA ASOCIATIVA EN EL POSCONFLICTO*. Artículo elaborado para optar al título de Magister en Estudios y Gestión del Desarrollo, Universidad de La Salle, Bogotá D.C, Bogotá, Colombia. Recuperado de http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/18803/72102218_2016.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Camacho, J. H., Aguilar, I., & Cervantes, F. (2012). Trust, norms and participation in social networks: Analysis of two dairy farmer organizations of Puebla, Mexico. *Archivos de Zootecnia*, 61(234), 197-207. <https://doi.org/10.4321/S0004-05922012000200004>
- Camacho, P., Marlin, C., & Zambrano, C. (2005). Estudio regional sobre "Factores de éxitos de Empresas Asociativas Rurales". Recuperado de <http://www.asocam.org/biblioteca/files/original/73bf2fb738aa0941b556d481f2ab8365.pdf>
- Campos, S., Carro, R., Duran, C., & Fernández, H. (2000). Un nuevo enfoque para el análisis de las organizaciones. *La Ecología Organizacional. FACES*, 6(9), 9-22.
- Caravaca Barroso, I., González Romero, G., Pérez, S., & Rocío, M. (2003). Redes e innovación socio-institucional en sistemas productivos locales. Recuperado de <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/43330>
- Caravaca, I., & González, G. (2009). Las redes de colaboración como base del desarrollo territorial. *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias sociales*, 13(289). Recuperado de <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-289.htm>
- Carini, G. (2017). Vista de "Cada día más empresarios": asociaciones de productores, agronegocio y estrategias institucionales en la pampa cordobesa (1995-2002). *Sociohistórica*, 40(032). Recuperado de <http://www.sociohistorica.fahce.unlp.edu.ar/article/view/SHe032/8969>
- Castro Ríos, G. A., & Noguera Hidalgo, Á. L. (2014). Depredación organizacional: las consecuencias del uso del poder en la organización. *Estudios Gerenciales*, 30, 233-242.
- Congreso de la República. LEY No 177629 ENE 2016 «POR LA CUAL SE CREAN Y SE DESARROLLAN LAS ZONAS DE INTERÉS DE DESARROLLO RURAL, ECONÓMICO Y SOCIAL, ZIDRES», 177629 LEY No 177629 § (2016).
- Conpes, & DNP. (2005). Conpes 91 Social. Ministerio de Relaciones Exteriores Ministerio de Hacienda y Crédito Público Ministerio de la Protección Social Ministerio de Educación Nacional Ministerio del Medio Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial DNP: DDS - PNDH - DDUPA. Recuperado de http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/conpes/2005/Conpes_0091_2005.pdf

- Conpes social. (2008). *POLÍTICA NACIONAL DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL (PSAN)*. Consejo Nacional de Política Económica Social República de Colombia Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/conpes/2008/conpes_0113_2008.pdf
- Contraloría de Bogotá. (2005). *18 MESES DE LA ADMINISTRACION DE LUIS EDUARDO GARZON SEGUIMIENTO A LA EJECUCION DEL PLAN DE DESARROLLO ECONOMICO, SOCIAL Y DE OBRAS PUBLICAS BOGOTA 2004– 2008 BOGOTA SIN INDIFERENCIA*. Bogotá: Contraloría de Bogotá. Recuperado de <http://www.contraloriabogota.gov.co/sites/default/files/Contenido/Informes/Estructurales/Planeaci%C3%B3n/2004-2008%20Seguimiento%20Plan%20de%20Desarrollo.pdf>
- Contraloría de Bogotá. (2012). *INFORME DE LA VISITA FISCAL “REVISIÓN, ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO A LOS RECURSOS FINANCIEROS Y TECNOLÓGICOS INVERTIDOS POR LA SDDE EN LAS PLATAFORMAS LOGÍSTICAS LUCERO TESORO Y BOSA, EN EL MARCO DEL PLAN MAESTRO DE ABASTECIMIENTO” (PLAN DE AUDITORÍA DISTRITAL 2012 CICLO II)*. DIRECCIÓN SECTOR HACIENDA DESARROLLO ECONÓMICO INDUSTRIA Y TURISMO: SECRETARÍA DISTRITAL DE DESARROLLO ECONÓMICO. Recuperado de http://www.contraloriabogota.gov.co/sites/default/files/Contenido/Informes/Auditoria/Direcci%C3%B3n%20Sector%20Hacienda/PAD_2012/CicloII/VISITA%20FISCAL%20PLATAFORMA%20LOGISTICA%20LOS%20LUCEROS.pdf
- Contraloría de Bogotá. (2016). *INFORME DE AUDITORÍA DE DESEMPEÑO CÓDIGO 297 SECRETARÍA DISTRITAL DE DESARROLLO ECONÓMICO - SDDE PERÍODO AUDITADO 2012 - 2015 DIRECCIÓN SECTORIAL DE DESARROLLO ECONÓMICO, INDUSTRIA Y TURISMO (Auditoría de Desempeño)*. Bogotá D.C.- Colombia. Recuperado de http://www.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/control/D_SDDE_PROYECTO_INV_736.pdf
- Contreras Torres, F. V., & Castro Ríos, G. A. (s. f.). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29, 72-76.
- Cordero-Salas, P., Chavarría, H., Echeverri, R., & Sepúlveda, S. (2003). *TERRITORIOS RURALES, COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO*. IICA. Recuperado de <http://repiica.iica.int/DOCS/B0239E/B0239E.PDF>
- Cortés Millán, G. A. (2014). Asociatividad Campesina De Pequeños Productores De Leche: Resistencias Y Acciones Colectivas En El Libre Mercado Y La Globalización. *Revista Panorama*, 8(14), 87-96.
- CSA. (2014). *PRINCIPIOS PARA LA INVERSIÓN RESPONSABLE EN LA AGRICULTURA Y LOS SISTEMAS ALIMENTARIOS*. Comité de Seguridad Alimentaria Mundial. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-au866s.pdf>
- DANE. (2017). Boletín técnico-Índice de Precios al Consumidor (Octubre 2017). Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_oct17.pdf
- Diez, J. I. (2016). Organizaciones, redes y desarrollo económico en ciudades medias: el caso de Bahía Blanca, Argentina. *Región y sociedad*, 28(67), 277-313.
- DNP. (2015). *EL CAMPO COLOMBIANO: UN CAMINO HACIA EL BIENESTAR Y LA PAZ MISIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL CAMPO*. Bogotá, Colombia: Nuevas Ediciones S.A.
- Eliadis, P., M Hill, M., Howlett, M., J Trebilcock, M., Guy peters, B., A. Hornbeek, J., ... Bressers, H. (2005). *Designing Government: From Instruments to Governance*.

- Fajardo Henao, A. del P., & Aranda Camacho, Y. V. (2009). *Implicaciones, alcances y perspectivas del establecimiento de las Agroredes como mecanismo para el desarrollo en la zona rural de Bogotá*. Bogotá.
- FAO. (1996). Rome Declaration on World Food Security. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/003/w3613e/w3613e00.HTM>
- FAO. (2006). Food Security. Recuperado de <http://www.fao.org/forestry/13128-0e6f36f27e0091055bec28ebe830f46b3.pdf>
- FAO. (2010). Vinculación de los pequeños productores a los sistemas de abastecimiento y distribución de alimentos (SADA). Recuperado de http://coin.fao.org/coin-static/cms/media/5/12833574814970/guia_politica_cundinamarca.pdf
- FAO. (2011). Una introducción a los conceptos básicos de la seguridad alimentaria.
- FAO. (2017a). El futuro de la alimentación y la agricultura: Tendencias y desafíos. Recuperado 12 de octubre de 2017, de <http://www.fao.org/resources/infographics/infographics-details/es/c/471474/>
- FAO. (2017b). FAO - Noticias: Vuelve a crecer el hambre en el mundo, impulsada por los conflictos y el cambio climático, según un nuevo informe de la ONU. Recuperado 11 de octubre de 2017, de <http://www.fao.org/news/story/es/item/1037465/icode/>
- FAO. (s. f.). Keynote Paper: FAO methodology for estimating the prevalence of undernourishment. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/005/Y4249E/y4249e06.htm>
- FAO, FIDA, UNICEF, PMA, & OMS. (2018). El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo. Fomentando la resiliencia climática en aras de la seguridad alimentaria y la nutrición. FAO, ROMA. Recuperado de <http://www.fao.org/3/I9553ES/i9553es.pdf>
- FAO, & MANÁ. (2016). *Sistemas de Abastecimiento Alimentario - Bases para la Inclusión de la Agricultura Familiar PROPUESTA PARA MODELOS DE ABASTECIMIENTO ALIMENTARIO Subregión Occidente Departamento de Antioquia Colombia*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i5210s.pdf>
- Faure, G., Le Coq, J. F., & Rodríguez, N. (2008). Diversidad de las trayectorias y perspectivas de las organizaciones de pequeños productores en Costa Rica frente a la globalización. *REVISTA CENTROAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES*, 5(2).
- Figueroa-Rodríguez, K. A., Figueroa-Sandoval, B., Borja-Bravo, M., Carrillo-Hidalgo, O. M., Hernández-Rosas, F., & Tobón-Olguín, L. E. (2012). CONFIANZA Y REDES SOCIALES EN PRODUCTORES DE HORTALIZAS EN SAN LUIS POTOSÍ, MÉXICO. *AGRICULTURA, SOCIEDAD Y DESARROLLO*, 441-453.
- Forero Álvarez, J. (2007). Abastecimiento de Alimentos a Bogotá. *Scribd*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/41016365/Forero-2006-Abastecim-Alim-Bogota-Ag-2007>
- García Herrera, R. I. (2015). Reflexiones en torno a las dimensiones del poder y lenguaje dentro de la organización. *Issuu*, (1). Recuperado de https://issuu.com/remineo.org/docs/revista_ao_no.1
- García, R. D. Á., & Acevedo, J. A. R. (2010). El territorio como factor del desarrollo. *Semestre Económico*, 13(27). Recuperado de <https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/256>
- Gastelú, T., & Arturo, C. (2012). La participación de las grandes cadenas de supermercados en las redes de comercialización de los pequeños productores. *Nueva antropología*, 25(77), 109-132.
- Gavilanes, R. V. (2009). Hacia una nueva definición del concepto «política pública.» *Proposing a new «Public Policy» definition.*, 20, 149-187.

- Gutiérrez, J. D. (2014). Smallholders' Agricultural Cooperatives in Colombia: ¿Vehicles for Rural Development? *Cooperativas de pequeños productores agrícolas en Colombia: ¿vehículos para el desarrollo rural?*, (73), 219-271. <https://doi.org/10.13043/DYS.73.7>
- Gutiérrez, O. (2016). *Políticas para mejorar la participación de pequeños productores en la comercialización de alimentos en Colombia*. Universidad Nacional de Colombia Facultad de Ciencias Agrarias, Bogotá, Colombia.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1999). *Análisis Multivariante* (Quinta). Iberia, Madrid: Prentice Hall. Recuperado de <https://www.yyy.files.wordpress.com/2018/01/anc3a1lisis-multivariante-de-joseph-f-hair-y-otros.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México. Recuperado de <http://sistemas.unicesar.edu.co/documentossistemas/sampieri.pdf>
- ICBF. Derecho del Bienestar Familiar [RESOLUCION_MINEDUCACION_16432_2015] (2015). Recuperado de https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_mineducacion_16432_2015.htm
- ICTA. (2015). EVALUACIÓN PLAN MAESTRO DE ABASTECIMIENTO Y SEGURIDAD ALIMENTARIA DE BOGOTÁ (PMASAB) INFORME DE AVANCE COMPONENTE OPERACIONES. CONTRATO DE CONSULTORÍA No. 223 DE 2014 ENTRE LA ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ, SECRETARÍA DISTRITAL DE DESARROLLO ECONÓMICO Y EL INSTITUTO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS-ICTA CON OBJETO DE REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL PMASAB.
- Ingram, J. (2011). A food systems approach to researching food security and its interactions with global environmental change.
- Isuani, F. (2012). Instrumentos De Políticas Públicas. Factores Claves De Las Capacidades Estatales. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 12(19), 51-74.
- Jaller, S. (2010). La sostenibilidad de la actividad de los pequeños productores colombianos enfrenta serias amenazas. En *Alimentar a las ciudades de Colombia Política para el desarrollo de los sistemas de abastecimiento y distribución de alimentos en Colombia: instrumento para la seguridad alimentaria* (Maritza Rodríguez Reyes). Bogotá D.C.- Colombia: FAO.
- Johnson, R., & Wichern, D. (1982). Applied multivariate statistical análisis. U. Wisconsin, Madison. Prentice Inc. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rccp/v20n2/v20n2a04.pdf>
- Karunasagar, I., & Karunasagar, I. (2016). Challenges of food security – need for interdisciplinary collaboration.
- Lahera, E. (2004). Política y políticas públicas. CEPAL-División de Desarrollo Social. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6085/S047600_es.pdf
- Lattuada, M., Nogueira, M. E., & Urcola, M. (2015a). Las formas asociativas de la agricultura familiar en el desarrollo rural argentino de las últimas décadas (1990-2014). *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (84), 195-228.
- Lattuada, M., Nogueira, M. E., & Urcola, M. (2015b). Las formas asociativas de la agricultura familiar en el desarrollo rural argentino de las últimas décadas (1990-2014). *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (84), 195-228.

- Leal, M. del P. (2011). Análisis de la planificación y gestión del sistema de abastecimiento y distribución mayorista de alimentos en Barcelona y su área metropolitana (1971-2008). *CUADERNOS DE GEOGRAFÍA | REVISTA COLOMBIANA DE GEOGRAFÍA*, 20(2), 35-50.
- Leal-Londoño, M. del P. (2008). Creación y desarrollo de agoredes como estrategia de desarrollo rural en áreas periurbanas, el caso de la localidad de Sumapaz / Bogotá-Colombia. *REVISTA ELECTRÓNICA DE GEOGRAFÍA Y CIENCIAS SOCIALES*, XII (270). Recuperado de <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-270/sn-270-80.htm>
- Mance, E. (2002). Redes de Colaboração Solidária. Recuperado de <http://www.solidarius.com.br/mance/biblioteca/redecolaboracao-pt.pdf>
- Manzano, J. A., & Jimenez, E. (2017). *Análisis multivariante aplicado con R*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Melo, E., Herrera, G., & Torres, R. (2011a). ANÁLISIS DEL PROCESO DE INTERACCIÓN EN LOS TERRITORIOS. En *Hacia una distribución de alimentos más justa, solidaria y eficiente* (Álvaro Parrado). CONVENIO SECRETARÍA DISTRITAL DE DESARROLLO ECONÓMICO DE BOGOTÁ, SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL DE CUNDINAMARCA, FUNDACIÓN DEL GRUPO DE ENERGÍA DE BOGOTÁ Y UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA.
- Melo, E., Herrera, G., & Torres, R. (2011b). REDES LOCALES PARTICIPANTES EN EL PROYECTO. En *Hacia una distribución de alimentos más justa, solidaria y eficiente* (Álvaro Parrado). CONVENIO SECRETARÍA DISTRITAL DE DESARROLLO ECONÓMICO DE BOGOTÁ, SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL DE CUNDINAMARCA, FUNDACIÓN DEL GRUPO DE ENERGÍA DE BOGOTÁ Y UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA.
- Méndez, R. (2002). Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes. *Eure*, 28(84). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/196/19608404.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2016). DOCUMENTO ESTRATÉGICO-ESTRATEGIA COLOMBIA SIEMBRA. Recuperado de https://www.minagricultura.gov.co/Documents/Estrategia_Colombia_Siembra.pdf
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2017). Lineamientos estratégicos de política pública- Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria ACFC. MINAGRICULTURA, ADR, GOBIERNO DE COLOMBIA y COOPERACIÓN INTERNACIONAL. Recuperado de <https://www.minagricultura.gov.co/Documents/lineamientos-acfc.pdf>
- Ministerio de Salud. (2017a). *Encuesta Nacional de la Situación Nutricional ENSIN 2015*. Medellín. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/GCFI/presentacion-ensin-2017-medellin.pdf>
- Ministerio de Salud. (2017b). Gobierno presenta Encuesta Nacional de Situación Nutricional de Colombia (ENSIN) 2015. Recuperado 3 de febrero de 2018, de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Gobierno-presenta-Encuesta-Nacional-de-Situacion-Nutricional-de-Colombia-ENSIN-2015.aspx>
- Ministerio de Salud y Protección Social, FAO, & OSAN. (2014). SITUACIÓN NUTRICIONAL EN COLOMBIA Y ALGUNOS DE SUS DETERMINANTES. Ministerio de salud y protección social Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO Convenio 507-2013 Observatorio de seguridad alimentaria y nutricional (OSAN).
- Molina, J. P., Aranda Camacho, Y. V., Muñoz Puerta, G., Barrientos, J. C., Herrera, A., Osés, R., ... Salgado, M. (2009). *Manual para la formación de operadores de oferta y fortalecimiento de las redes de producción* (Juan Patricio Molina Nathalia Judith Santana Medina). Grupo de Investigación en Gestión y Desarrollo Rural

- Universidad Nacional de Colombia. Centro de Investigación y Extensión Rural (CIER), Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de Colombia. Secretaría de Desarrollo Económico, Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico, Gobernación de Cundinamarca. Empresa de Energía de Bogotá.
- Molina, J. P., & Rodríguez, H. (2008). El papel de las políticas públicas agropecuarias en el desarrollo local. En *Aportes para la construcción de procesos de desarrollo local* (Juan Patricio Molina, Jorge Eduardo Parra, Yesid Aranda Camacho, pp. 53-73). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia (Sede Bogotá).
- Molina, J. P., Tinoco, G., Espinosa, J. C., Medina, N., Ángel, J., Gómez, S., ... Piñeros, I. (2008). PROYECTO PILOTO DE FORTALECIMIENTO SOCIOECONÓMICO PARA LA INTEGRACIÓN DE AGROREDES EN LA PROVINCIA DE ORIENTE DEL DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA GESTIÓN DE REDES. FACULTAD DE AGRONOMÍA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE BOGOTÁ.
- Montaña, A. 2006. La organización en la teoría económica: Una introducción. *Suma Administrativa*. Vol. 1., Núm. 1. Pp 72-83.
- Montoya, I., & Montoya, L. (2005). Reflexiones sobre la actuación económica de pequeños productores campesinos, a partir de un modelo de 'chantaje'. *Agronomía Colombiana*, 23(2), 351-360. <http://www.redalyc.org/pdf/1803/180316955021.pdf>
- Montoya, I., & Rubiano, M. A. (2008). Procesos de desarrollo local: Una introducción. En *Aportes para la construcción de procesos de desarrollo local* (Juan Patricio Molina, Jorge Eduardo Parra, Yesid Aranda Camacho, pp. 11-23). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia (Sede Bogotá).
- Mora, B. (2014). El factor productivo gestión en cooperativas y asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios de las zonas de Cartama y Penderisco en el suroeste antioqueño. *REVISTA LASALLISTA DE INVESTIGACIÓN*, 11(2), 51-62.
- Moyano, E. (2006). EL ASOCIACIONISMO EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO Y SU CONTRIBUCIÓN A LA GENERACIÓN DEL CAPITAL SOCIAL. (IESA-CSIC).
- Mtumbuka, W. S., Mapemba, L., Maonga, B., & Mwabumba, M. (2014). Spatial price integration among selected bean markets in Malawi A threshold autoregressive model approach.
- Murillo, G. (2009). Sociología de las organizaciones Una perspectiva desde el poder y la autoridad para entender la cohesión social: el caso de la banca en Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (26), 39-72.
- Narváez, C. (2014). Asociaciones y cooperativas rurales: factores internos y externos que influyen en su estabilidad y eficiencia. Una reflexión sobre el caso de Viotá, Cundinamarca. *Cooperativismo & Desarrollo*, 104(22), 35-53. <http://dx.doi.org/10.16925/co.v22i104.971>
- Narváez, M., Fernández, G., & Senior, A. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica. *Opción*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31011437006>
- Observatorio de Desarrollo Económico. (sf). Economía campesina, soberanía y seguridad alimentarias. La experiencia de Mercados Campesinos en Bogotá y la región central de Colombia. Recuperado de <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/descargas/public/mercadoscampesinos.pdf>

- Olson, M. (1978). *THE LOGIC OF COLLECTIVE ACTION Public Goods and the Theory of Groups* (Harvard Economic Studies). Harvard University Press Cambridge. Massachusetts London • England. Recuperado de https://moodle.drew.edu/2/pluginfile.php/225050/mod_resource/content/2/Olson%20%281967%29%20Logic%20of%20Collective%20Action%20%28book%29.pdf
- Opazo, M. P., & Rodríguez, D. (2017). Repensando los límites de las organizaciones por medio de la teoría de sistemas organizacionales de Niklas Luhmann. *Revista Mad. Revista del Magíster en Análisis Sistemico Aplicado a la Sociedad*, (36), 22-37.
- Ordoñez, F., Montoya, G., Mondragón, H., Vásquez, C., Pérez, M., Moreno, S., & Comité de Interlocución Campesino y Comunal (CICC). (2011). Aspectos económicos del proceso Mercados Campesinos. En *Economía campesina, soberanía y seguridad alimentarias en Bogotá y la región central del país* (pp. 87-165). Bogotá: ILSA.
- Organizaciones Solidarias. (2016). Construyendo Territorios Solidarios Guía metodológica 2016. Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias - Fundación Universitaria de San Gil - Fundación COOMULDESA. Recuperado de <http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/archivos/Construyendo%20Territorios%20solidarios%2C%20Gu%C3%ADa%20Metodo%20C3%B3gica.pdf>
- Organizaciones Solidarias. (2017). Estrategia de Compras Públicas Solidarias. Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. Recuperado de http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/archivos/Estrategia%20de%20Compras%20P%C3%ABlicas%20Locales%20Solidarias_0.pdf
- Organizaciones Solidarias. (2018). Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural -Planfes 2017 – 2032. UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE ORGANIZACIONES SOLIDARIAS. Recuperado de [http://sitios.orgsolidarias.gov.co/PAZ/doc/Documento%20Planfes%20Version%20Junio%202018%20\(v31%20-%20jun18\) \[1593\].pdf](http://sitios.orgsolidarias.gov.co/PAZ/doc/Documento%20Planfes%20Version%20Junio%202018%20(v31%20-%20jun18) [1593].pdf)
- Organizaciones Solidarias, & CIRIEC. (2015). *Marco para el fomento de la economía solidaria en territorios rurales de Colombia* (Rempe de Colombia S. A. S). Bogotá D.C.- Colombia: Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias Centro de Investigación, Documentación e Información de la Economía Social, Pública y Cooperativa (CIRIEC-Colombia). Recuperado de <http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/archivos/Marco%20de%20fomento%20de%20la%20economia%20solidaria%20en%20territorios%20rurales.pdf>
- Ospina, G. (s. f.). Seminario Iberoamericano de Seguridad Alimentaria y Nutricional en la Ciudad. Icaldía Mayor de Bogotá, programa «Bogotá sin hambre», Departamento Administrativo de Planeación Distrital, Secretaria Distrital de Salud, Departamento Administrativo de Bienestar Social, Secretaria de Educación del Distrito, Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá ETB, Empresa de Energía de Bogotá, Programa Mundial de Alimentos - PMA, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura -IICA, Plan International, Acción Contra el Hambre, Unicef, Cámara de Comercio de Bogotá, Caja de Compensación Familiar Compensar. Recuperado de https://books.googleusercontent.com/books/content?req=AKW5Qac5nTE6aWyceiuCyrHpTDsjjfl3Lir4YRyTqwlMFuoOMxqlzt5FGj4DNOWBY112UiL1ZBWWdVk-TPbv-tnpJF8Oe05qoOvOdBd1oZQHKx0YZrRiNuTt2EjpL8TQB_IGYrRfedP-QAJKkmV7F9YTzxPIWOxemKD5ka9tDzKMfwFLITgG_fvYGmRWn7t0-XI_SgHdmgtvc81sbwE1jhsu1_H3S1Godb1FvlwH6BC3VyTCWejlkzeRjKIMM-AhcZdugAtpUVBJc0PtyJc77of1HAexO3SOpAugjyJs9q07i_IR0kvf70
- Pachón-Ariza, F. (2014). INVESTIGANDO Y ACTUANDO EN TERRITORIOS RURALES. En *INVESTIGANDO Y ACTUANDO EN TERRITORIOS RURALES*. Bogotá, Colombia: Univ. Nacional de Colombia.

- Parrado, Á. (2011). INTEGRACIÓN DE ACTORES DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO DE ALIMENTOS DE LAS PROVINCIAS DE ORIENTE Y TEQUENDAMA DE CUNDINAMARCA. En *Hacia una distribución de alimentos más justa, solidaria y eficiente* (Álvaro Parrado). CONVENIO SECRETARÍA DISTRITAL DE DESARROLLO ECONÓMICO DE BOGOTÁ, SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL DE CUNDINAMARCA, FUNDACIÓN DEL GRUPO DE ENERGÍA DE BOGOTÁ Y UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA.
- Parrado, Á. (2016a). Estrategia de Desarrollo Humano y Sustentable para las Organizaciones Campesinas Locales de la Región Central de Colombia vinculadas al proceso Mercados Campesinos. En *Construyendo caminos hacia la garantía de la seguridad alimentaria y nutricional en Colombia: 10 años* (Orlando Arnulfo Chacón Barliza y Ángela Marcela Gordillo, p. 168). Bogotá D.C.- Colombia: Centro Editorial Facultad de Medicina. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/316675141_Estrategia_de_Development_Humano_y_Sustentable_para_las_Organizaciones_Campesinas_Locales_de_la_Region_Central_de_Colombia_vinculadas_al_proceso_Mercados_Campesinos
- Parrado, Á. (2016b). ORGANIZACIONES CAMPESINAS LOCALES Y SOBERANÍA ALIMENTARIA. En *CONSTRUYENDO CAMINOS HACIA LA GARANTÍA DE LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL EN COLOMBIA 10 años Observatorio de Seguridad Alimentaria y Nutricional Obsan* (Orlando Arnulfo Chacón Barliza y Ángela Marcela Gordillo). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia (Sede Bogotá). Facultad de Medicina.
- Parrado, Á. (2017). ENTREVISTA A ÁLVARO PARRADO-EJECUTOR DEL CONVENIO ORIENTE DEL PMASAB [Oral].
- Perffeti, J., Balcázar, Á., Hernández, A., & Leibovich, J. (2013). *Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia* (Fedesarrollo, Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC), Incoder, Finagro, Banco Agrario). Bogotá, Colombia: SAC y Fedesarrollo. Recuperado de <http://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/61/?sequence=1>
- PESA. (2011). Seguridad Alimentaria y Nutricional Conceptos Básicos. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-at772s.pdf>
- PNUD. (2011). *Colombia rural Razones para la esperanza*. Bogotá, Colombia: INDH PNUD.
- Presidencia de la República. (1991). CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA 1991. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>
- Presidencia de la República. (2016). ACUERDO FINAL PARA LA TERMINACIÓN DEL CONFLICTO Y LA CONSTRUCCIÓN DE UNA PAZ ESTABLE Y DURADERA.
- Putnam, R. D., Leonardi, R., & Nanetti, R. Y. (1994). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.
- Ramírez, A. del R. (2017). *Acceso de asociaciones de pequeños productores a los mercados agropecuarios. Estudio de casos en el departamento del Meta (Colombia)*. Universidad Nacional de Colombia Facultad de Ciencias Agrarias, Escuela de posgrados, Bogotá D.C.- Colombia. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/62125/1/TESIS%20ANDREA%20RAMIREZ.pdf>
- Ramírez Pascagaza, J. D. (2010). *La implementación de la política de Abastecimiento Alimentario de Bogotá en el sector mayorista de la comercialización de alimentos: restricciones y dificultades*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede

- Académica de México. Recuperado de <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/2832/1/TFLACSO-2010JDRP.pdf>
- Rashid, S., & Minot, N. (2010). Are Staple Food Markets in Africa Efficient? Spatial Price Analyses and Beyond. Presentado en "Food price variability: Causes, consequences, and policy options", Maputo, Mozambique. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=482673D27FAFDC81E5237414B2FFA787?doi=10.1.1.193.3771&rep=rep1&type=pdf>
- Rendón, B. (2014). Management as a productive factor in cooperatives and small and mid-sized associations of agropecuary producers in the Cartama and Penderisco zones, at the South West of Antioquia. *Revista Lasallista de Investigación*, 11(2), 51-62.
- Ribeiro, I. (2015). Implications of the work March and Simon for organizations theories and dec... *Revista Ibero-Americana de Estrategia - RIAE*, 14(4), 150-159. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v14i4.2285>
- Rojas, P., Chavarría, H., & Sepúlveda, S. (s. f.). *La competitividad en la agricultura: cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial*. IICA Biblioteca Venezuela. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=Zi4qAAAAYAAJ>
- Rojas, Patricia, Chavarría, H., Carrillo, M., & Sepúlveda, S. (2001). EL FACTOR LOCALIZACIÓN ESPACIAL Y LA COMPETITIVIDAD. En *COMPETITIVIDAD CADENAS AGROALIMENTARIAS Y TERRITORIOS RURALES: Elementos Conceptuales* (Sergio Sepúlveda). San José, C.R: IICA. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Hugo_Chavarria4/publication/284159514_Competitividad_Cadenas_agroindustriales_y_territorios_rurales/links/564cb67808aedda4c1343ab2/Competitividad-Cadenas-agroindustriales-y-territorios-rurales.pdf
- Romero, R. (2009). Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas. *Estudios Agrarios*, 37-66.
- Rondot, P., & Collion, M.-H. (2011). Agricultural Producer Organizations Their Contribution to Rural Capacity Building and Poverty Reduction. RDV, World Bank. Recuperado de <http://documents.worldbank.org/curated/en/111471468740104722/pdf/multi0page.pdf>
- Ruben, R., & Sáenz, F. (2008). Farmers, Markets and Contracts: Chain Integration of Smallholder Producers in Costa Rica. *Revista Europea de Estudios Latinoamericanos y del Caribe / European Review of Latin American and Caribbean Studies*, (85), 61-80.
- Ruíz-Cedeño, S. del M. (2016). El Sector Agroalimentario y su competitividad a partir de modelos asociativos. *Ingeniería Industrial*, 37(3), 323-332.
- Scheaffer, R. L., Mendenhall, W., & Ott, L. (2006). *Elementos de muestreo*. Editorial Paraninfo.
- Schejtman, A. (1994). Agroindustry and changing production patterns in small-scale agriculture. *Revista CEPAL*, 53, 147-157.
- SDDE, & FAO. (2017). DOCUMENTO COMO SOPORTE PARA PRIMER DESEMBOLSO Versión inicial de la identificación y creación de un mapa de actores claves, así como de las características de las operaciones y transacciones construidas con información secundaria. Propuesta básica para ser validada a lo largo del proyecto de los indicadores de gestión e indicadores de impacto.
- SDP. (n.d). ESTRATEGIAS PRODUCTIVAS DEL SECTOR RURAL DEL DISTRITO CAPITAL. Secretaría Distrital de Planeación. Recuperado de <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/>

- Documental/consultaDocumentos/Estrategias_productivas_del_sector_rural_DC.pdf
- Secretaría de Hacienda Distrital. (2006). *Descripción PMASAB página 93*. Recuperado de http://www.shd.gov.co/shd/sites/default/files/documentos/DS_No_1_06.pdf
- Secretaría de Planeación. (2008). INFORME DEL ESTADO DE AVANCE PLANES MAESTROS 2008.
- Secretaría de Planeación. (2009). PLANES MAESTROS DE SERVICIOS URBANOS BÁSICOS.
- Secretaría de Planeación. (2010). PLANES MAESTROS DE EQUIPAMIENTOS.
- Secretaría Distrital de Desarrollo Económico. (2011). Informe anual al Concejo Distrital, Acuerdo 223 de 2006 «Por medio del cual se establece un mecanismo de seguimiento a los Planes Maestros de Bogotá, D.C.» y cumplimiento de artículo 39 del Plan de Desarrollo Distrital: “Ejecución de Planes Maestros” sobre el Plan Maestro de Abastecimientos y Seguridad Alimentaria: Decreto 315 de 15 Agosto de 2006 “Por el cual se adopta el Plan Maestro de Abastecimientos y Seguridad Alimentaria para Bogotá Distrito Capital”.
- Secretaría Distrital de Desarrollo Económico. (2011). INFORME SOBRE EL AVANCE DE LOS PROYECTOS DE CORTO PLAZO DEL PLAN MAESTRO DE ABASTECIMIENTO DE ALIMENTOS Y SEGURIDAD ALIMENTARIA PARA BOGOTÁ DISTRITO CAPITAL.
- Secretaría Distrital de Desarrollo Económico. (2015). INFORME SEGUIMIENTO PLAN MAESTRO DE ABASTECIMIENTO Y SEGURIDAD ALIMENTARIA DE BOGOTÁ – VIGENCIA 2014.
- Secretaría Distrital de Desarrollo Económico. (2017). *INFORME DE GESTION Y RESULTADOS 2017 CBN-1090*. Bogotá D.C.- Colombia: SECRETARÍA DISTRITAL DE DESARROLLO ECONÓMICO. Recuperado de http://www.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/control/cbn_1090_informe_gestion_y_resultados.compressed.pdf
- Secretaría Distrital de Planeación. (2012a). Boletín No. 44 SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL EN BOGOTÁ. ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN.
- Secretaría Distrital de Planeación. (2012b). INFORME ACUERDO 223 DE 2006 «por medio del cual se establece un mecanismo de seguimiento a los Planes Maestros de Bogotá, D.C.»
- Secretaría Distrital de Planeación. (2013). INFORME ACUERDO 223 DE 2006 «Por medio del cual se establece un mecanismo de seguimiento a los Planes Maestros de Bogotá, D.C.»
- Secretaría Distrital de Planeación. (2014). INFORME ACUERDO 223 DE 2006 «Por medio del cual se establece un mecanismo de seguimiento a los Planes Maestros de Bogotá, D.C.»
- Silva, C. A. da. (2009). La configuración de los circuitos «de proximidad» en el sistema alimentario : tendencias evolutivas. *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, 0(54), 11-32. <https://doi.org/139967>
- Simon, G.-A. (2012). Food Security: Definition, Four dimensions, History. Recuperado de <http://www.fao.org/fileadmin/templates/ERP/uni/F4D.pdf>
- Solarte, G. (2011). Asociatividad, empresarización y pactos territoriales: Claves del desarrollo de los territorios rurales. Recuperado de http://www.misionrural.net/publicaciones/pactos/empresarizacion_pactos_pdf.pdf
- Stephens, E. C., Jones, A. D., & Parsons, D. (2017). Agricultural systems research and global food security in the 21st century: An overview and roadmap for future

- opportunities. *Agricultural Systems*. Recuperado de https://ac-els-cdn-com.ezproxy.unal.edu.co/S0308521X16305182/1-s2.0-S0308521X16305182-main.pdf?_tid=b57e0738-ab7f-11e7-b04f-00000aab0f01&acdnat=1507395245_f2fe3306632aa465ad4ceb9404fd0cd4
- Tort, M. I., & Lombardo, P. (2011). Supervivencia de las cooperativas agropecuarias pampeanas. Estrategias para resolver la tensión Competitividad – Solidaridad. *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios*, (34), 73-96.
- UESP. (s. f.). Documento soporte técnico del Plan Maestro de Abastecimiento y Seguridad Alimentaria de Bogotá.
- UN. (2000). Declaración del Milenio.
- UNDP. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado 9 de octubre de 2017, de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- UNICEF. (s. f.). UNICEF - Definitions. Recuperado 8 de octubre de 2017, de https://www.unicef.org/infobycountry/stats_popup2.html
- Valdez, M., & Márquez, Z. (2016a). Evaluación De Las Redes Socioproductivas Del Sector Rural Como Herramienta ... *COMPENDIUM*, (37), 55-70.
- Valdez, M., & Márquez, Z. J. (2016b). Evaluación De Las Redes Socioproductivas Del Sector Rural Como Herramienta De Desarrollo De Las Localidades. *EVALUATION OF THE RURAL-AREA SOCIO-PRODUCTIVE NETWORKS AS A TOOL FOR DEVELOPMENT OF THE COUNTRYSIDE.*, 19(37), 55-70.
- Vargas Jarquín, E. (2015). Characterization of Three Organizations of Agricultural Production in the Sub-region Caraiques: Part 2. Descriptive Statistics of Producers. *Revista Tecnología en Marcha*, 28(2), 3-15.
- Vivanco, M. (2005). *Muestreo Estadístico. Diseño Y Aplicaciones*. Editorial Universitaria.
- Vorley, B., del Pozo-Vergnes, E., & Barnett, A. (s. f.). *Agricultores de pequeña escala en el mercado globalizado: tomando decisiones en un mundo cambiante* (Plural editores). IIEED/HIVOS/Mainumby. Recuperado de https://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1377793224agricultoresdepequenaescalaenelmercadoglobalizado_tomandodecisionesenunmundocambiante.pdf
- WFP. (2009). World Hunger Series Hunger and Markets.
- WHO. (s. f.). WHO | Stunting in a nutshell. Recuperado 8 de octubre de 2017, de http://www.who.int/nutrition/healthygrowthproj_stunted_videos/en/
- Zoundi, J., Collion, M.-H., & Hocde, H. (2011). Partnerships between Producer Organizations and Research and Extension Institutions. En *Agricultural Producer Organizations Their Contribution to Rural Capacity Building and Poverty Reduction*. RDV, World Bank. Recuperado de <http://documents.worldbank.org/curated/en/111471468740104722/pdf/multi0page.pdf>

ANEXO A. Organizaciones participantes convenios Cundinamarca PMASAB.

Tabla 6-1. Organizaciones o redes identificadas en la Provincia de Ubaté de Cundinamarca.

| MUNICIPIO | NOMBRE ASOCIACIÓN | FORMACIÓN DE RED | FORMACIÓN DE CGV | OBJETO | EXISTENCIA PREVIA |
|-----------|-------------------------------------|------------------|------------------|-----------------|-------------------|
| TABIO | ASOPACUN | | | EMPRESARIZACIÓN | NI |
| | CULTIPOLLO | | | EMPRESARIZACIÓN | NI |
| | ASOQUINUA TENJANA | | | EMPRESARIZACIÓN | NI |
| | ASHOGAR | | | EMPRESARIZACIÓN | SI |
| TENJO | ASOHORTENJO | | | EMPRESARIZACIÓN | NO |
| | ASOCUNIT | | | EMPRESARIZACIÓN | NO |
| | MI LECHE | | | EMPRESARIZACIÓN | SI |
| ZIQUAIRÁ | ASOCAM | | | EMPRESARIZACIÓN | SI |
| | ZIPALAC | | | EMPRESARIZACIÓN | NO |
| NEMOCÓN | EL GURUMAY | | | EMPRESARIZACIÓN | NI |
| COGUA | COGUACOOP | | | EMPRESARIZACIÓN | NO |
| | CORPROTAUSA | | | EMPRESARIZACIÓN | SI |
| | ASOPROCAMPO | | | EMPRESARIZACIÓN | NO |
| TAUSA | ASOVITA | | | EMPRESARIZACIÓN | NO |
| | ASOAGROTAUSA | | | EMPRESARIZACIÓN | NO |
| | ASOGANASUTA | | | EMPRESARIZACIÓN | NO |
| SUTATAUSA | ASUPROFRUT (PRODUCTORES DE MORA) | | | EMPRESARIZACIÓN | NI |

| | | | |
|------------------|-----------------|-----------------|----|
| CARMEN DE CARUPA | ASOCHARQUIRA | EMPRESARIZACIÓN | SI |
| | EL HATO | EMPRESARIZACIÓN | SI |
| | ASOAGROPROLECHE | EMPRESARIZACIÓN | SI |
| | ASOGACC | EMPRESARIZACIÓN | SI |
| | AREC | EMPRESARIZACIÓN | SI |
| | ASOAGROALISAL | EMPRESARIZACIÓN | SI |
| | ASOPROCAMPOCC | EMPRESARIZACIÓN | NO |
| | ASOPRONEM | EMPRESARIZACIÓN | NO |
| | AGROLACH | EMPRESARIZACIÓN | SI |
| FÚQUENE | APAF | EMPRESARIZACIÓN | SI |
| | ARCALA | EMPRESARIZACIÓN | SI |
| | ASOPROGANUCOTT | EMPRESARIZACIÓN | SI |
| | ASOFRAPA | EMPRESARIZACIÓN | SI |
| SUSA | ASOGLAES | EMPRESARIZACIÓN | NO |
| | ASOPROLLANOCRUZ | EMPRESARIZACIÓN | NI |
| | PEÑA GROGAN | EMPRESARIZACIÓN | NO |
| SIMIJACA | ASOAGROSIM | EMPRESARIZACIÓN | SI |
| | ASPAS | EMPRESARIZACIÓN | SI |
| | DONA LECHE | EMPRESARIZACIÓN | SI |
| | APIAGROSIM | EMPRESARIZACIÓN | SI |
| | AGROESP | EMPRESARIZACIÓN | NO |
| | ASOALTAMIRA | EMPRESARIZACIÓN | NO |
| | AGROCALLA | EMPRESARIZACIÓN | NO |

| | | | |
|----------|---|-----------------|----|
| UBATÉ | ASOFRUBATE | EMPRESARIZACIÓN | NO |
| | ASOAGROVOLCAN 3 | EMPRESARIZACIÓN | SI |
| | COMITÉ MUNICIPAL DE GANADEROS | EMPRESARIZACIÓN | NI |
| | ASOGRANCU | EMPRESARIZACIÓN | NO |
| | NIÑO MURCIA | EMPRESARIZACIÓN | SI |
| | JUANA MARÍA | EMPRESARIZACIÓN | NO |
| CUCUNUBÁ | MAGRE | EMPRESARIZACIÓN | NO |
| | ASOPROLEG | EMPRESARIZACIÓN | NO |
| GUACHETÁ | EAT EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO DE MUJERES CAMPESINAS DE LA ISLA | EMPRESARIZACIÓN | SI |
| | ASOAMITG | EMPRESARIZACIÓN | NO |
| | PUERTO MADERO | EMPRESARIZACIÓN | NO |
| | ASOAGROGUACHETÁ | EMPRESARIZACIÓN | NO |
| | COMITÉ DE PRODUCTORES DE PAPA Y PRODUCTOS DE CLIMA FRIO SAN ANTONIO | EMPRESARIZACIÓN | NO |
| | CUNICULTURA LA ESPERANZA | EMPRESARIZACIÓN | NO |

Fuente. Elaboración propia a partir de las bases de datos suministradas por la SDDE y el contrato de consultoría No. 223 de 2014.

Tabla 6-2. Organizaciones o redes identificadas en la Provincia del Guavio de Cundinamarca en la formación de Agroredes en el marco del PMASAB durante los años 2007-2013.

| MUNICIPIO | NOMBRE ASOCIACIÓN | FORMACIÓN DE RED | FORMACIÓN DE CGV | OBJETO | EXISTENCIA PREVIA |
|-----------------------------|-------------------|------------------|------------------|-----------------|-------------------|
| PROVINCIA DEL GUAVIO | | | | | |
| GUASCA | Cooagroguavio | | | FORTALECIMIENTO | SI |
| | Coaguascalientes | | | FORTALECIMIENTO | NO |
| | Coounión | | | FORTALECIMIENTO | NO |
| GUATAVITA | Ameg | | | FORTALECIMIENTO | SI |
| | Cooprolag | | | FORTALECIMIENTO | SI |
| | Coproleg | | | FORTALECIMIENTO | SI |

Fuente. Elaboración propia a partir de las bases de datos suministradas por la SDDE y el contrato de consultoría No. 223 de 2014.

Tabla 6-3. Organizaciones o redes identificadas en la Provincia de Soacha de Cundinamarca.

| MUNICIPIO | NOMBRE ASOCIACIÓN | FORMACIÓN DE RED | FORMACIÓN DE CGV | OBJETO | EXISTENCIA PREVIA |
|----------------------------|-------------------|------------------|------------------|-----------------|-------------------|
| PROVINCIA DE SOACHA | | | | | |
| SIBATÉ | Asiprolec | | | FORTALECIMIENTO | SI |
| | Asopapa | | | FORTALECIMIENTO | SI |
| GRANADA | Asoagra | | | FORTALECIMIENTO | SI |

Fuente. Elaboración propia a partir de las bases de datos suministradas por la SDDE y el contrato de consultoría No. 223 de 2014.

Tabla 6-4. Organizaciones o redes identificadas en la Provincia de Rionegro de Cundinamarca.

| MUNICIPIO | NOMBRE ASOCIACIÓN | FORMACIÓN DE RED | FORMACIÓN DE CGV | OBJETO | EXISTENCIA PREVIA |
|------------------------------|-------------------|------------------|------------------|-----------------|-------------------|
| PROVINCIA DE RIONEGRO | | | | | |
| SAN CAYETANO | Asoprosan | | | FORTALECIMIENTO | SI |
| | Astosan | | | FORTALECIMIENTO | NO |
| | Cooiproagros | | | FORTALECIMIENTO | NO |

Fuente. Elaboración propia a partir de las bases de datos suministradas por la SDDE y el contrato de consultoría No. 223 de 2014.

Tabla 6-5. Organizaciones o redes identificadas en la Provincia de Oriente de Cundinamarca.

| MUNICIPIO | NOMBRE ASOCIACIÓN | FORMACIÓN DE RED | FORMACIÓN DE CGV | OBJETO | EXISTENCIA PREVIA |
|-----------------------------|----------------------------|------------------|------------------|---------------------------|-------------------|
| PROVINCIA DE ORIENTE | | | | | |
| CHOACHÍ | Agro lácteos Potrerogrande | NO | | AGRORED Y FORTALECIMIENTO | SI |
| | Asoprogreso | | | AGRORED Y FORTALECIMIENTO | NO |
| | Asoresguardo | | | AGRORED Y FORTALECIMIENTO | NO |
| | LÁCTEOS EL ANTOJO | NI | NI | NI | NI |
| | ASOCOTEC | NI | NI | NI | NO |
| | FRUTAS CHOACHÍ | | | AGRORED | SI |
| | ASOJUNTAS | NO | | AGRORED | SI |
| | FRUTICOR | NO | | AGRORED | SI |

| | | | | | |
|-----------|---------------------------|----|----|---------------------------|----------|
| GUTIÉRREZ | ASOFRISAGUT | NO | | AGRORED Y FORTALECIMIENTO | SI |
| | ASOAGRIGUTIÉRREZ | SI | | AGRORED | NO |
| UBAQUE | DELILAG | NI | NI | NI | |
| | Asodisriego #2 | SI | | AGRORED Y FORTALECIMIENTO | SI |
| | Asoesperanza | | | AGRORED Y FORTALECIMIENTO | NO |
| | AGROPORVENIR | SI | | AGRORED | SI |
| | Asoprohor | | | AGRORED Y FORTALECIMIENTO | NO |
| | Comité de Papa de Oriente | | | AGRORED Y FORTALECIMIENTO | SI |
| | COOAGROUBAQUE | NO | | AGRORED | SI |
| | AGROPALMAR | NO | | AGRORED | SI |
| | EL MANZANO | NI | | AGRORED | |
| | SAN AGUSTÍN | SI | | AGRORED | |
| CÁQUEZA | PISCIAGRO | NI | | AGRORED | |
| | AMUC Cáqueza | SI | | AGRORED | SI |
| | ASOJUNTAS | NI | | AGRORED | SI |
| | ASPROACHIRA | NO | | AGRORED | SI |
| | FAMILIAS DEL FUTURO | NI | | AGRORED | SI |
| | RED SANTA ANA | SI | | AGRORED | DISUELTA |
| | ZOEANDINA | NI | | AGRORED | |
| | ASPROAMEC | NI | | AGRORED | |

| | | | | |
|----------|-------------------------------------|----|---------|----|
| FOSCA | AGRO SAGÚ | SI | AGRORED | SI |
| | EL HERRERO | SI | AGRORED | NO |
| | EL JUCUAL | SI | AGRORED | NO |
| | SAN ANTONIO | SI | AGRORED | NO |
| CHIPAQUE | AGROECOLÓGICOS | NO | AGRORED | SI |
| | ASOAGROCHIPAQUE | | AGRORED | |
| | Escuela del Campo y la Vida | NI | NI | |
| | JAC Quente Alto | NI | NI | |
| FÓMEQUE | Lácteos Villa Esperanza | NI | AGRORED | SI |
| | Productores de cebolla 1 | SI | AGRORED | NO |
| | Productores de cebolla 2 | SI | AGRORED | NO |
| | APAC | SI | AGRORED | NO |
| FÓMEQUE | APAF | | AGRORED | SI |
| | ASONORMANDO | NI | NI | |
| | ASOPORVENIR | SI | AGRORED | SI |
| | ASPROCAF | | AGRORED | NO |
| QUETAME | COAGRORIENTE | NI | NI | |
| | Asociación de agricultores Sector 6 | SI | AGRORED | NO |
| | NUTRIALIANZA | NI | NI | |
| | AGROQUETAME | NI | AGRORED | NO |
| UNE | ASOVERDE | NI | AGRORED | NO |
| | ECA FEDEPAPA | NO | AGRORED | NO |
| | APROCOM | SI | AGRORED | NO |

| | | | | |
|--|----------|----|---------|----|
| | SAN LUIS | NI | AGRORED | NO |
|--|----------|----|---------|----|

Fuente. Elaboración propia a partir de las bases de datos suministradas por la SDDE y el contrato de consultoría No. 223 de 2014.

Tabla 6-6. Organizaciones o redes identificadas en la Ruralidad de Bogotá.

| RURALIDAD BOGOTÁ | | | | | |
|------------------|-------------|----|----|---------------|-------|
| BOGOTÁ | ARRAYANES | SI | | AGRORED | NO |
| | CHIGUAZA | SI | | AGRORED | NO |
| | CURUBITAL | SI | | AGRORED | NO |
| | DESTINO | SI | | AGRORED | NO |
| | REQUILINA | SI | | AGRORED | NO |
| | SOCHES | SI | | AGRORED | NO |
| | UVAL | SI | | AGRORED | NO |
| | VERJÓN BAJO | SI | | AGRORED | NO |
| SUMAPAZ | ASOSUMAPAZ | SI | SI | AGRORED Y CGV | SI |
| | SUMAPESCA | SI | SI | AGRORED Y CGV | SI/NO |
| | PROCAMSU | SI | SI | AGRORED Y CGV | SI |
| | ASOPESOLAP | SI | SI | AGRORED Y CGV | SI/NO |

Fuente. Elaboración propia a partir de las bases de datos suministradas por la SDDE y el contrato de consultoría No. 223 de 2014.

Tabla 6-7. Organizaciones o redes identificadas en la Provincia del Tequendama de Cundinamarca.

| MUNICIPIO | NOMBRE ASOCIACIÓN | FORMACIÓN DE RED | FORMACIÓN DE CGV | OBJETO | EXISTENCIA PREVIA |
|--------------------------|-------------------|------------------|------------------|--------|-------------------|
| PROVINCIA DEL TEQUENDAMA | | | | | |

| | | | | | |
|-------------------|--|----|----|--|----|
| LA MESA | Asofrut | | | AGRORED Y FORTALECIMIENTO | NO |
| ANAPOIMA | Asociación de Productores e Investigadores Agropecuarios de Anapoima | | | FORTALECIMIENTO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL | NO |
| | Cooperativa de Fruticultores de Anapoima | | | FORTALECIMIENTO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL | NO |
| | Cooperativa de Cañicultores y Paneleros de Anapoima | | | FORTALECIMIENTO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL | |
| | Empresa Asociativa de Trabajo | | | FORTALECIMIENTO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL | |
| | Asociación de Productores Campesinos de Anolaima | | | FORTALECIMIENTO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL | SI |
| ANOLAIMA | Asociación De Productores De Anolaima | NI | NI | FORTALECIMIENTO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL | NO |
| | Asociación de Apicultores de Anolaima | | | FORTALECIMIENTO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL | SI |
| | Asociación Integral de Campesinos de Anolaima | | | FORTALECIMIENTO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL | NO |
| | LA VICTORIA | | | NI | NI |
| EL COLEGIO | Asociación de Productores de Mango de El Colegio | | | FORTALECIMIENTO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL | NO |
| | Consejo Participativo de Mujer Cafetera | | | FORTALECIMIENTO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL | SI |
| | Asociación Municipal de Usuarios Campesinos de El Colegio | | | FORTALECIMIENTO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL | |

Fuente. Elaboración propia a partir de las bases de datos suministradas por la SDDE y el contrato de consultoría No. 223 de 2014.

Tabla 6-8. Organizaciones o redes identificadas en la Provincia del Sumapaz de Cundinamarca.

| MUNICIPIO | NOMBRE ASOCIACIÓN | FORMACIÓN DE RED | FORMACIÓN DE CGV | OBJETO | EXISTENCIA PREVIA |
|------------------------------|---|------------------|------------------|---------------------------|-------------------|
| PROVINCIA DEL SUMAPAZ | | | | | |
| PASCA | Asobosque | | SI | AGRORED Y FORTALECIMIENTO | SI |
| | Productores de mora Lázaro Fonte | | SI | CGV | |
| | Asoalbesa | | SI | CGV | NI |
| | ASOMUISCA | | | FORTALECIMIENTO | |
| | Asopapa Pasca | | | FORTALECIMIENTO | SI |
| SAN BERNARDO | Moreros de El Diamante | | SI | CGV | |
| | Frusan | | | | SI |
| GRANADA | Asoc productores hortícolas de Santa Helena | | SI | CGV | NI |
| CABRERA | Productores de Santa Marta | | SI | CGV | |
| TIBACUY | Agrotibacuy | | SI | CGV | |
| PANDI | Productores de Guanábana de Pandi | | SI | CGV | |
| ARBELÁEZ | Asoproagro | | SI | CGV | |
| VENECIA | Productores de habichuela de Venecia | | SI | CGV | |
| FUSAGASU GÁ | Fruver S.A.S. | | SI | CGV | NI |
| | Asoc de moreros de Santa Lucía | | SI | CGV | |
| SILVANIA | Asosans | | SI | CGV | |
| | Asoc productores Campesinos Forjadores de Paz | | SI | CGV | NI |

| | | | | |
|---------|------------------|----|-----|----|
| TIBACUY | San José Tibacuy | SI | CGV | NI |
| | Agrotibacuy | SI | CGV | NI |
| | Asofruti | SI | CGV | NI |

Fuente. Elaboración propia a partir de las bases de datos suministradas por la SDDE y el contrato de consultoría No. 223 de 2014.

Tabla 6-9. Organizaciones o redes identificadas en la Provincia del Gualivá de Cundinamarca.

| MUNICIPIO | NOMBRE ASOCIACIÓN | FORMACIÓN DE RED | FORMACIÓN DE CGV | OBJETO | EXISTENCIA PREVIA |
|------------------------------|--|------------------|------------------|---------------------------|-------------------|
| PROVINCIA DEL GUALIVÁ | | | | | |
| NIMAIMA | ASOC. PROD. AGRO. DE NIMAIMA A.P.A. N | SI | SI | AGRORED | NO |
| | EMMANUEL | SI | SI | AGRORED | NO |
| | PRODUCTIVA VERDE DE SUBACHOQUE | SI | SI | AGRORED | NO |
| | REMANZO NOCAIMERO | SI | SI | AGRORED | NO |
| QUEBRADA NEGRA | AGROFUTURO | SI | SI | AGRORED | NO |
| | PRODUCTORES DE UTICA | SI | SI | AGRORED | NO |
| SASAIMA | AGROARTE DE MOSQUERA | SI | SI | AGRORED | NO |
| | LA FLOR DE LA TIERRA | SI | SI | AGRORED | NO |
| | UNICAMPO | SI | SI | AGRORED | NO |
| VERGARA | APAVE | | | AGRORED Y FORTALECIMIENTO | SI |
| | ASOPROSUP | SI | SI | AGRORED | NO |
| | EL PORTAL DE ABASTECIMIENTO DE VERGARA | SI | SI | AGRORED | NO |

| | | | | | |
|---------------|--|----|----|---------|----|
| LA PEÑA | LA DESPENSA | SI | SI | AGRORED | NO |
| | LOS VERJONES | SI | SI | AGRORED | NO |
| | EL PROGRESO | SI | SI | AGRORED | NO |
| | UNIDOS POR EL FUTURO AGROPECUARIO DE LA PEÑA | SI | SI | AGRORED | NO |
| SAN FRANCISCO | Red de productores orgánicos San Francisco | SI | | AGRORED | NO |
| | Orgánicos Gualivá Sabana Occidente OGSO | SI | | AGRORED | NO |

Fuente. Elaboración propia a partir de las bases de datos suministradas por la SDDE y el contrato de consultoría No. 223 de 2014.

Tabla 6-10. Organizaciones o redes identificadas en la Provincia de Rionegro.

| MUNICIPIO | NOMBRE ASOCIACIÓN | FORMACIÓN DE RED | FORMACIÓN DE CGV | OBJETO | EXISTENCIA PREVIA |
|------------------------------|---|------------------|------------------|-----------------|-------------------|
| PROVINCIA DE RIONEGRO | | | | | |
| SAN CAYETANO | Asoprozan | | | FORTALECIMIENTO | SI |
| | Astosan | | | FORTALECIMIENTO | NO |
| | Cooiproagros | | | FORTALECIMIENTO | NO |
| EL PEÑÓN | ABASTITALAUTA | SI | SI | AGRORED | NO |
| | AGRO CURICHE | SI | SI | AGRORED | NO |
| | PRODUCTORES AGROPECUARIOS SECTOR EL COBRE | SI | SI | AGRORED | NO |
| | | | | | |

Fuente. Elaboración propia a partir de las bases de datos suministradas por la SDDE y el contrato de consultoría No. 223 de 2014.

Tabla 6-11. Organizaciones o redes identificadas en la Provincia del Bajo Magdalena.

| PROVINCIA DEL BAJO MAGDALENA | | | | |
|------------------------------|--|----|----|---------|
| CAPARRAPÍ | AGROPECUARIA LAS SALINAS DE LA INSPECCIÓN DE SAN PEDRO | SI | SI | AGRORED |
| | PRODUCTORES AGROPECUARIOS SOBRESALIENTES DE CAPARRAPÍ | SI | SI | AGRORED |

Fuente. Elaboración propia a partir de las bases de datos suministradas por la SDDE y el contrato de consultoría No. 223 de 2014.

Tabla 6-12. Organizaciones o redes identificadas en la Fundación San Isidro (varios).

| FUNDACIÓN SAN ISIDRO | | | | |
|----------------------|--------------------|----|---------|----|
| | Camporiente | SI | AGRORED | NO |
| | Reverde | SI | AGRORED | NO |
| | Orgánicos Sibagrán | SI | AGRORED | NO |

Fuente. Elaboración propia a partir de las bases de datos suministradas por la SDDE y el contrato de consultoría No. 223 de 2014.

Tabla 6-13. Organizaciones finales determinadas por el muestreo aleatorio simple.

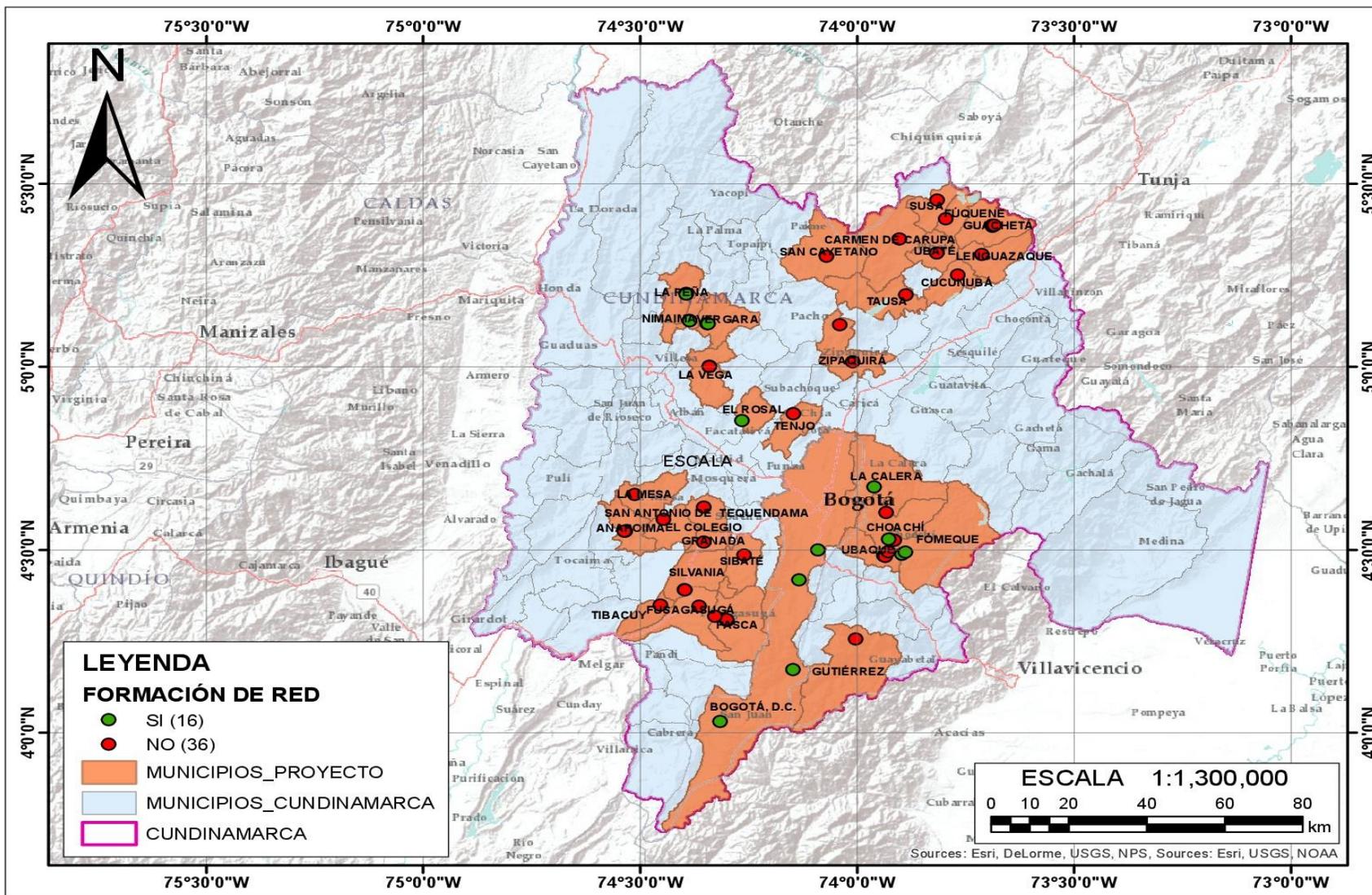
| # | C | PROVINCIA | ANILLO DE ABASTECIMIENTO | MUNICIPIO | NOMBRE ASOCIACIÓN O RED | OBJETO | FORMACIÓN DE RED | FORMACIÓN DE CGV | 2 o MAS CONVENIOS | EXISTENCIA PREVIA |
|----|-----|------------------|--------------------------|-----------|--|--------------------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| 1 | II | RURALIDAD BOGOTÁ | 1 | SUMAPAZ | ASOSUMAPAZ | AGRORED Y CGV | SI | SI | SI | SI |
| 2 | IV | RURALIDAD BOGOTÁ | 1 | SUMAPAZ | PROCAMSU | AGRORED Y CGV | SI | SI | SI | SI |
| 3 | III | RURALIDAD BOGOTÁ | 1 | USME | DESTINO | AGRORED | SI | | | NO |
| 4 | III | RURALIDAD BOGOTÁ | 1 | USME | SOCHES | AGRORED | SI | | | NO |
| 5 | | RURALIDAD BOGOTÁ | 1 | USME | CURUBITAL | AGRORED | SI | | | NO |
| 6 | III | SABANA CENTRO | 1 | TENJO | ASOCUNIT | EMPRESARIZACIÓN | | | | NO |
| 7 | I | SABANA CENTRO | 1 | ZIPAQUIRA | ZIPALAC | EMPRESARIZACIÓN | | | | NO |
| 8 | V | SABANA CENTRO | 1 | ZIPAQUIRA | ASOCAM | EMPRESARIZACIÓN | | | | SI |
| 9 | III | SOACHA | 1 | SIBATÉ | Asopapa | FORTALECIMIENTO | | | | SI |
| 10 | V | ORIENTE | 2 | CHOACHÍ | FRUTAS CHOACHÍ | AGRORED | NI | | SI | SI |
| 11 | V | ORIENTE | 2 | CHOACHÍ | Asoesguardo | AGRORED Y FORTALECIMIENTO | | | SI | SI |
| 12 | V | ORIENTE | 2 | CHOACHÍ | Agro lácteos Potrerogrande | AGRORED Y FORTALECIMIENTO | NO | | SI | SI |
| 13 | III | ORIENTE | 2 | CHOACHÍ | Reverde | AGRORED | SI | | | NO |
| 14 | V | ORIENTE | 2 | UBAQUE | COOAGROUBAQUE | AGRORED | NO | | SI | SI |
| 15 | V | ORIENTE | 2 | UBAQUE | Asoesperanza | AGRORED Y FORTALECIMIENTO | | | SI | SI |
| 16 | V | ORIENTE | 2 | UBAQUE | Asoprohor | AGRORED Y FORTALECIMIENTO | | | | SI |
| 17 | V | ORIENTE | 2 | FÓMEQUE | Asociación de agricultores Sector 6 | AGRORED | SI | | | NO |
| 18 | V | ORIENTE | 2 | FÓMEQUE | ASOPORVENIR | AGRORED | SI | | SI | SI |
| 19 | IV | ORIENTE | 2 | GUTIÉRREZ | ASOFRISAGUT | AGRORED Y FORTALECIMIENTO | NO | | SI | SI |
| 20 | V | ORIENTE | 2 | CHOACHÍ | Camporiente | AGRORED | SI | | | NO |
| 21 | I | GUALIVÁ | 2 | VERGARA | APAVE | AGRORED, CGV Y FORTALECIMIENTO | SI | SI | SI | SI |
| 22 | IV | GUALIVÁ | 2 | VERGARA | ASOPROSUP | AGRORED Y CGV | SI | SI | | NO |
| 23 | IV | GUALIVÁ | 2 | VERGARA | EL PORTAL DE ABASTECIMIENTO DE VERGARA | AGRORED Y CGV | SI | SI | | NO |
| 24 | IV | GUALIVÁ | 2 | NIMAIMA | ASOC. PROD. AGRO. DE NIMAIMA A.P.A. N | AGRORED Y CGV | SI | SI | | NO |

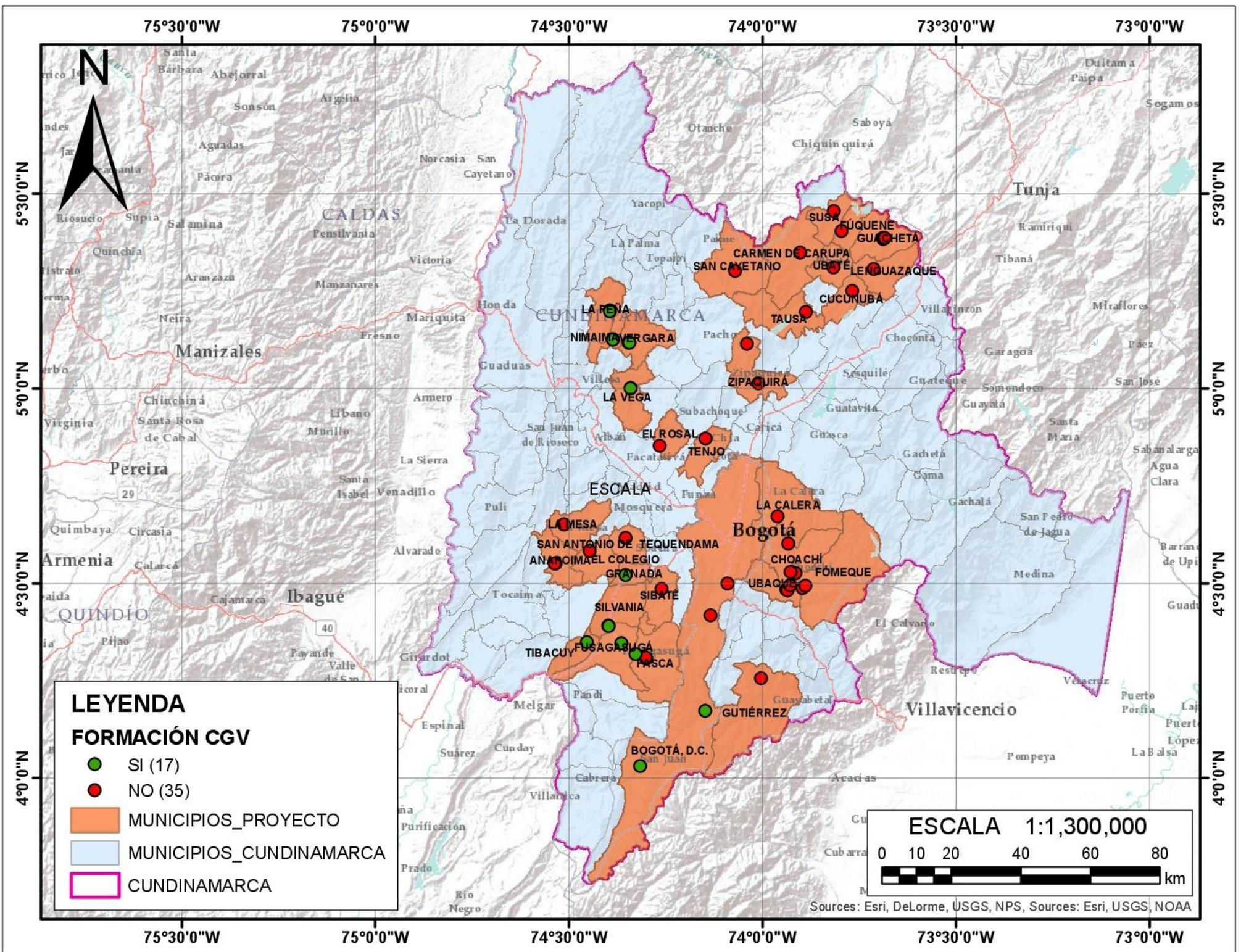
| | | | | | | | | | | |
|----|-----|------------|---|--------------|--|--|----|----|----|----|
| 25 | IV | GUALIVÁ | 2 | NIMAIMA | REMANZO NOCAIMERO | AGRORED Y CGV | SI | SI | | NO |
| 26 | II | GUALIVÁ | 2 | LA PEÑA | EL PROGRESO | AGRORED Y CGV | SI | SI | | NO |
| 27 | II | GUALIVÁ | 2 | LA PEÑA | UNIDOS POR EL FUTURO AGROPECUARIO DE LA PEÑA | AGRORED Y CGV | SI | SI | | NO |
| 28 | III | GUALIVÁ | 2 | EL ROSAL | Orgánicos Gualivá Sabana Occidente OGSO | AGRORED | SI | | | NO |
| 29 | I | SUMAPAZ | 2 | PASCA | Productores de mora Lázaro Fonte | CGV | | SI | | SI |
| 30 | I | SUMAPAZ | 2 | PASCA | ASOPROLAR | CGV | | SI | | NI |
| 31 | I | SUMAPAZ | 2 | PASCA | ASOBOSQUE | CGV Y FORTALECIMIENTO | | | SI | SI |
| 32 | I | SUMAPAZ | 2 | PASCA | Asoalbesa | CGV | | SI | | NI |
| 33 | III | SUMAPAZ | 2 | GRANADA | Asoc productores hortícolas de Santa Helena | CGV | | SI | | NI |
| 34 | I | SUMAPAZ | 2 | FUSAGASUGÁ | Fruver S.A.S. | CGV | | SI | SI | NI |
| 35 | V | SUMAPAZ | 2 | SILVANIA | Asosans | CGV | | SI | | |
| 36 | V | SUMAPAZ | 2 | SILVANIA | Asoc productores Campesinos Forjadores de Paz | CGV | | SI | | NI |
| 37 | I | SUMAPAZ | 2 | TIBACUY | Agrotibacuy | CGV | | SI | | NI |
| 38 | IV | TEQUENDAMA | 2 | LA MESA | Asomefrut | AGRORED Y FORTALECIMIENTO | | | SI | NO |
| 39 | IV | TEQUENDAMA | 2 | ANAPOIMA | Asociación de Productores e Investigadores Agropecuarios de Anapoima (APROINAGA) | FORTALECIMIENTO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL | | | SI | NO |
| 40 | IV | TEQUENDAMA | 2 | ANAPOIMA | Cooperativa de Fruticultores de Anapoima (COOFRUTANA) | FORTALECIMIENTO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL | | | SI | NO |
| 41 | V | TEQUENDAMA | 2 | EL COLEGIO | Consejo Participativo de Mujer Cafetera (CPMC) | FORTALECIMIENTO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL | | | | SI |
| 42 | V | TEQUENDAMA | 2 | EL COLEGIO | Asociación de Productores de Mango de El Colegio (ASPROMANCOL) | FORTALECIMIENTO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL | | | | NO |
| 43 | II | RIONEGRO | 1 | SAN CAYETANO | Asoprosan | FORTALECIMIENTO | | | | SI |
| 44 | II | UBATÉ | 2 | FÚQUENE | ARCALÁ | EMPRESARIZACIÓN | | | | SI |
| 45 | IV | UBATÉ | 2 | UBATÉ | AGROCALLA | EMPRESARIZACIÓN | | | | NO |
| 46 | II | UBATÉ | 2 | GUACHETÁ | ASOAGROGUACHETÁ | EMPRESARIZACIÓN | | | | NO |
| 47 | II | UBATÉ | 2 | GUACHETÁ | EAT EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO DE MUJERES CAMPESINAS DE LA ISLA | EMPRESARIZACIÓN | | | | SI |

| | | | | | | | | | | | |
|----|----|-------|---|------------------|---|-----------------|--|--|--|--|----|
| 48 | II | UBATÉ | 2 | GUACHETÁ | COMITÉ DE PRODUCTORES DE PAPA Y PRODUCTOS DE CLIMA FRIO SAN ANTONIO | EMPRESARIZACIÓN | | | | | NO |
| 49 | IV | UBATÉ | 2 | LENGUAZAQUE | CUNICULTURA LA ESPERANZA | EMPRESARIZACIÓN | | | | | NO |
| 50 | II | UBATÉ | 2 | CARMEN DE CARUPA | EL HATO | EMPRESARIZACIÓN | | | | | NO |
| 51 | IV | UBATÉ | 2 | CUCUNUBÁ | MAGRE | EMPRESARIZACIÓN | | | | | NO |
| 52 | II | UBATÉ | 2 | SUSA | ASOGLAES | EMPRESARIZACIÓN | | | | | NO |
| 53 | I | UBATÉ | 2 | TAUSA | ASOVITA | EMPRESARIZACIÓN | | | | | SI |

Fuente. Elaboración propia.

A. ANEXO B. Mapas relacionados a componentes determinados en 4.2.1 Población





LEYENDA

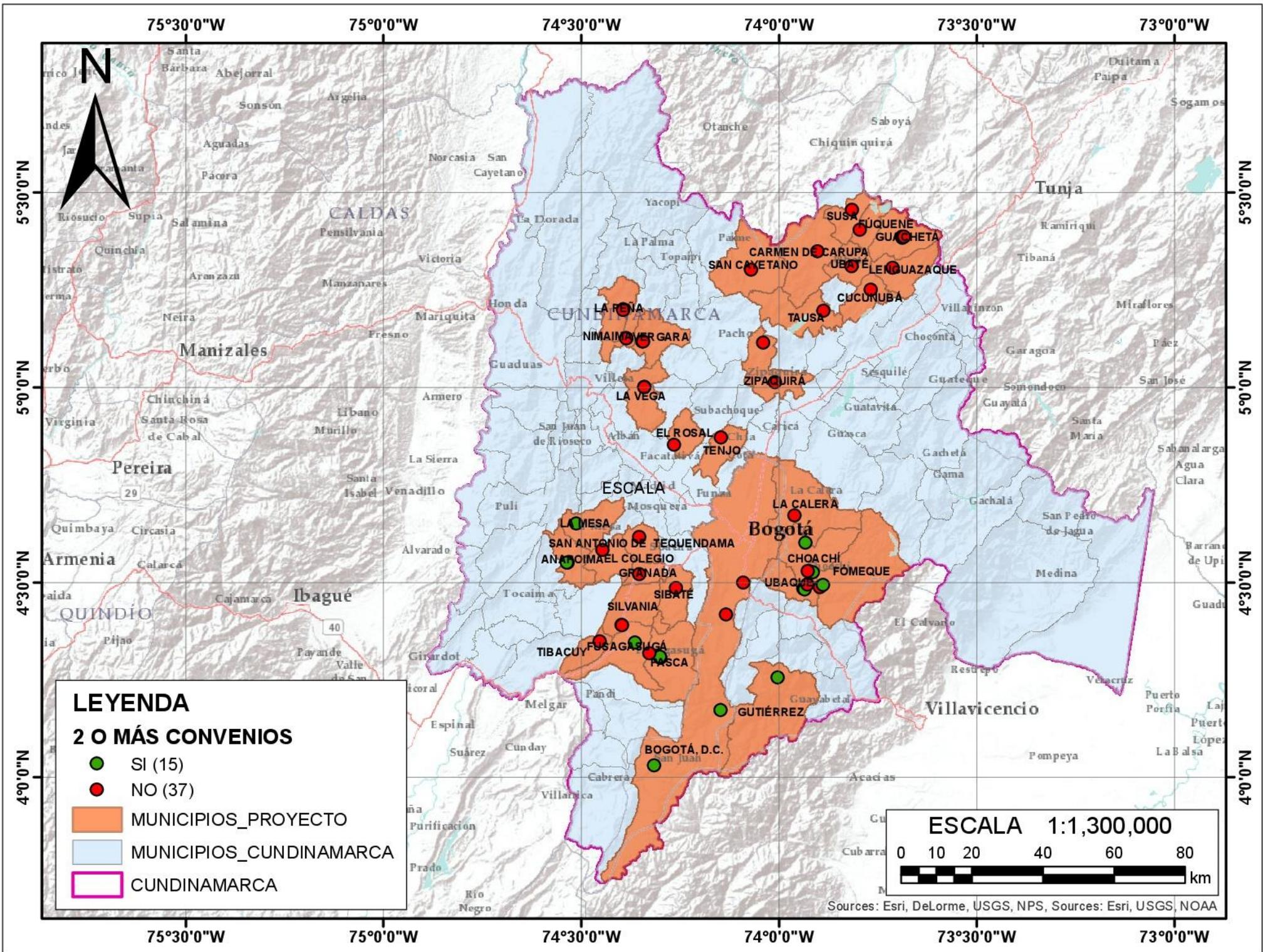
FORMACIÓN CGV

- SI (17)
- NO (35)
- MUNICIPIOS_PROYECTO
- MUNICIPIOS_CUNDINAMARCA
- CUNDINAMARCA

ESCALA 1:1,300,000

0 10 20 40 60 80 km

Sources: Esri, DeLorme, USGS, NPS, Sources: Esri, USGS, NOAA



LEYENDA

2 O MÁS CONVENIOS

- SI (15)
- NO (37)

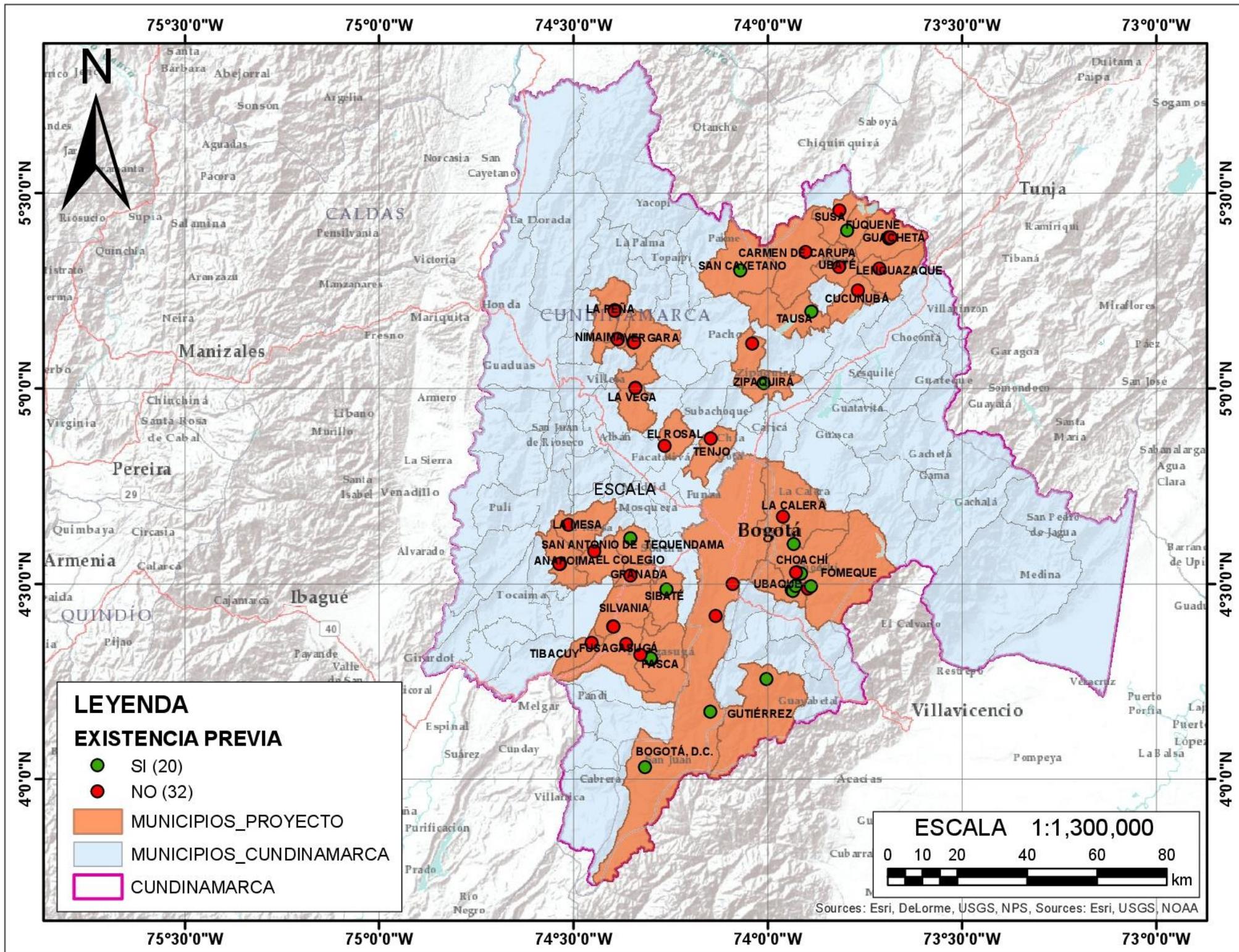
- MUNICIPIOS_PROYECTO
- MUNICIPIOS_CUNDINAMARCA
- CUNDINAMARCA

ESCALA 1:1,300,000

0 10 20 40 60 80

km

Sources: Esri, DeLorme, USGS, NPS, Sources: Esri, USGS, NOAA



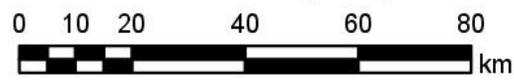
LEYENDA

EXISTENCIA PREVIA

- SI (20)
- NO (32)

- MUNICIPIOS_PROYECTO
- MUNICIPIOS_CUNDINAMARCA
- CUNDINAMARCA

ESCALA 1:1,300,000



Sources: Esri, DeLorme, USGS, NPS, Sources: Esri, USGS, NOAA



**B. ANEXO C. INSTRUMENTO DE RECONOCIMIENTO Y
PRIORIZACIÓN DE FACTORES CLAVE PARA LA CONFORMACIÓN DE
AGROREDES EN EL MARCO DEL PMASAB**

Nombre de la organización: _____

La presente investigación se titula “Evaluación de los factores de consolidación de las asociaciones como Agrored, en el marco del programa Plan Maestro de Abastecimiento y Seguridad Alimentaria de Bogotá (PMASAB) en el período 2009-2015” y se desarrolla en el marco de la Maestría en Ciencias Agrarias en la línea de Desarrollo Empresarial Agropecuario, de la Universidad Nacional de Colombia – Sede Bogotá, cuyo objetivo es determinar los factores por los cuales se consolidaron las asociaciones y las Agroredes como redes rurales de producción y de integración de gestión de vecindad.

Objetivo: Determinar y evaluar la importancia y el impacto, para usted como productor y participante del PMASAB, de los indicadores de conformación de las Agroredes.

Tiempo estimado de respuesta: 25 minutos

1. Los indicadores a continuación numerados ¿eran importantes para su organización al decidir participar de la conformación de Agroredes en el marco del PMASAB?
2. En una escala de 0-10 ¿Qué tan importante era el indicador?
Tenga en cuenta que: **0 significa: Ninguna importancia y 10: Muy importante**

| DIMENSIÓN | INDICADOR | Importante | | Nivel de Importancia |
|------------------|--|------------|----|----------------------|
| | | Sí | No | |
| 1. Económica | 1.1. Acceso a canales de comercialización | | | |
| | 1.2. Fijación de precio en la cadena de comercialización | | | |
| | 1.3. Reducción de costos de producción y de comercialización | | | |
| | 1.4. Dar valor agregado en términos de calidad y diferenciación | | | |
| | 1.5. Mejorar el poder de negociación | | | |
| | 1.6. Producción bajo contratos | | | |
| | 1.7. Garantía de compra | | | |
| | 1.8. Forma de pago: contado | | | |
| | 1.9. Aumentar la rentabilidad | | | |
| | 1.10. Mejorar los ingresos | | | |
| | 1.11. Reducción de los márgenes de intermediación | | | |
| 2. Productiva | 2.1. Fortalecer capacidades técnicas, administrativas, financieras | | | |
| | 2.2. Aumentar competitividad | | | |
| | 2.3. Disminución de riesgos de producción y financieros | | | |
| | 2.4. Acceder a la información del mercado | | | |
| | 2.5. Producción con volúmenes constantes, de acuerdo con el mercado, frecuencia, calidad, etc. | | | |
| | 2.6. Programación de siembras | | | |
| | 2.7. Mejorar la infraestructura del productor | | | |
| | 2.8. Aumentar la productividad | | | |
| 3. Social | 3.1. Generar acción colectiva | | | |
| | 3.2. Conformación de redes de gestión | | | |
| | 3.3. Mejorar la calidad de vida | | | |
| | 3.4. Beneficio propio | | | |
| | 3.5. Desarrollo local o territorial | | | |
| 4. Institucional | 4.1. Acceso a financiamiento | | | |
| | 4.2. Apoyo de gobierno e instituciones | | | |
| | 4.3. Generar nuevas relaciones o alianzas | | | |

2. Valore su grado de satisfacción con el cumplimiento de los indicadores a continuación numerados

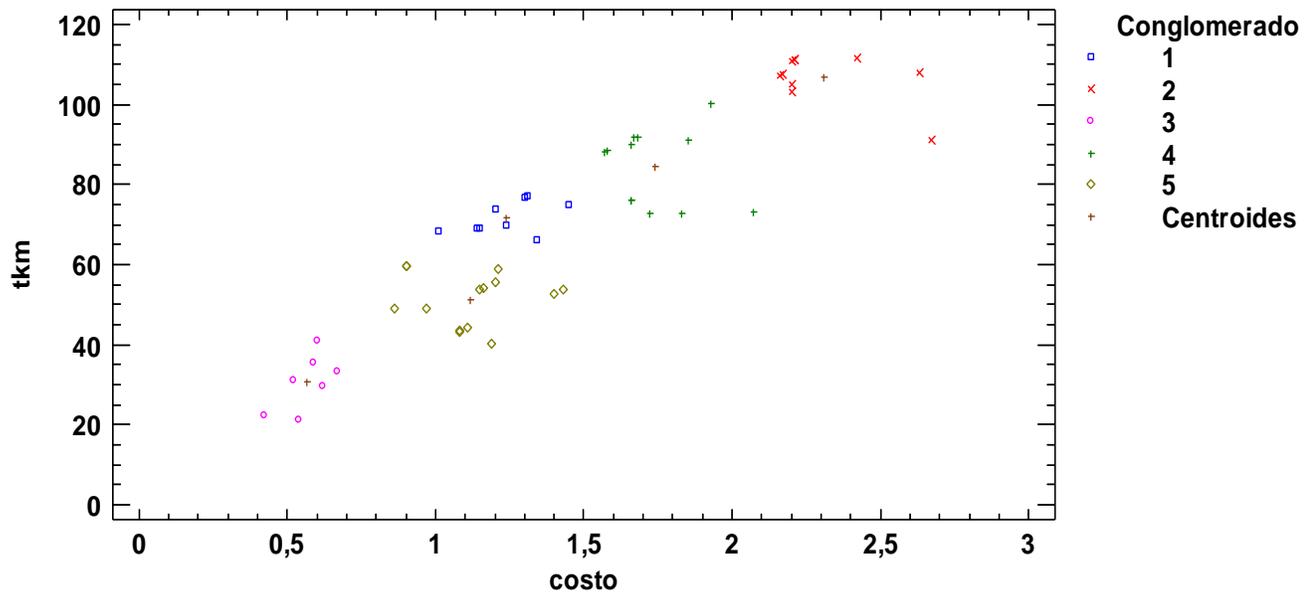
| DIMENSIÓN | INDICADOR | Muy satisfecho | Satisfecho | Ni satisfecho ni insatisfecho | Insatisfecho | Muy insatisfecho |
|---------------------|--|----------------|------------|-------------------------------|--------------|------------------|
| 1. Económica | 1.1. ¿Accedió a canales de comercialización? | | | | | |
| | 1.2. ¿Tuvo precio fijo? | | | | | |
| | 1.3. ¿Redujo costos de producción y de comercialización? | | | | | |
| | 1.4. ¿Su producto tuvo un valor agregado en términos de calidad y diferenciación? | | | | | |
| | 1.5. ¿Mejóro su poder de negociación frente a compradores? | | | | | |
| | 1.6. ¿Tuvo producción bajo contratos? | | | | | |
| | 1.7. ¿Tuvo garantía de compra? | | | | | |
| | 1.8. ¿La forma de pago fue de contado? | | | | | |
| | 1.9. ¿Aumentó su rentabilidad? | | | | | |
| | 1.10. ¿Mejóro sus ingresos? | | | | | |
| | 1.11. ¿Redujo los márgenes de intermediación? | | | | | |
| 2. Productiva | 2.1. ¿Fortaleció sus capacidades técnicas, administrativas, financieras? | | | | | |
| | 2.2. ¿Aumentó su competitividad? | | | | | |
| | 2.3. ¿Disminuyó sus riesgos de producción y financieros? | | | | | |
| | 2.4. ¿Accedió a la información del mercado? | | | | | |
| | 2.5. ¿Su producción se realizó con volúmenes constantes, de acuerdo con el mercado, frecuencia, calidad, etc.? | | | | | |
| | 2.6. ¿Programó sus siembras? | | | | | |
| | 2.7. ¿Mejóro su infraestructura como productor? | | | | | |
| | 2.8. ¿Aumento su productividad? | | | | | |
| 3. Social | 3.1. ¿Se generó acción colectiva? | | | | | |
| | 3.2. ¿Se conformaron redes de gestión? | | | | | |
| | 3.3. ¿Mejóro su calidad de vida? | | | | | |
| | 3.4. ¿Tuvo un beneficio propio? | | | | | |
| | 3.5. ¿Hubo desarrollo local o territorial? | | | | | |
| 4. Institucional | 4.1. ¿Accedió a recursos financieros? | | | | | |
| | 4.2. ¿Recibió apoyo del gobierno o instituciones privadas? | | | | | |
| | 4.3. ¿Se generaron nuevas relaciones o alianzas? | | | | | |

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

De acuerdo a la Ley 1581 de 2012 o de Tratamiento de datos, reiteramos que su participación es voluntaria y su opinión de estricta confidencialidad, usada solo para fines académicos en el marco de la investigación titulada "Evaluación de los factores de consolidación de las asociaciones como Agrored, en el marco del programa Plan Maestro de Abastecimiento y Seguridad Alimentaria de Bogotá (PMASAB) en el período 2009-2015", desarrollada por Jully Milena Castellanos bajo la dirección del profesor Enrique Darghan Contreras y la codirección del profesor Álvaro Parrado. Así mismo usted está en toda la libertad de realizar las preguntas que crea convenientes y a no responder aquellas con las cuales no se sienta a gusto, del mismo modo a dar a conocer inquietudes referentes a esta investigación. De tal forma Yo _____ con C.C. _____ acepto participar en la entrevista realizada en la investigación y confirmo que he sido informado el tratamiento de datos y de la información proporcionada. Correo de contacto: jumcastellanosca@unal.edu.co

C. ANEXO D. Agrupación por conglomerados y mapa

Ilustración 6-1. Diagrama de dispersión de conglomerados, métodos de Ward y Euclídeano.



Fuente.
Elaboración

propia a partir de datos procesados en R.

Ilustración 6-2. Mapa origen destino de acuerdo con costo y distancia.



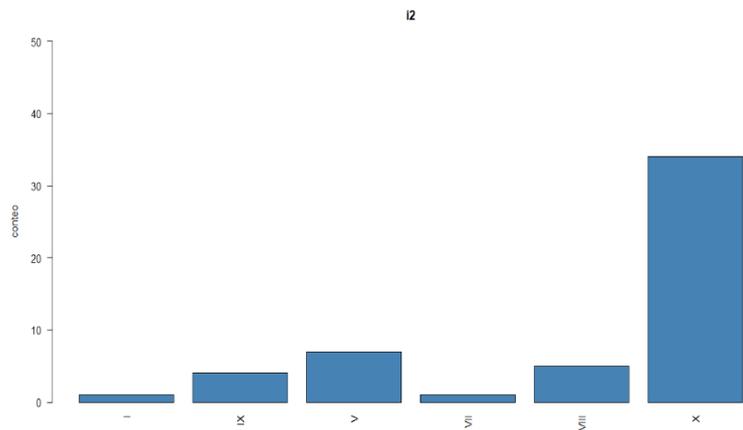
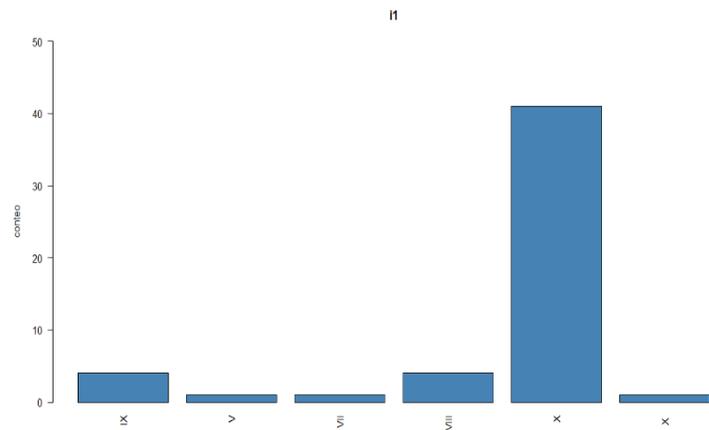
D.ANEXO E. Conteo de resultados de importancia

Resultados de importancia

I. Dimensión económica

Ilustración 6-3. Conteo para la variable Acceso a canales de comercialización (importancia).

Ilustración 6-4. Conteo para la variable Fijación de precio en la cadena de comercialización (importancia).



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R.

Ilustración 6-5. Conteo para la variable Reducción de costos de producción y de comercialización (importancia).

Ilustración 6-6. Conteo para la variable Dar valor agregado en términos de calidad y diferenciación (importancia).

Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R.

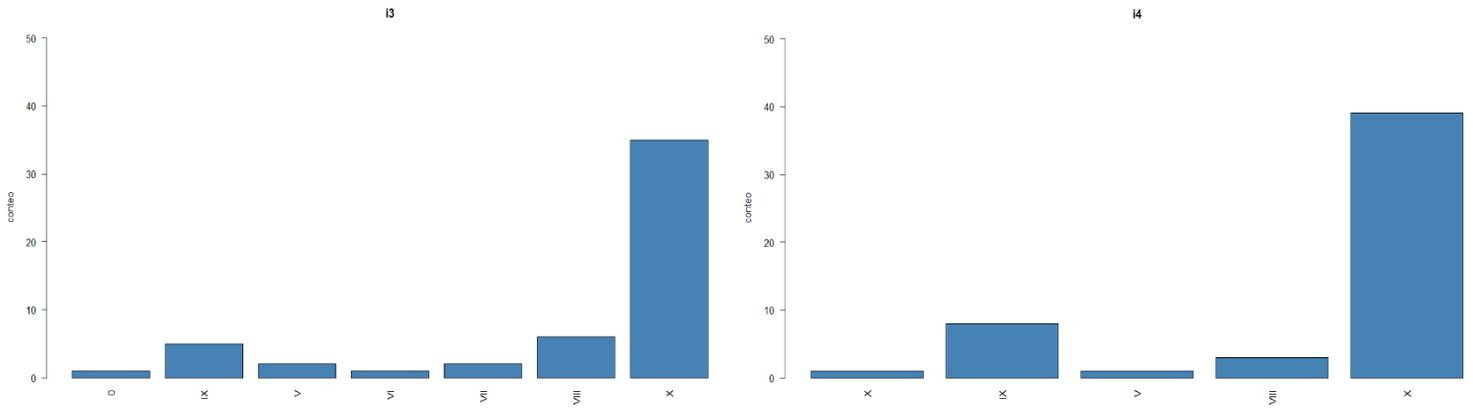
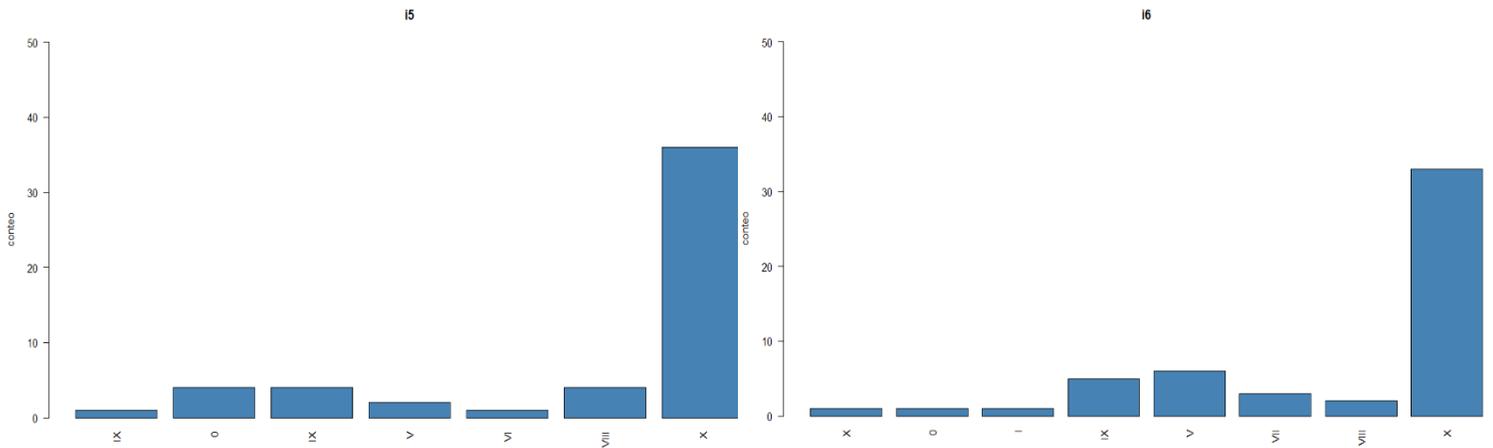


Ilustración 6-8. Conteo para la variable Mejorar el poder de negociación (importancia).

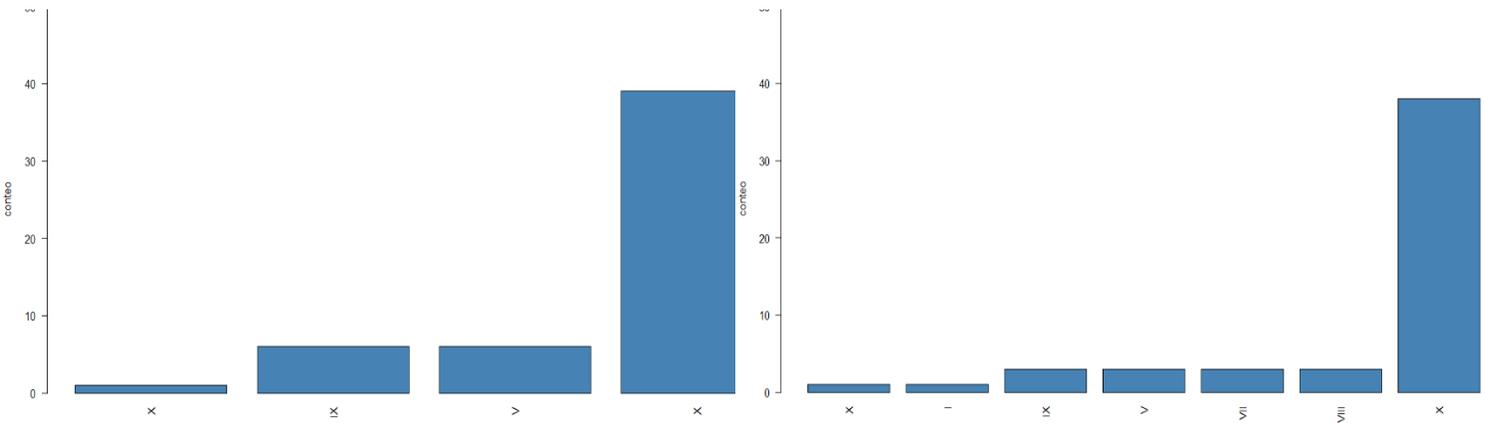
Ilustración 6-7. Conteo para la variable Producción bajo contratos (importancia).



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R.

Ilustración 6-9. Conteo para la variable Forma de pago: contado (importancia).

Ilustración 6-10. Conteo para la variable Garantía de compra (importancia).



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R.

Ilustración 6-12. Conteo para la variable Aumentar la rentabilidad (importancia).

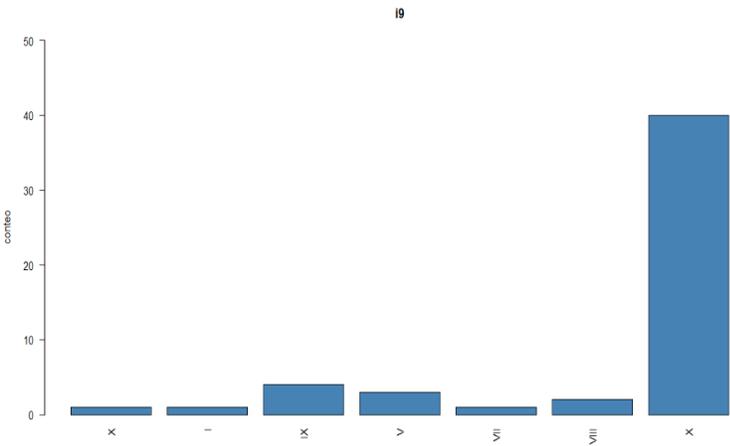


Ilustración 6-11. Conteo para la variable Mejorar los ingresos (importancia).

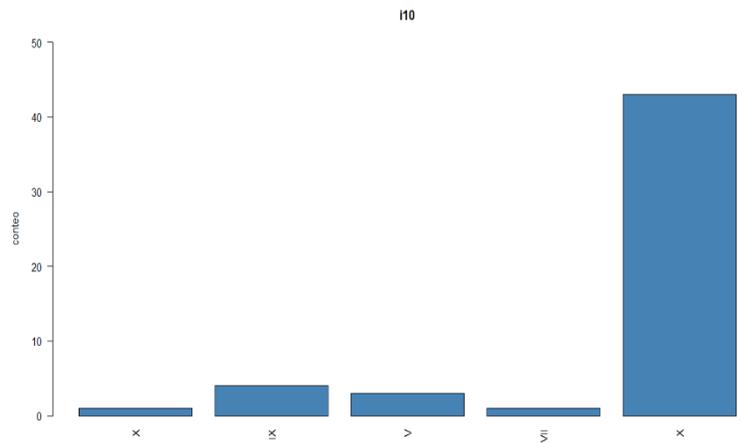
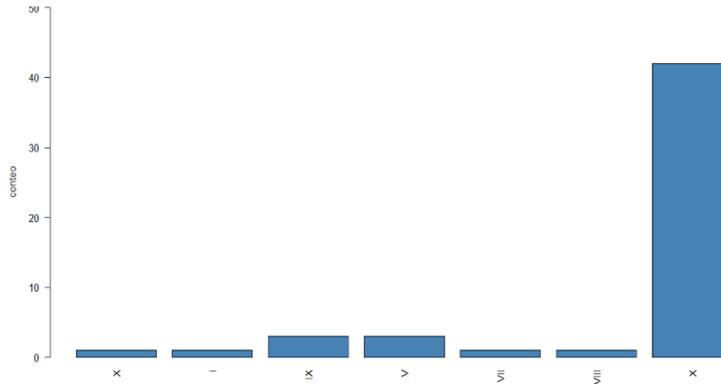


Ilustración 6-13. Conteo para la variable Reducción de los márgenes de intermediación (importancia).



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R.

II. Dimensión productiva

Ilustración 6-15. Conteo para la variable Fortalecer capacidades técnicas, administrativas, financieras (importancia).

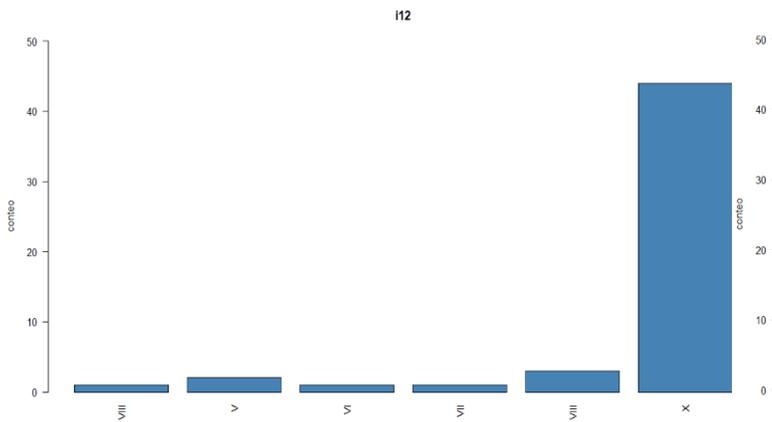
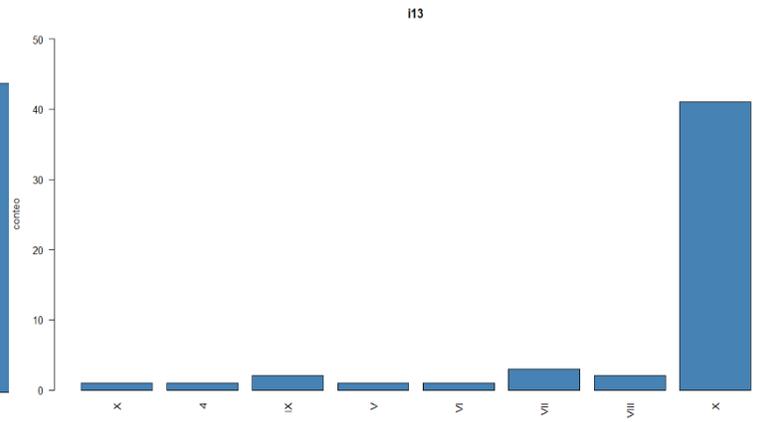


Ilustración 6-14. Conteo para la variable Aumentar competitividad (importancia).



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R.

Ilustración 6-17. Conteo para la variable Disminución riesgos de producción y financieros (importancia).

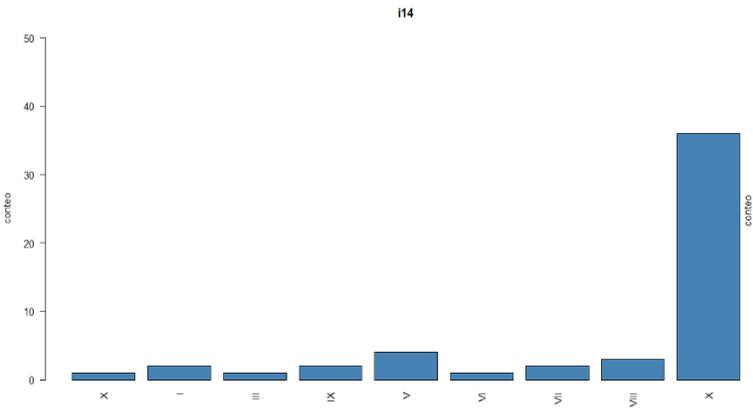
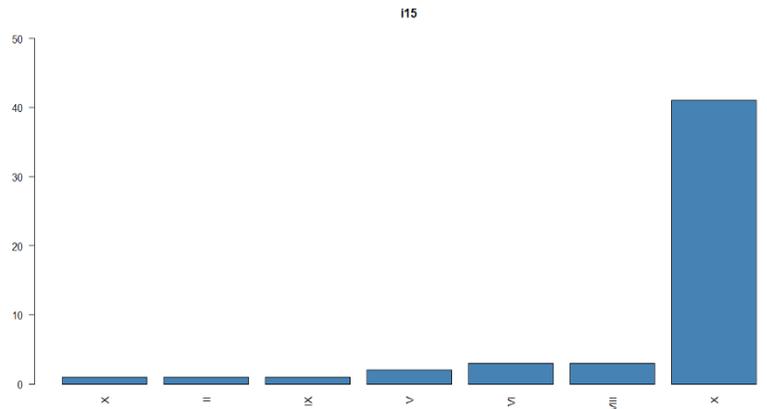


Ilustración 6-16. Conteo para la variable Acceder a la información del mercado (importancia).



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R.

Ilustración 6-19. Conteo para la variable Producción con volúmenes constantes, de acuerdo con el mercado, frecuencia, calidad, etc. (importancia).

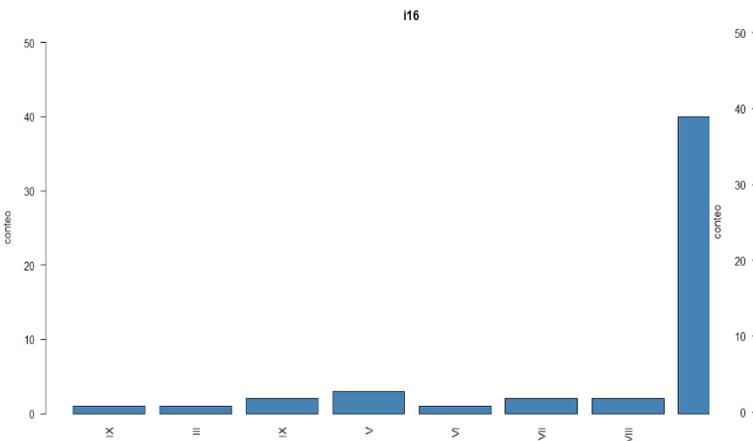
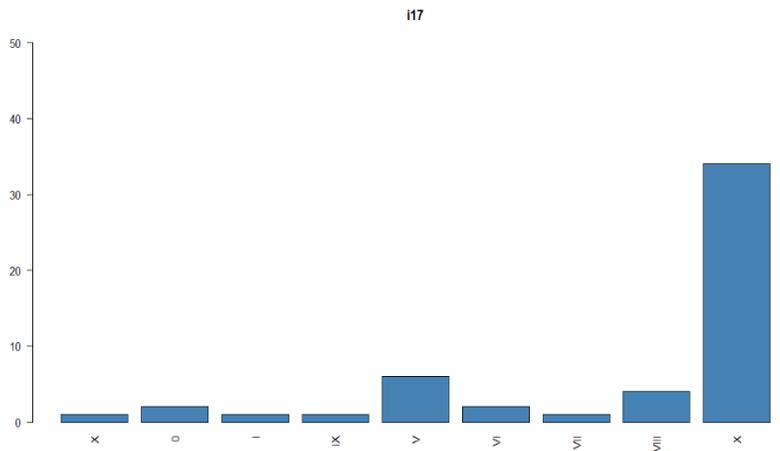


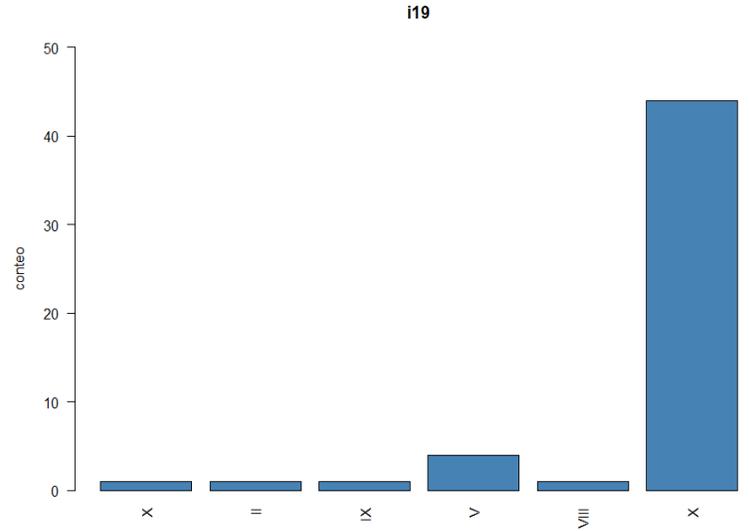
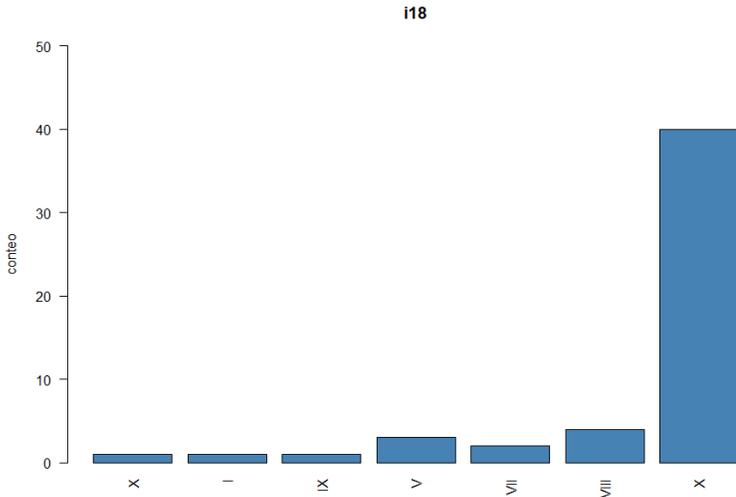
Ilustración 6-18. Conteo para la variable Programación de siembras (importancia).



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R.

Ilustración 6-21. Conteo para la variable Mejorar la infraestructura del productor (importancia).

Ilustración 6-20. Conteo para la variable Aumentar la productividad (importancia).

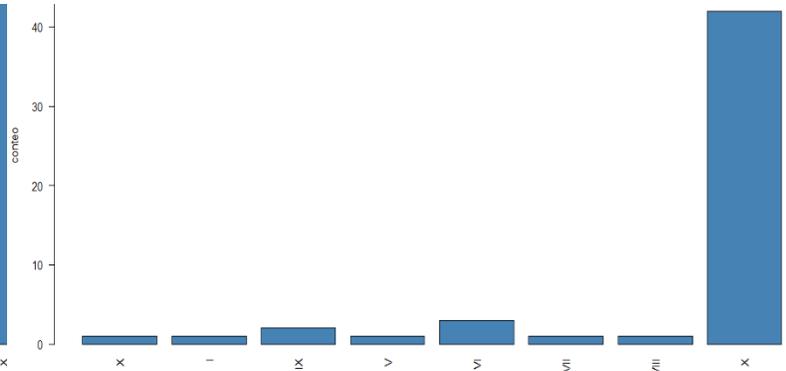
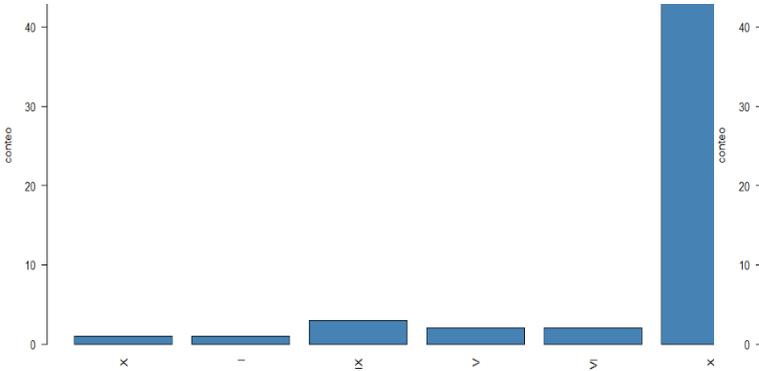


Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R.

III. Dimensión social

Ilustración 6-23. Conteo para la variable Generar acción colectiva (importancia).

Ilustración 6-22. Conteo para la variable Conformación de redes de gestión (importancia).



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R.

Ilustración 6-24. Conteo para la variable Mejorar la calidad de vida (importancia).

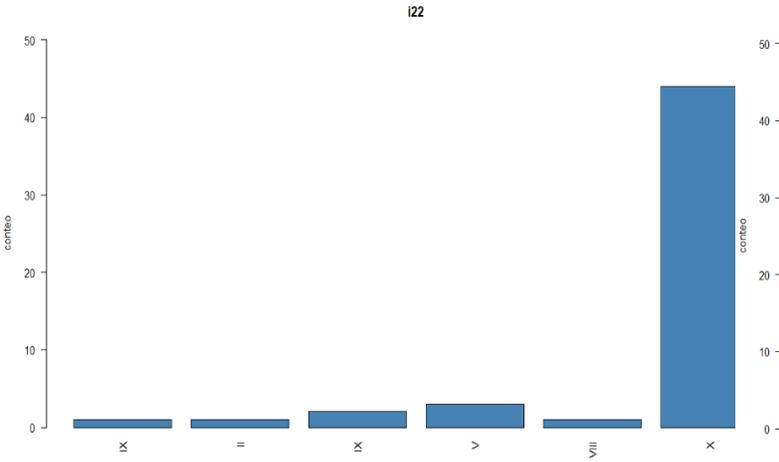
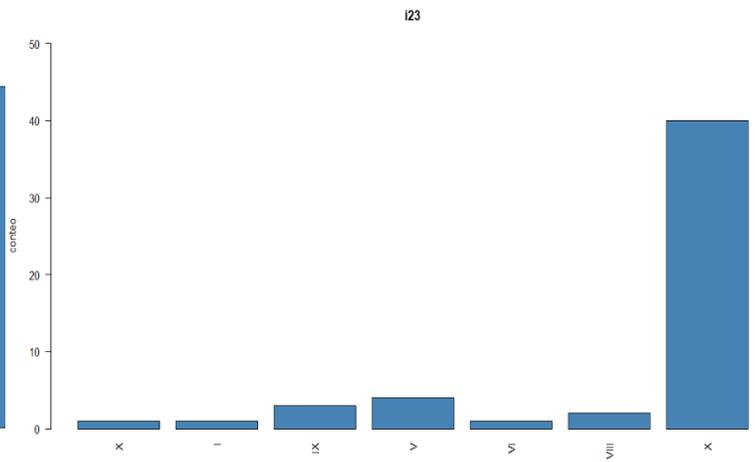
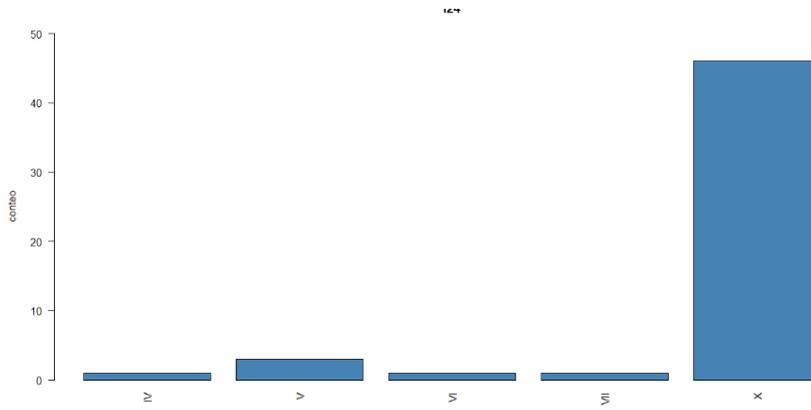


Ilustración 6-25. Conteo para la variable Beneficio propio (importancia).



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R.

Ilustración 6-26. Conteo para la variable Desarrollo local o territorial (importancia).



Fuente.
propia a
datos

Elaboración
partir de
procesados

en R.

IV. Dimensión institucional

Ilustración 6-28. Conteo para la variable Acceso a financiamiento (importancia).

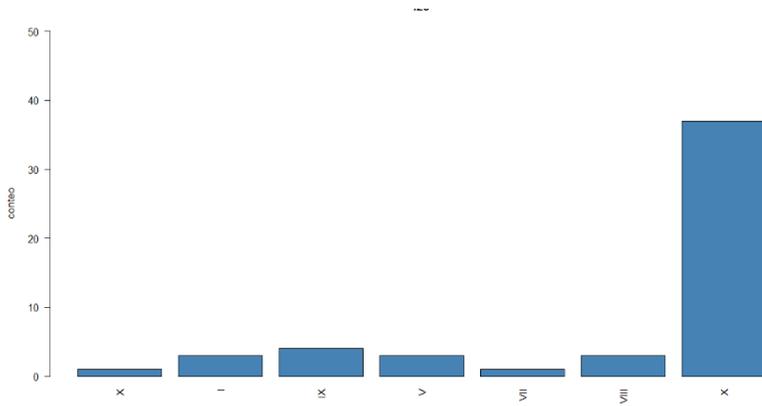
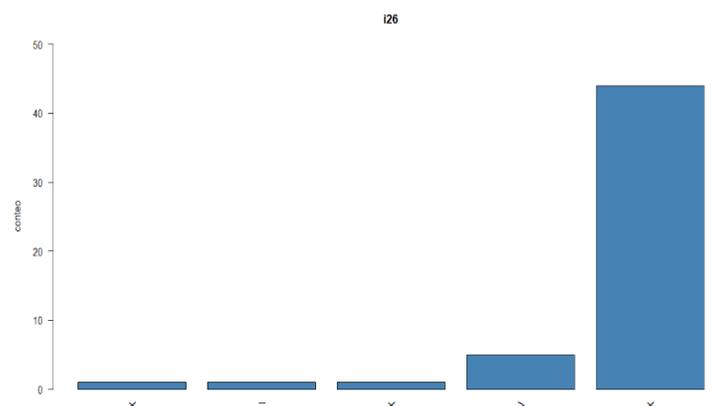
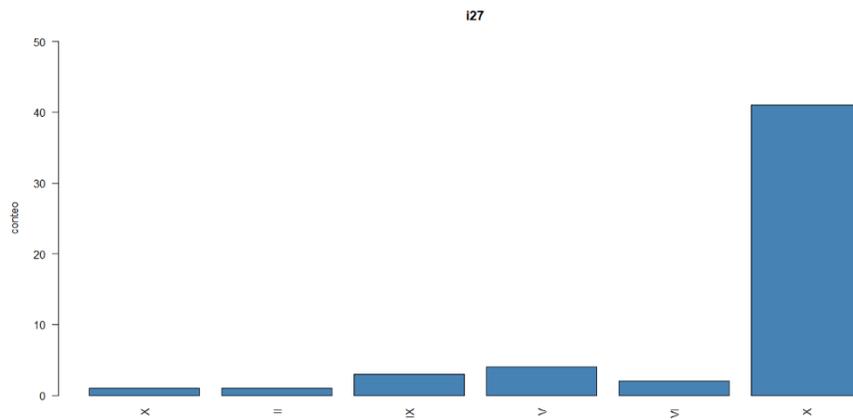


Ilustración 6-27. Conteo para la variable Apoyo de gobierno e instituciones (importancia).



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R.

Ilustración 6-29. Conteo para la variable Generar nuevas relaciones o alianzas (importancia).



Fuente.

Elaboración propia a partir de datos procesados en R.

E. ANEXO F. Conteo de resultados de cumplimiento

I. Dimensión económica

Ilustración 6-31. Conteo para la variable Acceso a canales de comercialización (cumplimiento).

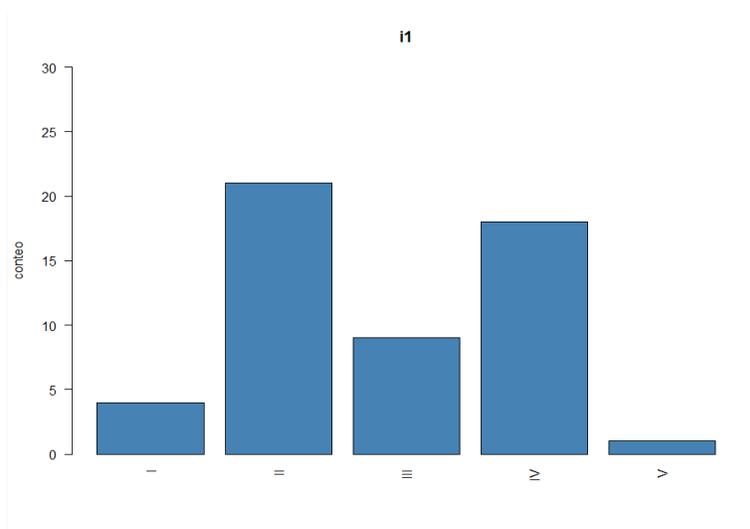


Ilustración 6-30. Conteo para la variable Fijación de precio en la cadena de comercialización (cumplimiento).

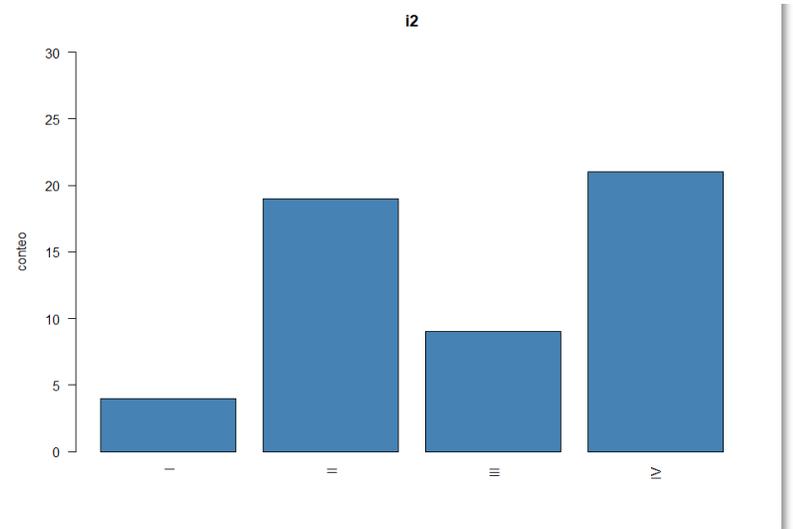


Ilustración 6-33. Conteo para la variable Reducción de costos de producción y de comercialización (cumplimiento).

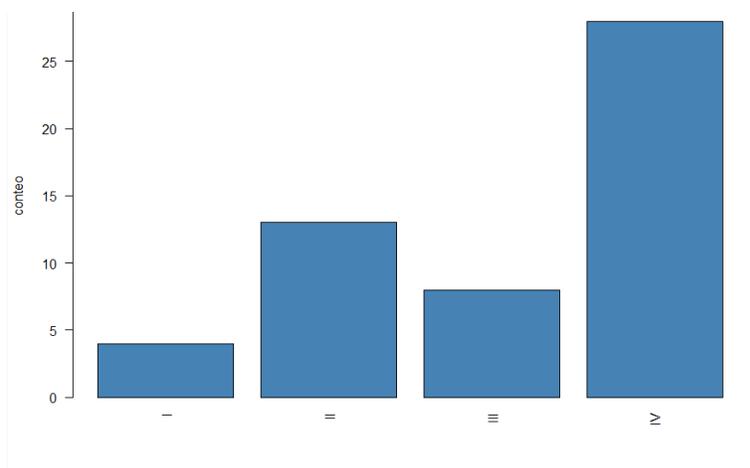
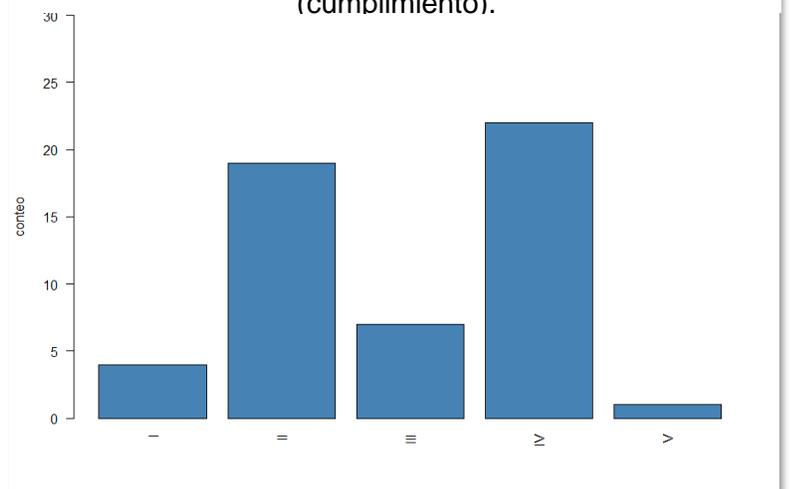


Ilustración 6-32. Conteo para la variable Dar valor agregado en términos de calidad y diferenciación (cumplimiento).



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R.

Ilustración 6-36. Conteo para la variable Mejorar el poder de negociación (cumplimiento).

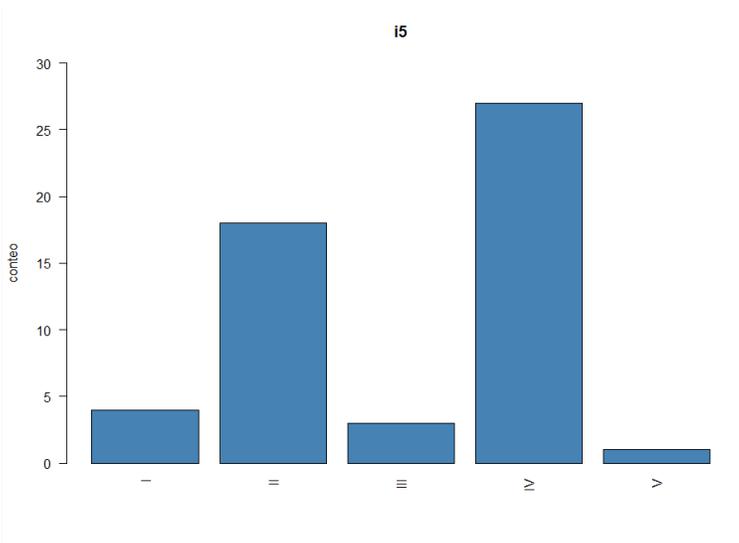


Ilustración 6-35. Conteo para la variable Producción bajo contratos (cumplimiento).

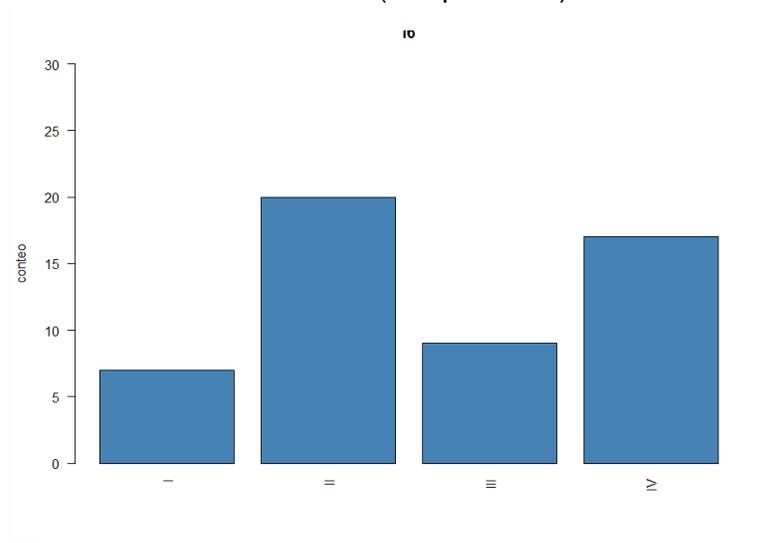


Ilustración 6-34. Conteo para la variable Forma de pago: contado (cumplimiento).

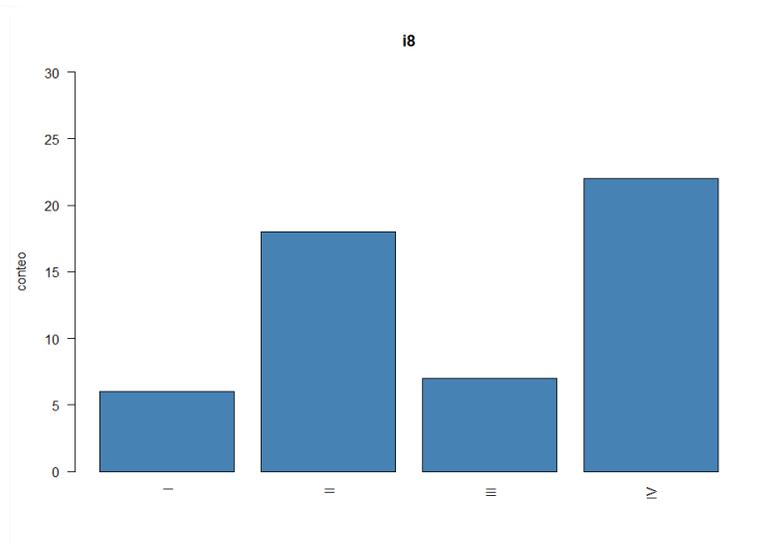
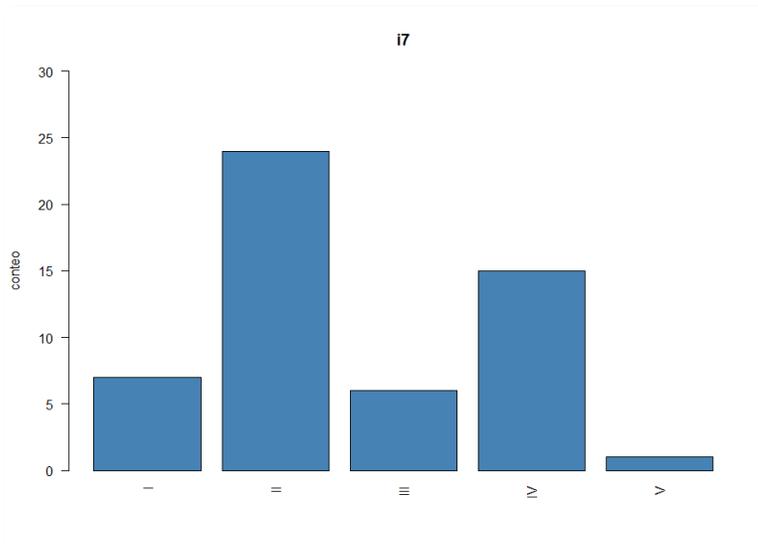


Ilustración 6-37. Conteo para la variable Garantía de compra (cumplimiento).

Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R.

Ilustración 6-39. Conteo para la variable Aumentar la rentabilidad (cumplimiento).

Ilustración 6-38. Conteo para la variable Mejorar los ingresos (cumplimiento).

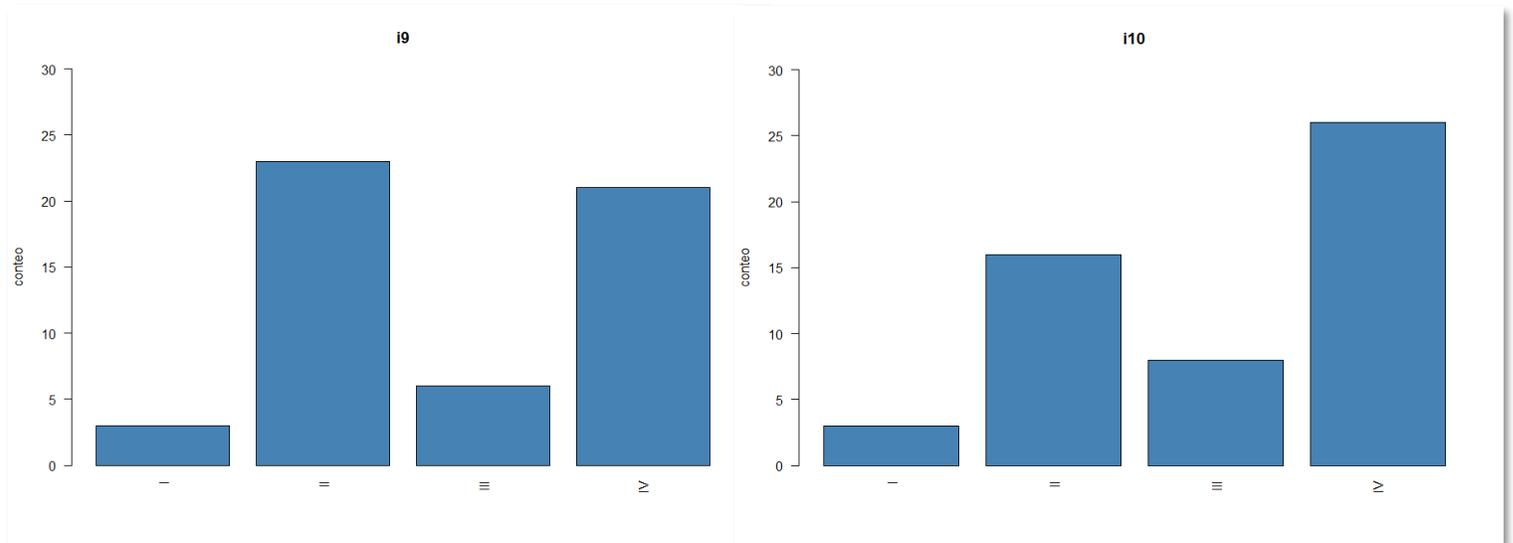
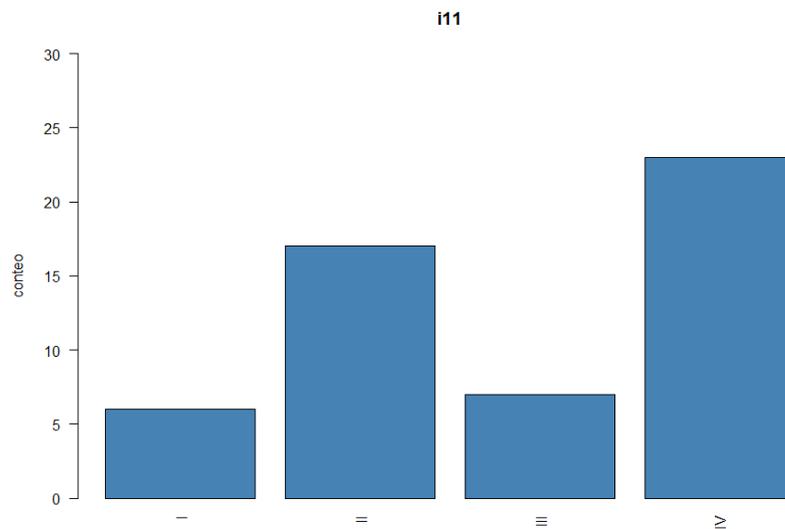


Ilustración 6-40. Conteo para la variable Reducción de los márgenes de intermediación (cumplimiento).



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R.

II. Dimensión productiva

Ilustración 6-42. Conteo para la variable Fortalecer capacidades técnicas, administrativas, financieras (cumplimiento).

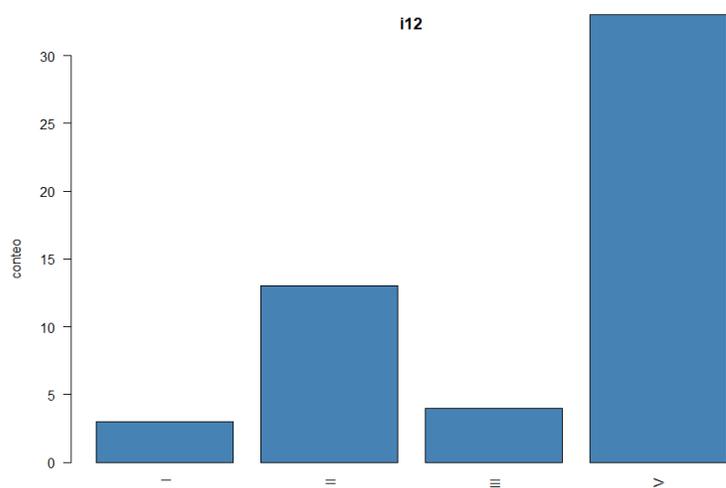


Ilustración 6-41. Conteo para la variable Aumentar competitividad (cumplimiento).

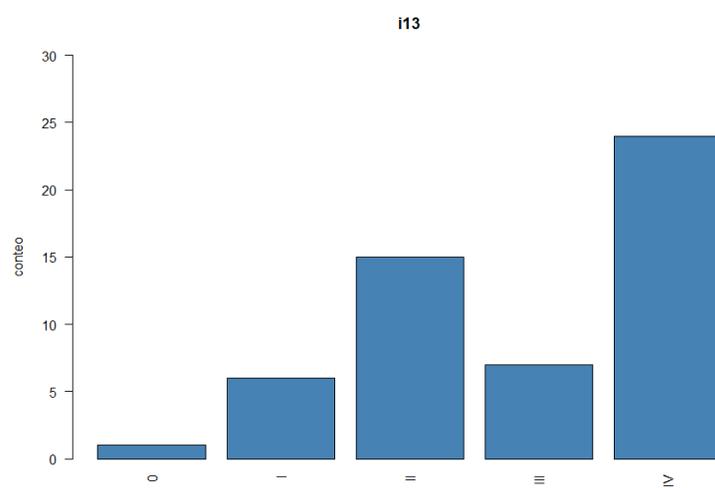


Ilustración 6-44. Conteo para la variable Disminución de riesgos de producción y financieros (cumplimiento).

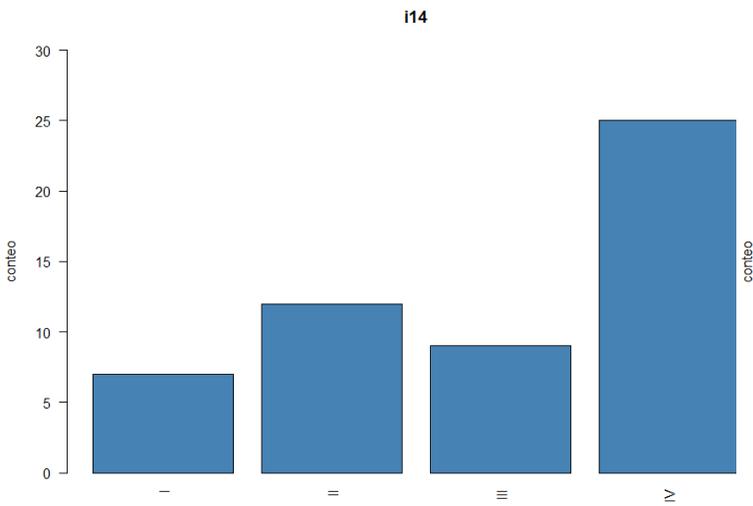
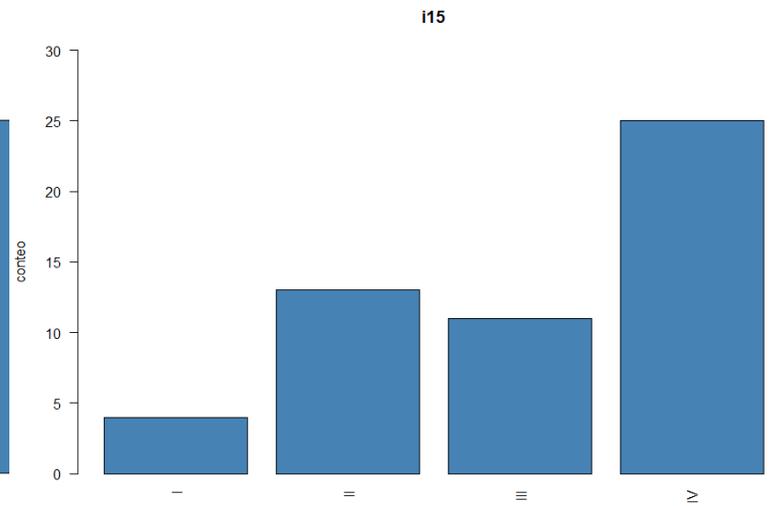


Ilustración 6-43. Conteo para la variable Acceder a la información del mercado (cumplimiento).



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R.

Ilustración 6-47. Conteo para la variable Producción con volúmenes constantes, de acuerdo con el mercado, frecuencia. calidad. etc. (cumplimiento).

Ilustración 6-46. Conteo para la variable Programación de siembras (cumplimiento).

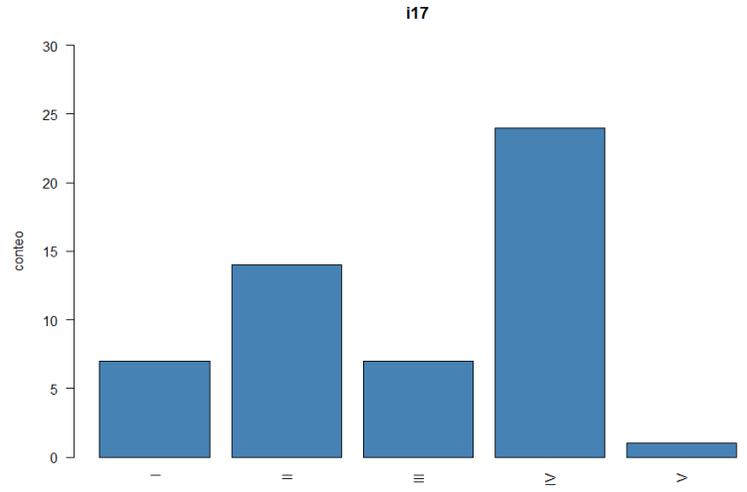
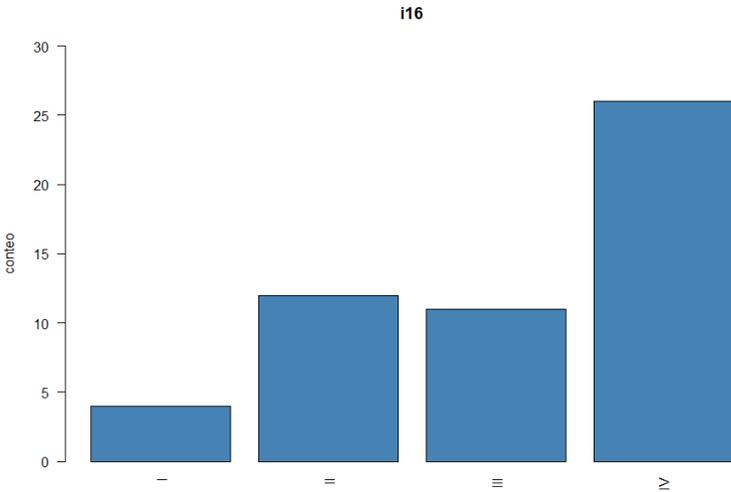
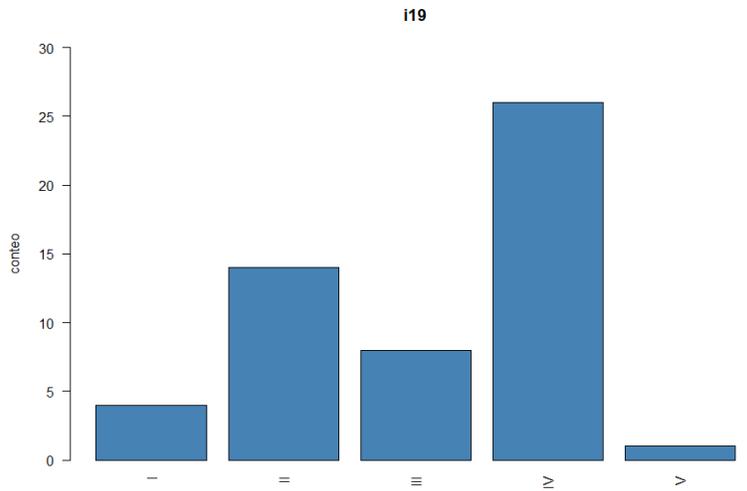
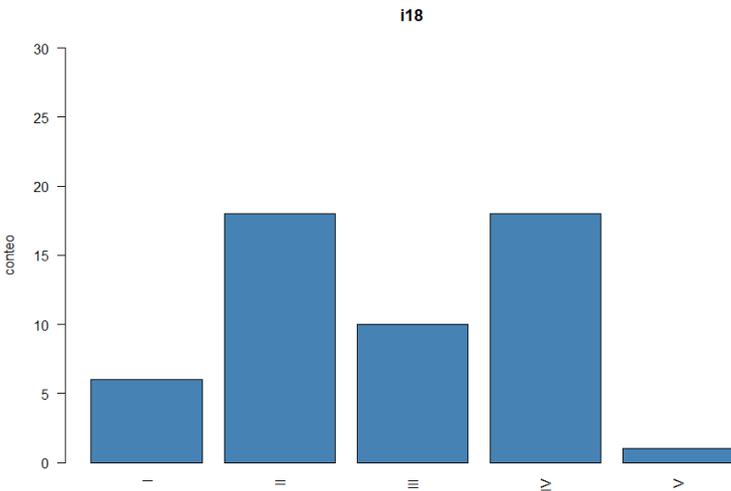


Ilustración 6-48. Conteo para la variable Mejorar la infraestructura del productor (cumplimiento).

Ilustración 6-45. Conteo para la variable Aumentar la productividad (cumplimiento).



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R.

III. Dimensión social

Ilustración 6-50. Conteo para la variable Generar acción colectiva (cumplimiento).

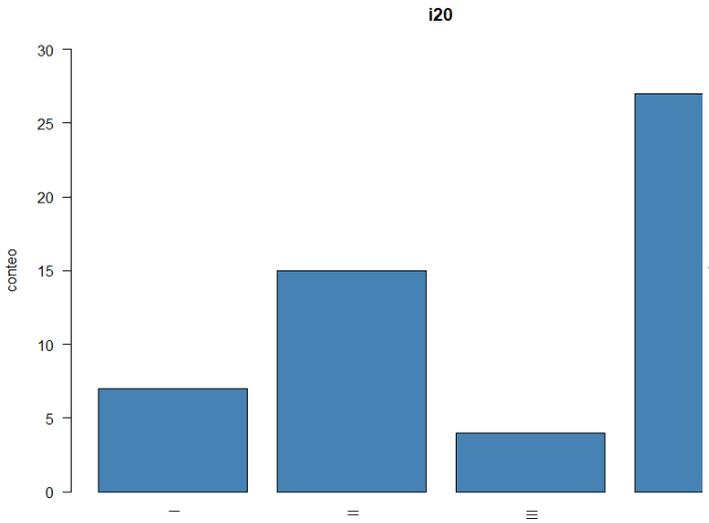


Ilustración 6-49. Conteo para la variable Conformación de redes de gestión (cumplimiento).

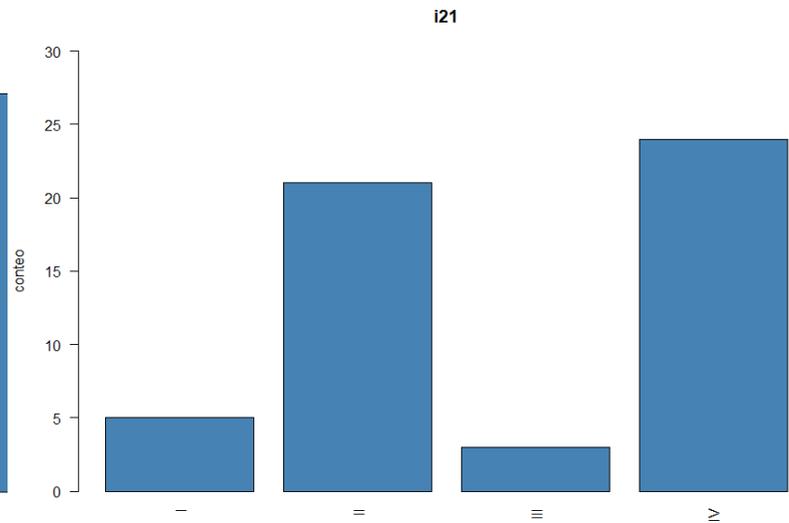


Ilustración 6-52. Conteo para la variable Mejorar la calidad de vida (cumplimiento).

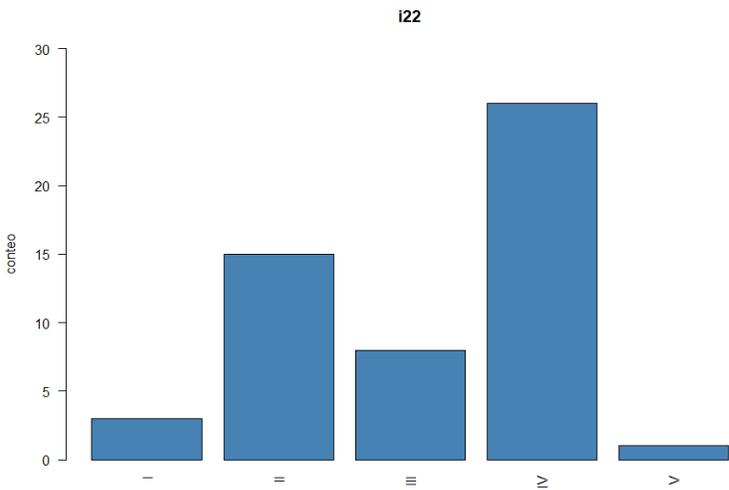
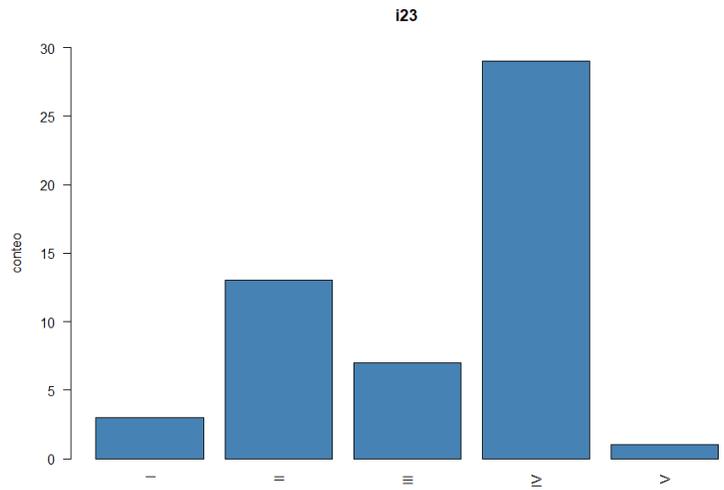
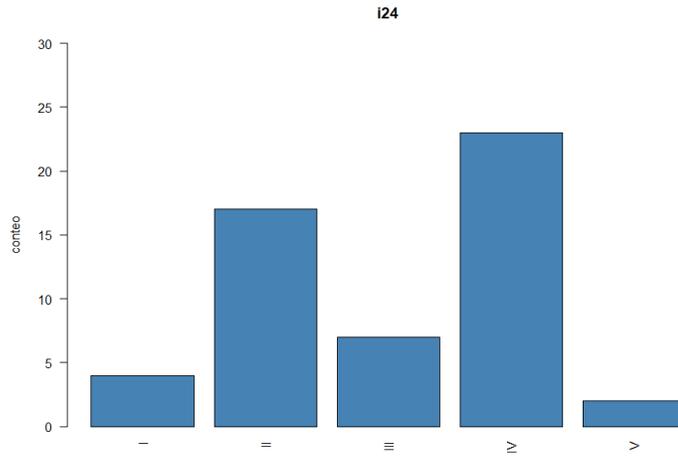


Ilustración 6-51. Conteo para la variable Beneficio propio (cumplimiento).



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R.

Ilustración 6-53. Conteo para la variable Desarrollo local o territorial (cumplimiento).

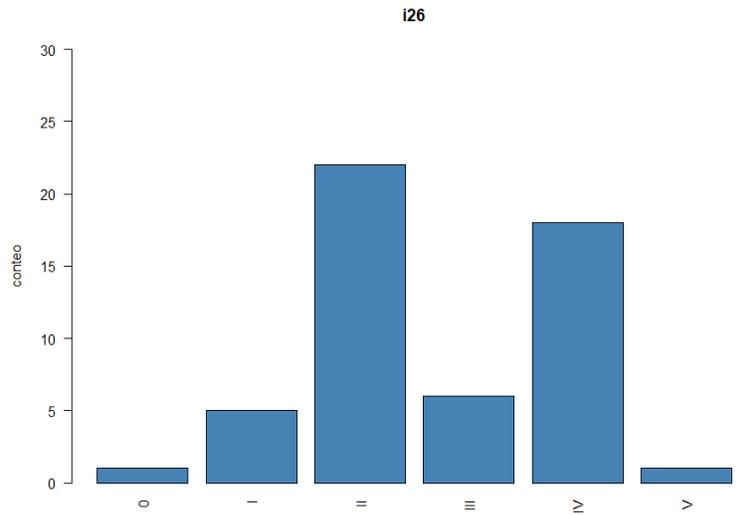
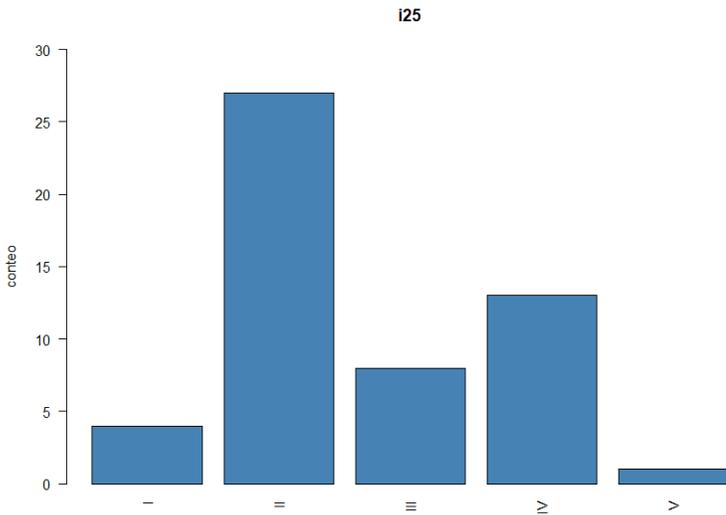


Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R.

IV. Dimensión institucional

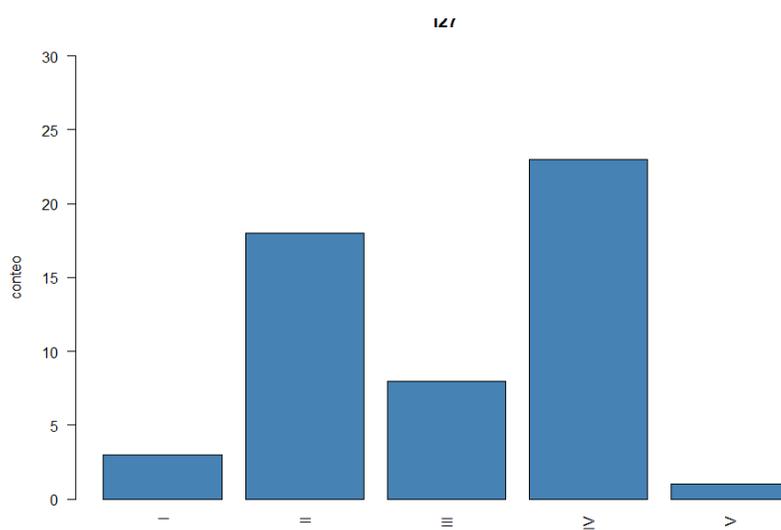
Ilustración 6-55. Conteo para la variable Acceso a financiamiento (cumplimiento).

Ilustración 6-54. Conteo para la variable Apoyo de gobierno e instituciones (cumplimiento).



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R

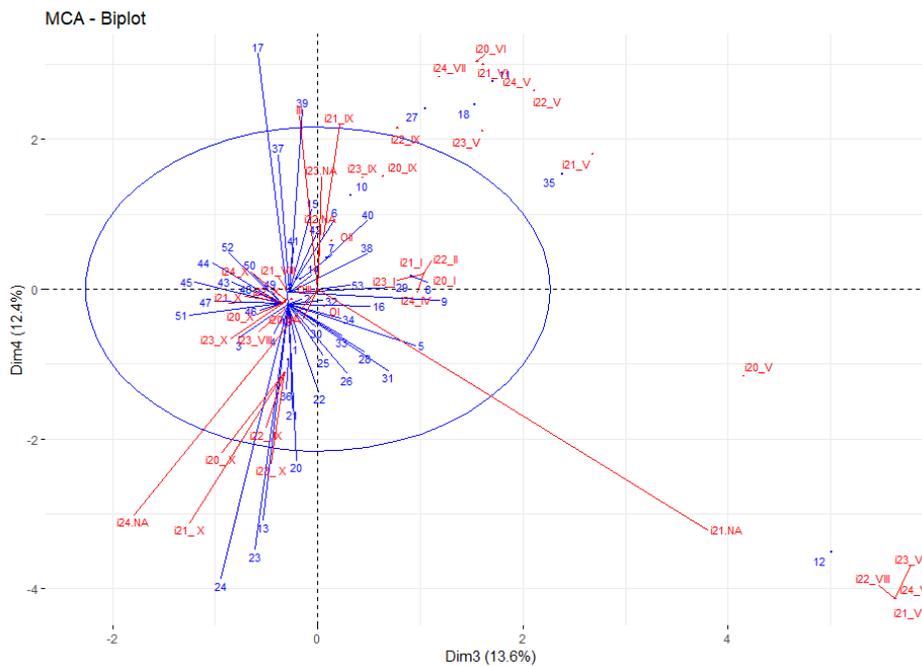
Ilustración 6-56. Conteo para la variable Generar nuevas relaciones o alianzas (cumplimiento).



Fuente.

Elaboración propia a partir de datos procesados en R.

Ilustración 6-67. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de importancia (26% representación) para la dimensión social.



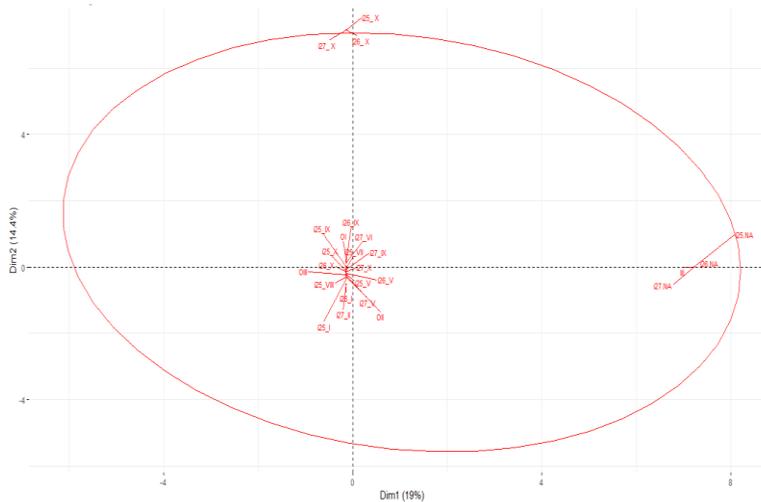
Fuente.

propia a partir de datos procesados en R Studio.

Elaboración

IV. Dimensión institucional

Ilustración 6-68. Visualización de las categorías por variable del análisis múltiple de factores de importancia para la dimensión institucional.

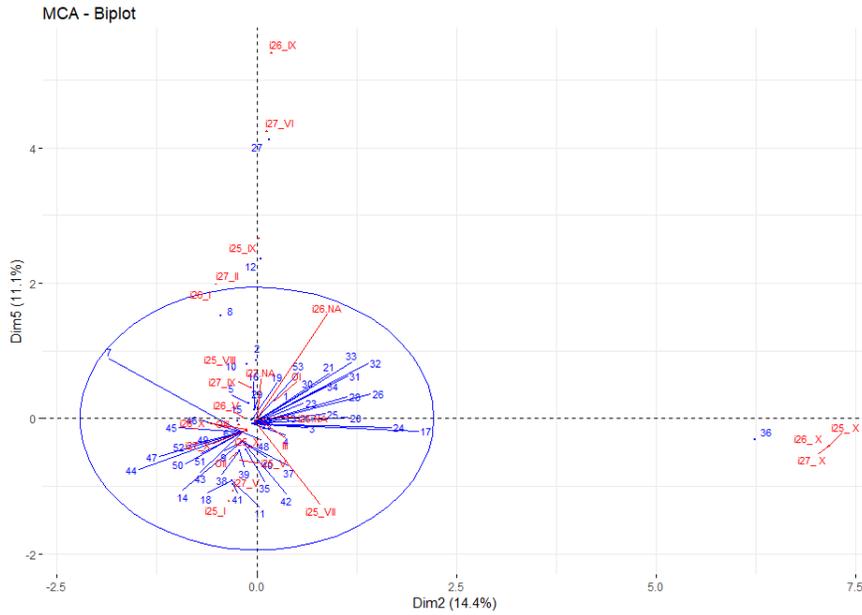


Fuente.

de datos procesados en R Studio.

Elaboración propia a partir

Ilustración 6-69. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de importancia (30,1% representación) para la dimensión institucional.

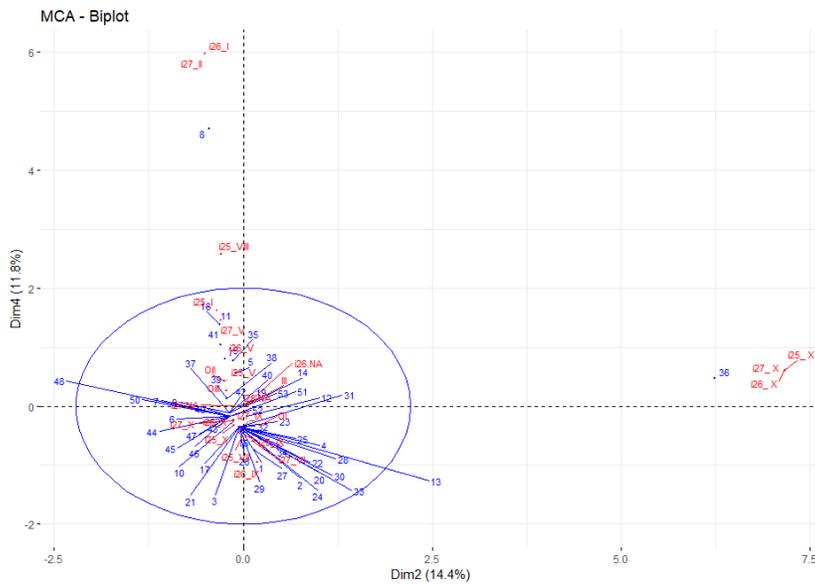


Fuente.

propia a partir de datos procesados en R Studio.

Elaboración

Ilustración 6-72. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de importancia (25,5% representación) para la dimensión institucional.



Fuente.

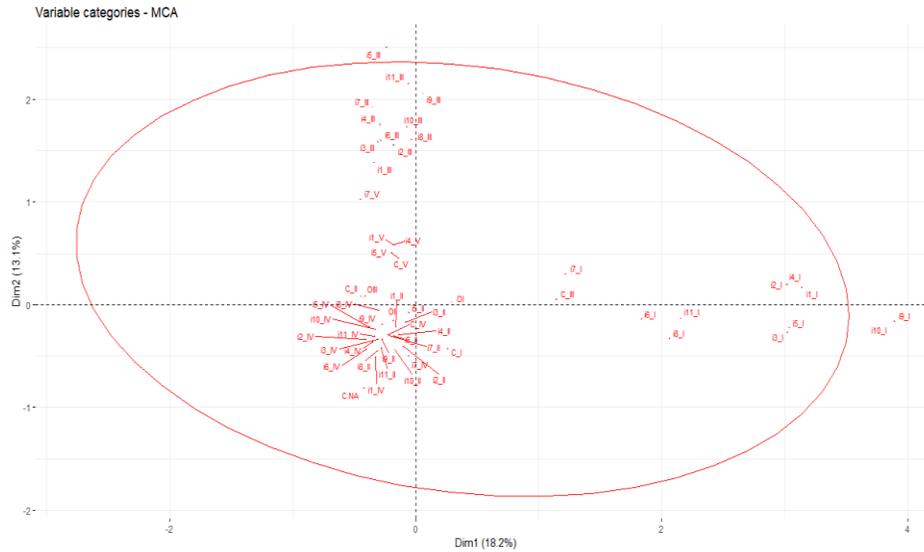
partir de datos procesados en R Studio.

Elaboración propia a

G. ANEXO H. Agrupaciones de resultados cumplimiento

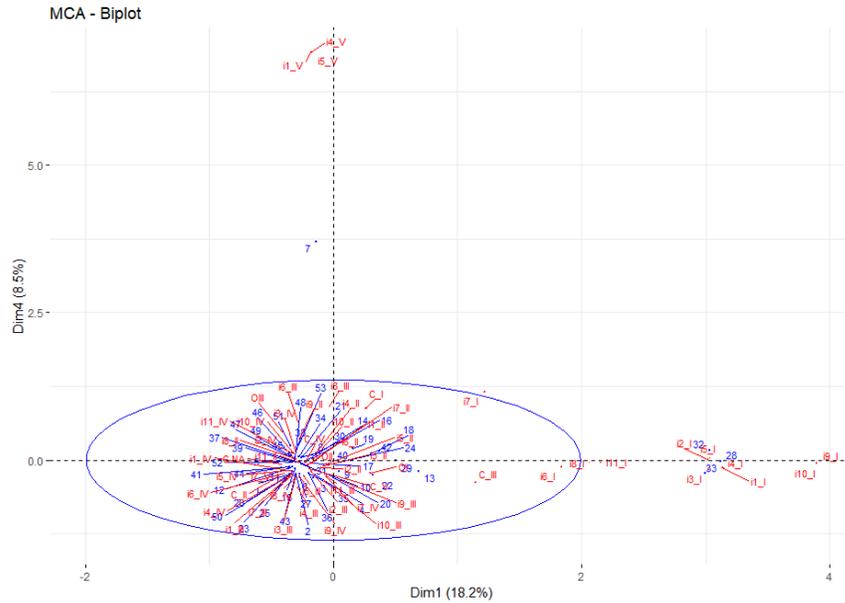
I. Dimensión económica

Ilustración 6-73. Visualización de las categorías por variable del análisis múltiple de factores de cumplimiento para la dimensión económica.



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R Studio.

Ilustración 6-74. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de cumplimiento (26,7% representación) para la dimensión económico.

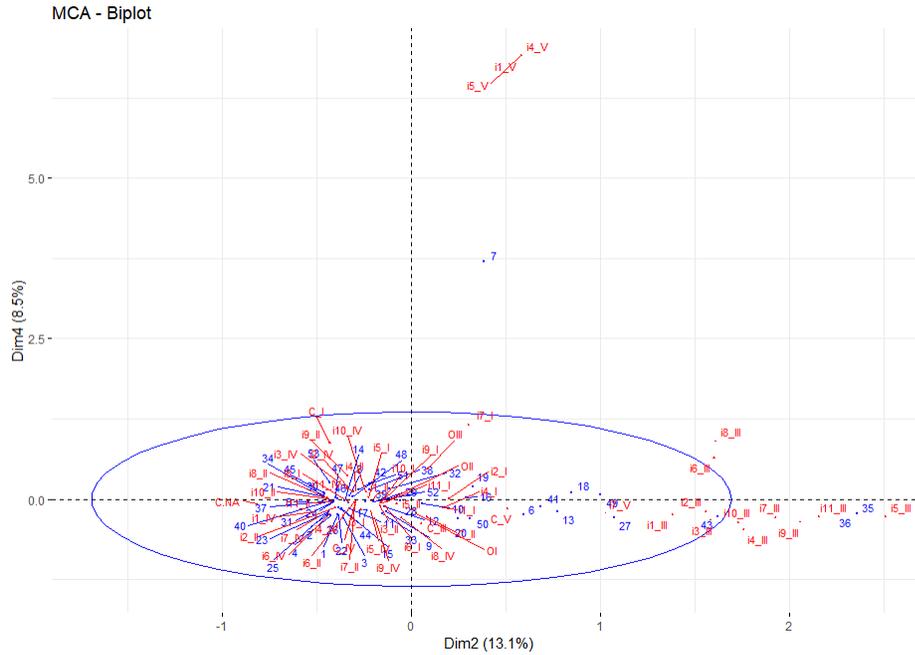


Fuente.

propia a partir de datos procesados en R Studio.

Elaboración

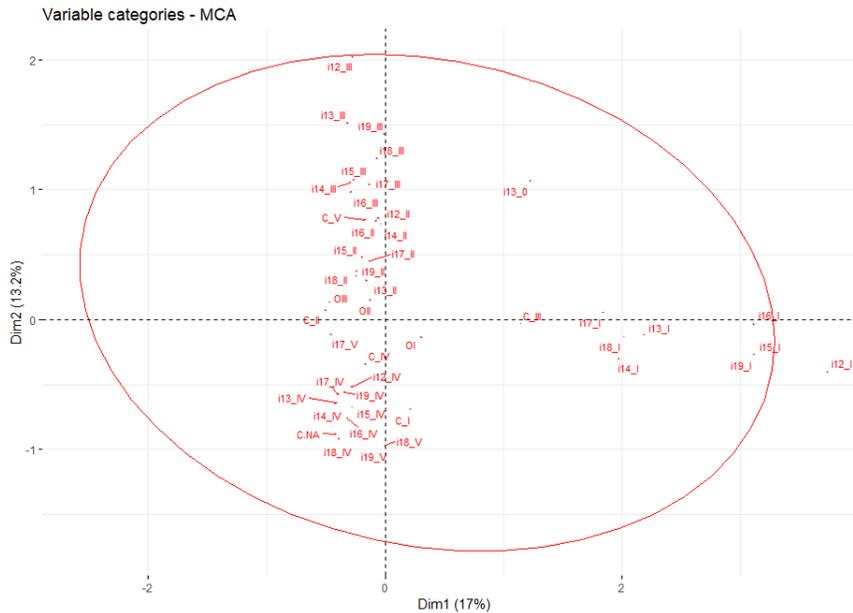
Ilustración 6-77. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de cumplimiento (25,6% representación) para la dimensión económica.



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R Studio.

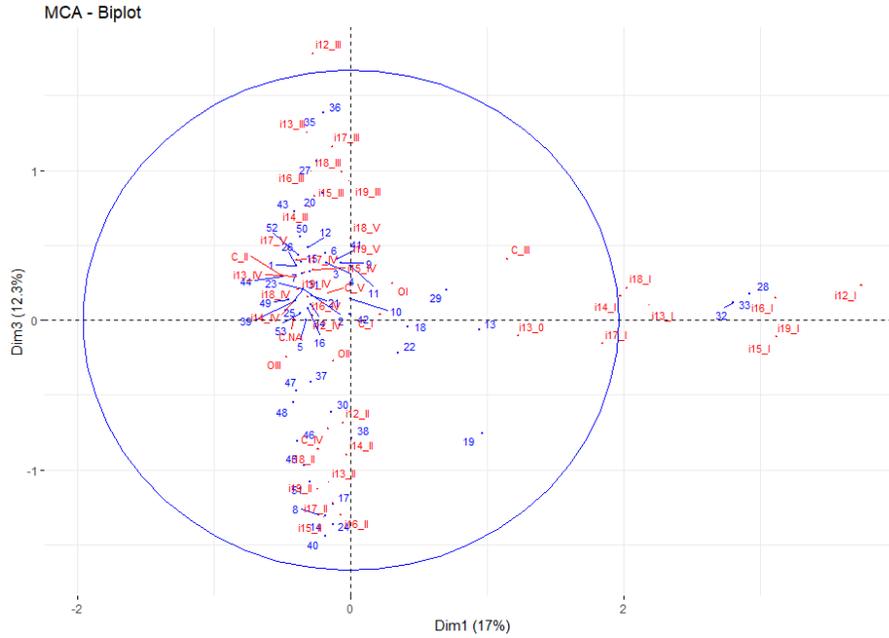
II. Dimensión productiva

Ilustración 6-78. Visualización de las categorías por variable del análisis múltiple de factores de cumplimiento para la dimensión productiva.



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R Studio.

Ilustración 6-79. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de cumplimiento (25,6% representación) para la dimensión productiva.

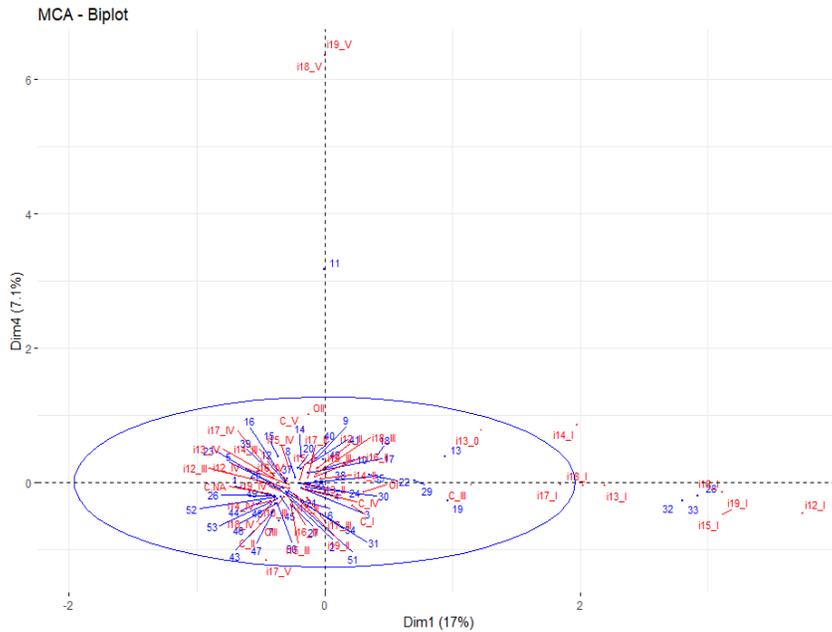


Fuente.
propia a

procesados en R Studio.

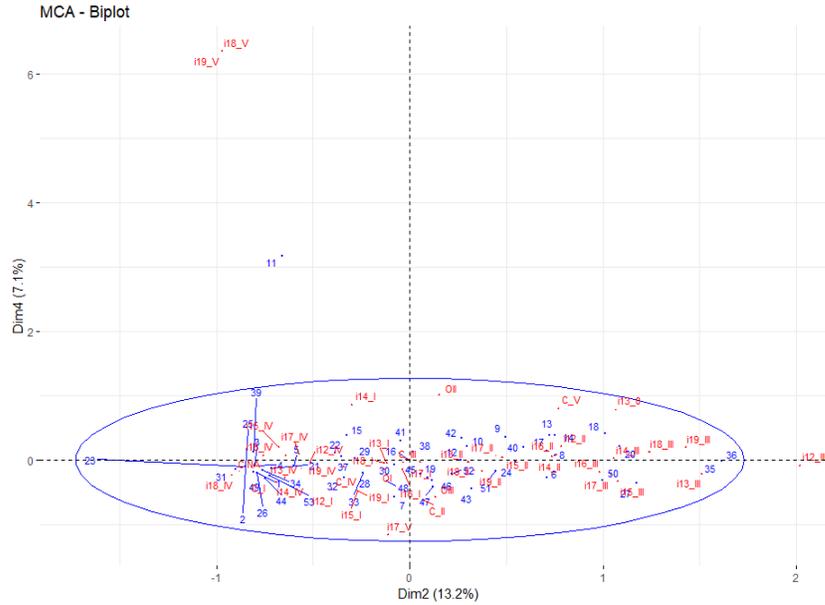
Elaboración
partir de datos

Ilustración 6-80. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de cumplimiento (24,1% representación) para la dimensión productiva.



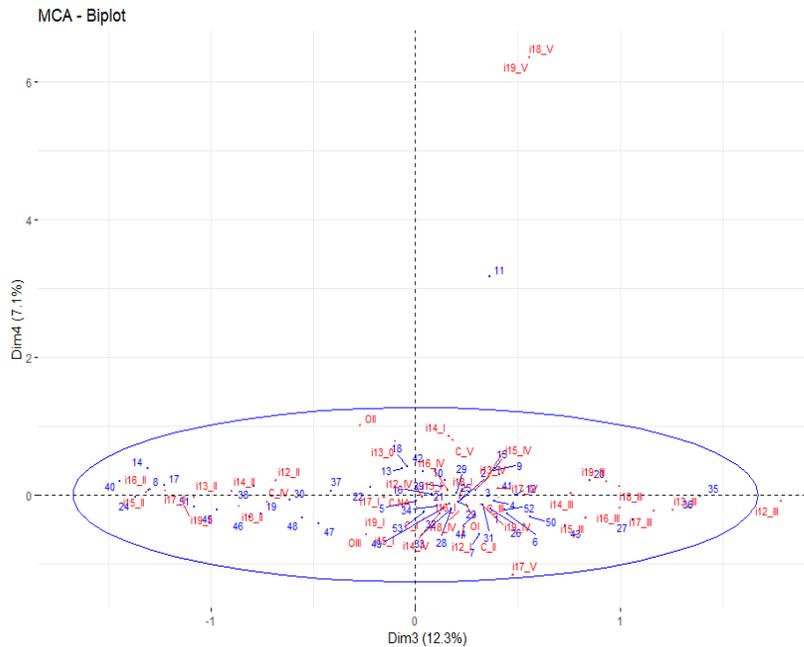
Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R Studio.

Ilustración 6-81. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de cumplimiento (20,3% representación) para la dimensión productiva.



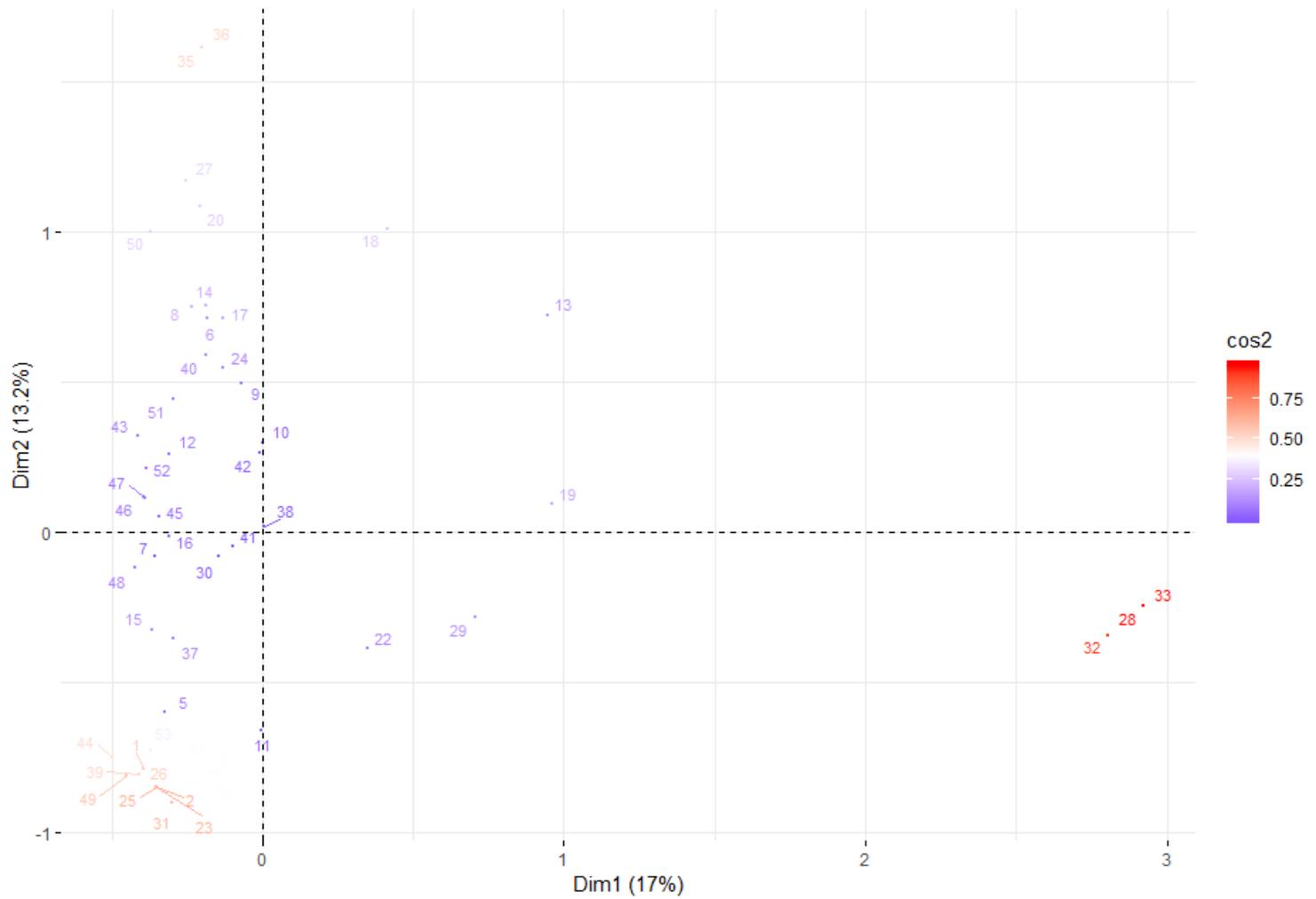
Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R Studio.

Ilustración 6-82. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de cumplimiento (19,4% representación) para la dimensión productiva.



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R Studio.

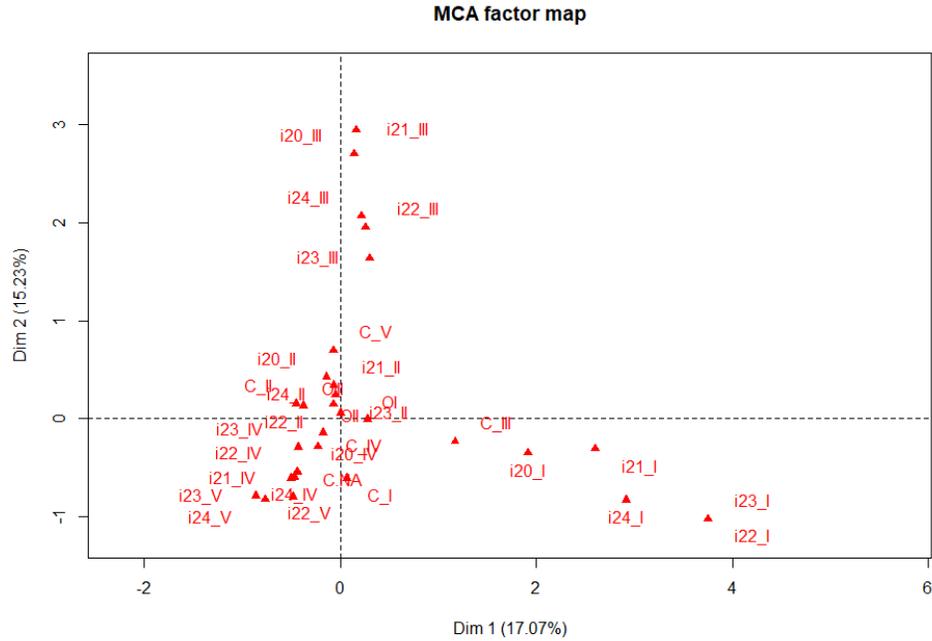
Ilustración 6-83. Visualización del análisis múltiple de factores por individuo en el cumplimiento para la dimensión productiva.



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R Studio.

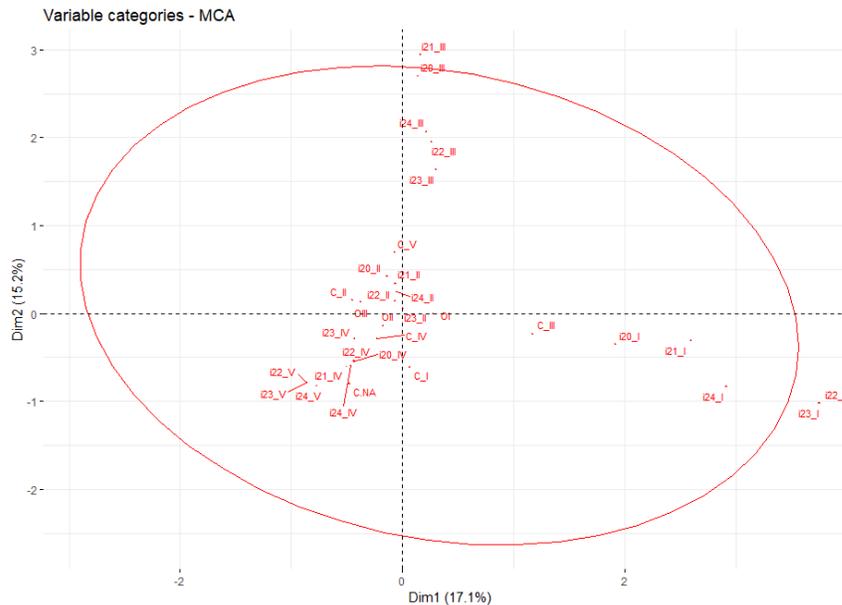
III. Dimensión social

Ilustración 6-84. Gráfico 2D de los componentes principales de cumplimiento de la dimensión social.



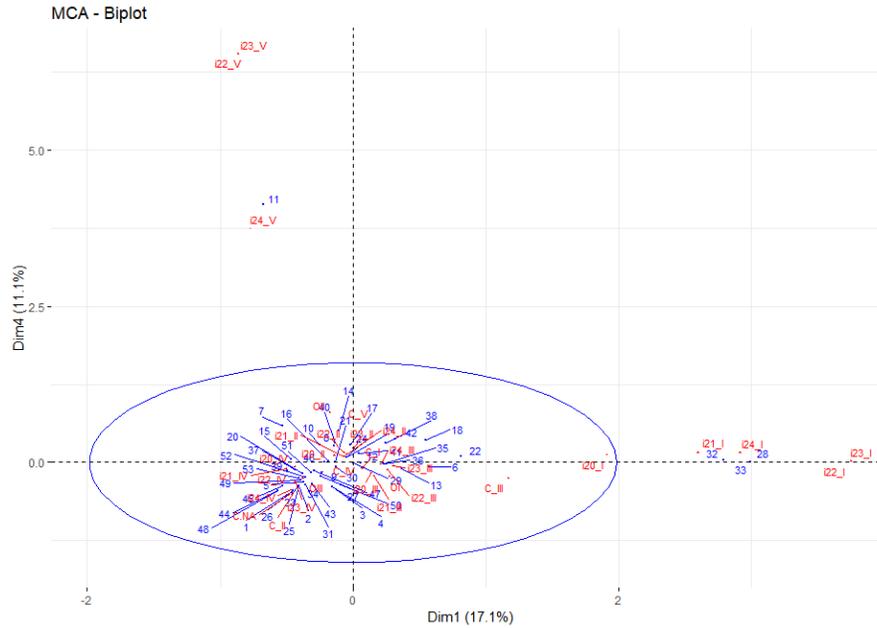
Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R Studio.

Ilustración 6-85. Visualización de las categorías por variable del análisis múltiple de factores de cumplimiento para la dimensión social.



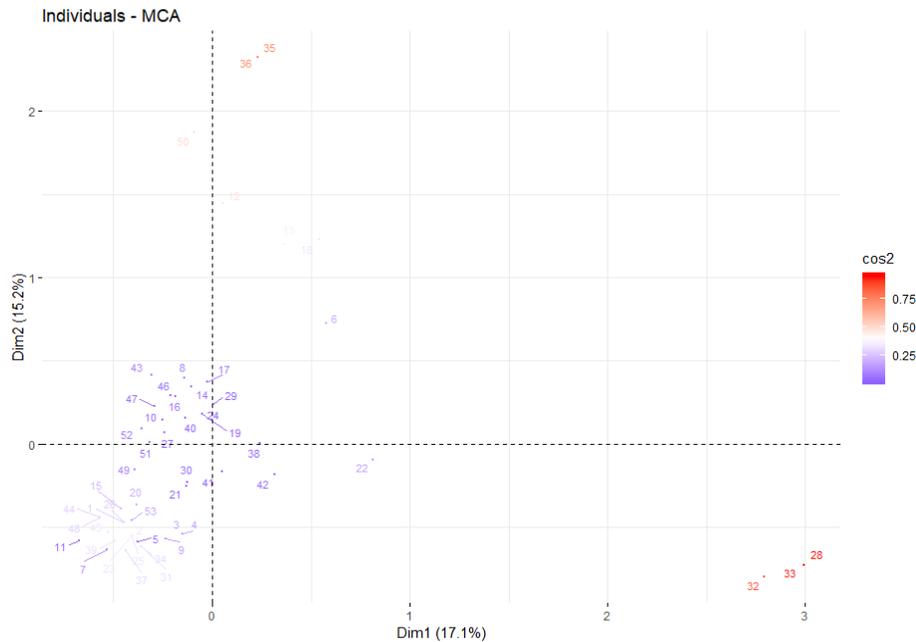
Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R Studio.

Ilustración 6-86. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de cumplimiento (28,2% representación) para la dimensión social.



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R Studio.

Ilustración 6-87. Visualización del análisis múltiple de factores por individuo en el cumplimiento para la dimensión social.



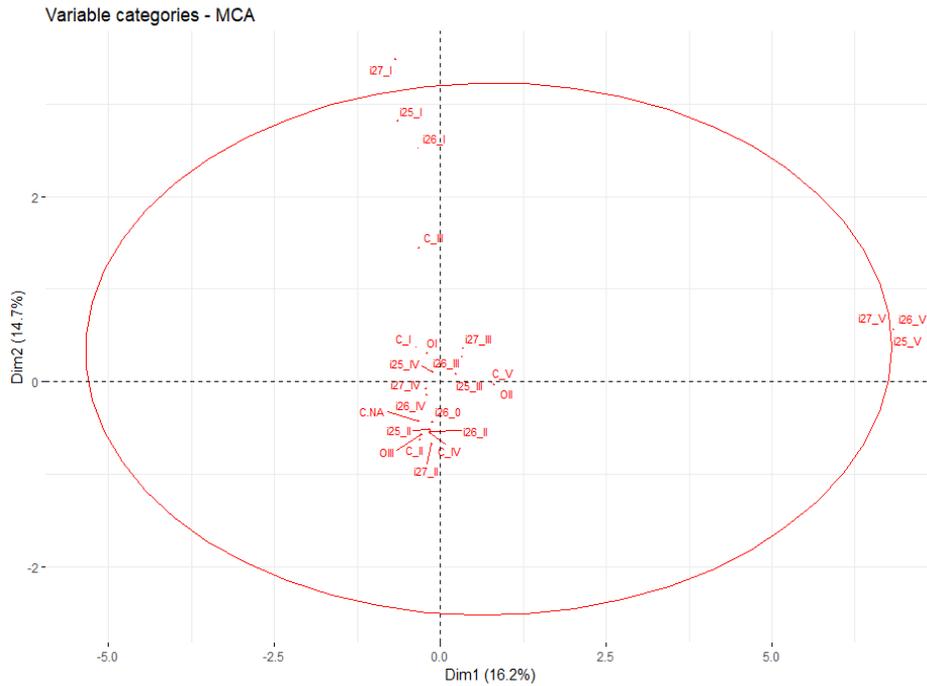
Fuente.
propia a

datos procesados en R Studio.

Elaboración
partir de

IV. Dimensión institucional

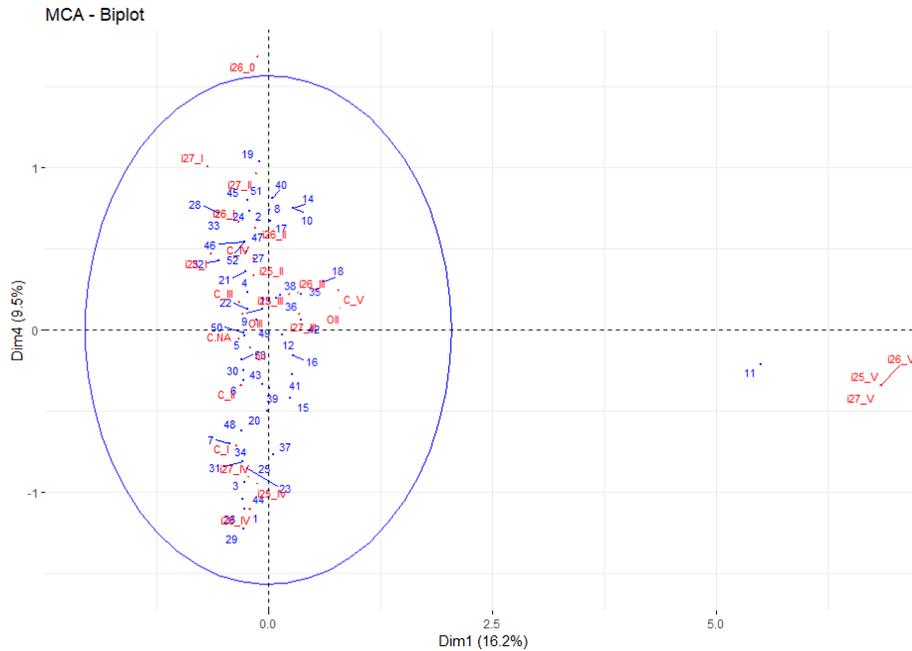
Ilustración 6-88. Visualización de las categorías por variable del análisis múltiple de factores de cumplimiento para la dimensión institucional.



Fuente.

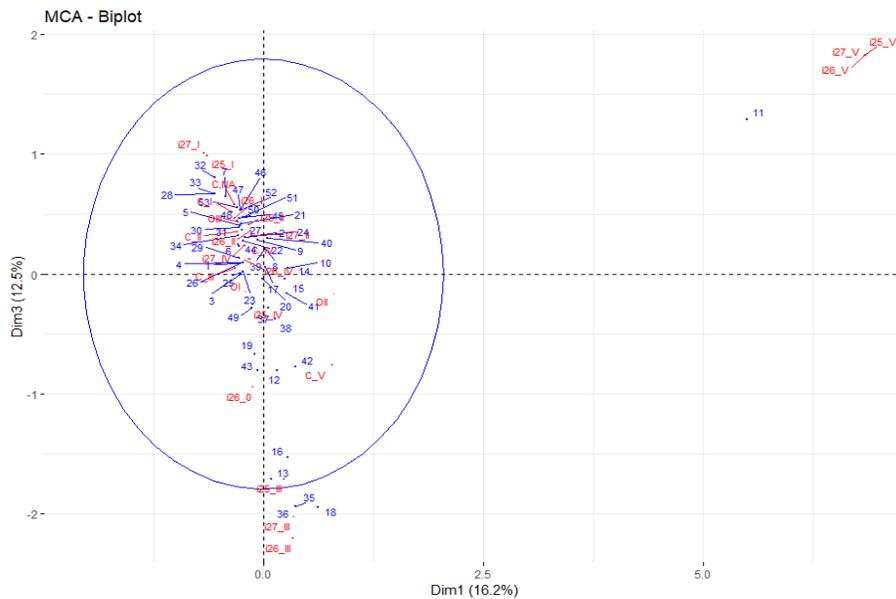
Elaboración propia a partir de datos procesados en R Studio.

Ilustración 6-89. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de cumplimiento (25,7% representación) para la dimensión institucional.



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R Studio.

Ilustración 6-90. Visualización jerárquica del análisis múltiple de factores de cumplimiento (28,7% representación) para la dimensión institucional.



Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en R Studio.

Ilustración 6-91. Visualización del análisis múltiple de factores por individuo en el cumplimiento para la dimensión institucional.

H. ANEXO I. Entrevistas a expertos

ENTREVISTA A NAVIA BELTRÁN- DIRECTORA DE APAVE- ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES CON VISIÓN Y EMPRENDIMIENTO

Hasta ahora se estaba comenzando a estructurar de alguna manera el mecanismo de las Agroredes eso lo hacían por medio de una caracterización que eso lo hizo la SDDE creo como unos formatos como unos mecanismos pues para lograr el tema de la construcción de las Agroredes, pero esos formatos son posibles cuando hay la relación con los campesinos, en el año 2010 se hace el trabajo desde la organización desde APAVE se hace el primer convenio con la SDDE en función de darle una... como una conexión directa a ese proceso que estábamos haciendo en las regiones mediante el mecanismo de las redes, se formalizaban grupos en las regiones, inicialmente se llamaban comités campesinos, no tenían pues, solamente su destino era solo venir a mercados campesinos, no eran integrales, no iban más allá. En el año 2010 que hacemos nuestro primer convenio el 229 nuestro propósito fue hacer eso, hacer las redes de productores, pero dimos el paso a la adopción de esa estrategia, adoptamos la estrategia de redes y CGV con qué fin? con el fin que el proceso campesino que se venía desarrollando en la región tuviera una articulación con el PMASAB, entonces, dentro de las redes de productores como tal se estipulan unas áreas de producción de logística y de comercialización, es un poquito como esta estructura el PMASAB, como está estructurado sus servicios, pero nosotros fuimos un poquito más allá, dijimos que las redes deberían tener otras áreas, por ejemplo el área ambiental, el área social y fuimos incluyéndolas, para tener un poquito más estructurado el proceso de las redes y el manejo de ellas mismas, en las redes que existe, existe el área de producción, que se encarga de todo el proceso productivo de lo que haga falta, semillas, abonos, cosas de esas, de identificar los potenciales productivas y el área social se encarga de todo lo que es la articulación del manejo de relaciones entre productores, entre veredas y municipios y, el área logística que es la encargada de hacer el proceso conjunto con la parte comercial de hacer el proceso de agregación de productos así sea al borde de la carretera pero lo hacen para poder programar la logística de recolección, de esa manera lo entendimos y lo comenzamos a implementar, la diferencia de hacer este trabajo con la organización campesina es que quedo instalado esa capacidad en la gente, o sea no fue un convenio por hacerlo.

Se hizo un segundo convenio en el año 2011 que entro a ser de fortalecimiento de las redes y CGV ya con un tema más de ampliar el proceso hacia una línea comercial, o sea no podíamos quedarnos solamente en lo local haciendo el proceso de organización y fortalecimiento no, teníamos que hacer el paso hacia lo comercial entonces ya entraron los procesos de los mercados regionales, locales y agregación de oferta hacia Bogotá, esa etapa la hicimos y no era solo hacerla bajo el convenio sino continuarla y, nuestro proceso venia en el desarrollo de las mesas provinciales que es autónomo de la organización y lo que hicimos fue hacer una articulación de la política como adoptar la estrategia dentro de nuestro proceso e implementar. Por eso de redes que podamos hablar en este momento del PMASAB, podemos hablar de 26 redes que existen, entonces esos procesos se dieron en el marco de la construcción de región central, en ese entonces no existía la rape sino la secretaria de integración regional, entonces nosotros hicimos eso como un aporte a la integración del campo a la ciudad y también nos sirvió para hacer una integración de entidades públicas, estaba la SDDE se integró la secretaria de agricultura de Cundinamarca y la de integración regional, entonces ellas colocaron recursos en una bolsita y se hizo un trabajo conjunto, hoy existe eso, ya no estamos en convenio pero las redes están haciendo sus mercados locales y regionales.

Y esos productores o asociaciones que están en esas redes lo perciben todavía como una Agrored o como un modelo distinto

Como una Agrored...

¿Y ellos lo perciben así?

Digamos que la concepción del campesino como tal, siempre se ha centrado en sus pequeñas organizaciones, en su asociación en su cooperativa, en el modelo que le han enseñado, en el caso nuestro en el proceso que logramos, nos costó un buen tiempo entender que esa etapa de que era una Agrored un CGV, en por que como campesinos debíamos participar en ... Pensando a... esa etapa fue un poco dispendiosa pero hoy se habla de red La Despensa de La Vega, Red Ortigal de La Palma, CGV de La Palma, CGV de La Peña, pero digamos que el ejercicio es válido si hay continuidad si hay acompañamiento, porque así como la región Gualivá y APAVE tuvo su trabajo con los ER4 convenios, también la SDDE hizo convenios con otras regiones y con la UN, ejercicios validos importantes pero no quedo apropiación en la gente, entonces uno se va a la región de oriente, del Sumapaz y uno habla de eso y ahh... Como que a ellos no les quedó muy claro que era eso y como se debería implementar.

¿Sera que eso fue un problema en la divulgación o fue un problema de apropiación?

Es un problema de apropiación, pero también es un problema de falta de acompañamiento, porque lo que pasa es que normalmente el operador esta mientras esta el convenio, después se va, en el caso nuestro no, nosotros estamos antes durante y después del convenio, todo el tiempo, eso es lo que hace fuerte el proceso de las redes.

Y desde su trayectoria, de pronto ¿que pudo haber fallado o que pudo ser mejor desde el punto de vista de los productores?

En primer lugar pienso que los intentos que se han hecho son buenos intentos, partamos de la base de la buena intención, siempre se ha tenido la buena intención, el problema es con quien estamos haciendo las cosas, si las personas o entidades u operador es externo es de otro lado que no es de la región, pasa eso, estamos por el tiempo del convenio y por el cumplimiento del convenio única y exclusivamente, el mensaje pudo haber sido ese, pudo ser el mismo o pudo ser distinto porque como te digo no hay un lineamiento claro de cómo hacer las redes, apenas hay unos instrumentos que tú debes implementar debes concertar con la gente, al no tener un lineamiento claro el mensaje puede ser distinto en las regiones.

Es decir que hizo falta de pronto una planeación en los objetivos con las Agroredes o las asociaciones y los productores

Si, involucrar un poco más a los productores, a las organizaciones involucradas y un poco más linear el objetivo de las redes y de los CGV dentro de la política del plan, digamos que esa es una de las percepciones que tenemos como tal.

Y bueno digamos que existían esos vacíos cuando se fueron a implementar las Agroredes, pero más allá de eso ¿qué pensaba un productor que podía digamos sacarle provecho a esa forma de trabajo, que esperaba en ese momento el productor?

Bueno lo que pasa también es que cuando nace todo esto también se generan muchas expectativas, porque se estaba creando un sistema de información que era una maravilla porque iba la SDDE hasta los territorios y se subía a la información de los productores a la plataforma y el mensaje era que si estaban en la plataforma podían vender todos sus productos, como eso no paso se perdió credibilidad en la plataforma, pero no solo en ella sino en la institucionalidad, ¿que esperaba la gente? Que eso fuera su solución para salir del problema de intermediación en el cual han estado toda su vida, pero como eso no se dio entonces la credibilidad se perdió.

¿Y ellos se empezaron a dar cuenta de eso en que momento? ¿Desde el primer momento que sacaron su producción? O ¿desde digamos la logística de los CGV?

Digamos que el PMASAB iba articulado con todo, el sistema de información era uno, la plataforma logística otro, financiero otro, redes y Nutriredes otros, pero todo eso va articulado, donde se empezaron a dar cuenta los campesinos que eso no funcionaba, cuando se habló de las Nutriredes, o sea se dice que existen porque son los que consumen, pero no hay un nivel de organización para eso, es decir existen, pero no hay conexión entre ellas ni información entre ellas de cuanto necesidad cuando, como lo necesitan y como lo piden, eso faltó, por eso se pensaba en el SISTRAN, pero eso no fue efectivo y, como no fue efectivo se perdió credibilidad porque no había gente pidiendo se había subido la información, los campesinos tenían una oferta grande y no tenía quien les comprara y siempre había una excusa.

Y ahí comenzaron a salirse

Se empezó a borrar ese imaginativo que se tenía del plan, se perdió la credibilidad. Pero como te digo eso no paso en todo lado, porque una cosa era el trabajo que se hacía con actores externos con academia y eso y otra cosa con organizaciones campesinas, lo que se hizo con las ultimas quedo en el territorio, sigue aún porque no nos hemos ido y hay una apropiación, se esperaba que fuera más fuerte que tuviera un mayor resultado por la inversión que se realizó, pero como te digo es muy relativo depende de quién estaba al frente de la operación del trabajo.

¿Esas organizaciones campesinas siempre eran asociaciones constituidas, o digamos eran vecinos que se asociaron?

¿O sea la forma jurídica de la red? La red no es una forma jurídica, es un espacio, donde se convocan varios actores con diferentes situaciones, no solo son productores están los que hacen transformación y transporte, entonces al estar varios actores, es el conjunto de varias necesidades del territorio, no se le daba forma jurídica porque no era decisión del convenio tenía que nacer de ellos, tenían que haberse fortalecido y apropiado esas relaciones tienen que entender para qué es la red para que luego si planeen su forma de formalización.

¿Y esas Agroredes eran productores individuales, o eran de cooperativas?

La mayoría eran de alguna organización, en el campo es natural encontrar asociaciones, empresas de trabajo asociado, cooperativas, grupos de mujeres, JAC, es muy diversa, y algunos no pertenecen a nada.

Y cuando se convocó para la formación de Agroredes y CGV, ¿se tuvieron en cuenta parámetros de ese tipo de organización?

Como te digo la convocatoria es abierta y hay varios actores, los actores que se convocan para hacer una Agrored son actores que tienen que ver con la producción con la transformación con el transporte.... tienen que ver con varios componentes para que sea una Agrored, no puede ser solamente de productores campesinos únicamente, pueden estar agremiados o no, pueden ser transportadores que están en el circuito que prestan un servicio no necesariamente productor, o mujeres que pueden darle valor agregado que pueden recibir a los productores y transforman esos son los lineamientos que tiene el plan.

Esos lineamientos no son claros

Yo diría que sí, pero son muy generales, al ser muy generales, no dejan una instrucción clara, de cómo llegar a constituirse posteriormente, hubo experiencias de redes y CGV que se crearon como personas jurídicas eso paso en fusa Sumapaz, porque allá se creía que tenían que tener una figura jurídica, pero no había un lineamiento de la SDDE que dijera tiene que formalizarse, el plan no decía eso...

¿La Secretaría de Desarrollo Económico hacia la divulgación en todos los municipios de abastecimiento y se convocaba abiertamente a los productores?

La SDDE hizo un trabajo muy grande en su momento, de hecho, ellos hicieron unos encuentros a nivel de departamentos, cuando eso, se llama Alimenta Bogotá, para que los productores que pertenecían a las Agroredes y otras formas organizativas, participaran en ruedas de negocios o encuentros, el evento era alimenta Bogotá, Tolima alimenta Bogotá, Meta, Boyacá, Cundinamarca, eso lo hizo la SDDE, hizo mucha divulgación, de pronto faltó en los medios nacionales, un plan de divulgación le faltó al PMASAB.

Las Agroredes persisten por la apropiación que hubo en los territorios, si se quisiera implementar un modelo como este, ¿qué cree que pasaría?

Un modelo como el PMASAB, considero que es bien acertado, que de pronto si toca hacerle unos ajustes a lo extremadamente técnico que tiene, porque a veces donde se pierde la gente es en los lenguajes, cuando el lenguaje técnico está muy alto es muy difícil de asimilar en la parte campesina, si bajamos el lenguaje que sea de construcción desde el entender del campesino, puede ser un éxito, de hecho el PMASAB con un lineamiento claro con una excelente claridad para el manejo y la implementación sería la solución del abastecimiento alimentario, no solo para la región central sino para el país, porque está muy bien concebido y, esa es una oportunidad grande que vta. le da a los campesinos en su momento, cuando piensa en hacer ese plan, o esos 17 planes maestros, que también existe una dificultad y es que esos 17 planes no están articulados y eso deberían estarlo porque el PMASAB necesidad del plan de movilidad y de manejo de residuos sólidos del plan ambiental, todos los planes son un complemento pero así nunca se vio, entonces cada plan por su lado.

Y de las Agroredes, como tal, si se quiere implementar de nuevo, en los lugares donde no funciona

Se puede hacer, pero debe haber un compromiso más allá del tema gubernamental, tiene que haber una propuesta de política de Estado y tiene que existir una respuesta a las necesidades de la gente, que haya coherencia entre el discurso y la acción que debo hacer, y si se puede, de hecho, la gente espera algo así.

Que ellos participen del diseño

No solo eso, sino que sean tenidos en cuenta para abastecer toda la demanda institucional que tiene el distrito, el PMASAB habla de reducir la intermediación, pero es increíble que toda la demanda institucional, hablo de comedores comunitarios, escolares, hospitales, policías, ¿siguen siendo operadas por terceros que no conocemos nosotros y de donde se están proveyendo? De Corabastos. Que hemos dicho nosotros, desmontar eso no es fácil, tampoco tenemos que eliminarlos, pero si reducir los niveles de intermediación. Cuando decimos eso, decimos, bueno por lo menos a los campesinos, organizaciones y Agroredes, déjenlos participar en un porcentaje de todo eso que demanda Bogotá, en un 5% o en por lo menos cinco productos, pero esto más que discurso necesita hechos concretos, y eso se ha dicho en muchas reuniones, el consejo directivo lo ha tocado, se ha dejado en muchas actas, pero eso no funciona, porque va más allá del discurso, tiene que existir interés, de las dos partes, de la institucionalidad y el de los campesinos también, o sea no puede existir una relación distante entre la institucionalidad y el campesino, tiene que ser armoniosa si no lo es, no hay apropiación, es un tema más un convenio más, es una oportunidad más.

De lo que usted percibió y ha percibido en el proceso, ¿cómo vio esas organizaciones campesinas o esas agremiaciones que hubo, si las percibió fuertes ante la demanda y los lineamientos que les pedían como productores?

Te puedo decir que hay de todo un poco, hay organizaciones fuertes y son persistentes, que siguen empoderando la gente, que siguen en su dinamismo, pero no todas tienen esa percepción, hay unas que solo piensan en el convenio.

A eso iba, usted sabe las asociaciones que se formaron para el convenio de pronto no tuvieron los mejores resultados, se retiraron pronto o hubo muchos conflictos entre los productores y eso se percibió en las Agroredes y CGV

Casi siempre en todo proceso, son muchos los llamados, y que reunieran todos los requisitos pues, algunos si otros no, como en todo nuestro país, hay una cultura de difamación, no falta el que n este de acuerdo y empiece a generar el malestar, pero digamos que entre esas seleccionadas que estaban ahí, hay muchas mal enseñadas porque hay muchas que viven de lo que les den, no hacen más si no les dan, es un modelo paternalista y se han quedado ahí, por eso hoy en día no existen Agroredes fuertes, son contadas, las que te decía, y eso por un acompañamiento una formación que les haya dado una estructura que se maneje para que la gente tenga un pensamiento más claro y, eso implica años, eso no es un convenio es un proceso de construcción colectiva y política de seguridad alimentaria.

En ese convenio del 2011 de fortalecimiento de algunas capacidades de productores y organizaciones, ¿qué se pudo en general ver?, ¿si hubo respuesta, hubo aprobación, siguieron algunas y otras no?

Ahí se decantaron, porque en el primer convenio que fue el 229 creamos 32 redes de productores, entre ese y el 335 se crearon 32 redes, pero cuando había que hacer el trabajo logístico para acopiar producto, venía el tema de la desconfianza, ¿por qué tengo que mandar el producto? ¿A mi quien me responde? Entonces como culturalmente eso no está puesto en la cabeza de la gente hubo que manejar eso, por un año, eso ya te estoy diciendo extra-convenio porque los convenios duran cinco meses. ¿Quedo apropiación? Si, se hicieron más de 12 mercados regionales, mercados locales se iniciaron procesos de intercambio de semillas, de la mano prestada, de volver al origen, para recuperar la confianza, para recuperar lo que se había perdido, pero eso era extra-convenio ya no estábamos en convenio, eso es lo que hace que el proceso de APAVE en el noroccidente de Cundinamarca sea un proceso consolidado, porque hay acompañamiento apropiación, porque siempre estamos ahí, independientemente de si hay o no convenio...

Esa puede ser una fortaleza del proceso de los mercados campesinos con respecto a las Agroredes, el acompañamiento que siempre ha existido no solo por el convenio sino por la apropiación.

Sí.

¿Cuál es la experiencia en los mercados de esos productores y asociaciones, no solo para recuperar la confianza sino para poder articularse y llegar al mercado como tal?

Nuestra organización tiene un proceso que se llama la mesa provincial, a este momento hemos realizado 24 mesas, ese trabajo nos permite planear ahí se determinaba con la gente de cada municipio sus planes de trabajo para cada año, entonces ellos ya aprendieron a hacer su propio plan, cuantas reuniones, cuantas huertas iban a hacer cuantos mejoramientos productivos cuantos mercados y enseñarlos a hacer una verdadera gestión con el municipio, no diciéndole al alcalde que les regale, sino presentado una propuesta donde Uds. campesinos aportan y donde Ud. señor administración aporta...

Pudieron aprender de lo que no funcionó o hizo falta en las Agroredes para los mercados

Pero de eso te estoy hablando de esa experiencia que conozco que hemos estado ahí trabajando, pero eso no ocurre en toda parte. Hoy por hoy, ellos ya han tenido un nivel más alto, han crecido, porque inicialmente se conformaban con 17 a 20 personas hay Agroredes de 30 a 40, hay tendencia al crecimiento, y en la planeación de la mesa provincial que ellos presentan sus planes de trabajo e informes, han construido relaciones de confianza entre regiones, entonces hay unos intercambios, digamos La Vega les aporta a municipios de la Sabana, lo mismo ocurre con La Palma, La Peña...

Más o menos ¿en cuántos municipios existen esas Agroredes o en que regiones?

En la parte nuestra están en la parte del Gualivá, Rionegro, Bajo Magdalena y Sabana Occidente.

Todas hacían parte del plan desde el comienzo

Ellas se fueron articulando en el proceso.

¿Qué resultados cree que han sido los más importantes, no solo a nivel de los productores y territorios sino a nivel institucional que puede quedar del plan y de la formación de las Agroredes?

Pues yo pienso que la SDDE tiene una tarea por hacer, es hacer un balance sobre la inversión que se hizo, en función de construir las Agroredes y desde cuando se empezó a hacer, porque esto no se puede volver un problema solo de gobierno, que es ahí donde creo que está la falla, porque no hay continuidad, entonces tú ves que en el año 2006 que se aprobó el 2010 estaba Lucho Garzón y luego Samuel Moreno, y se hizo un trabajo, como que se continuaba el asunto y como que se tenía la tendencia de que era el PMASAB y a donde iba, pero cuando llego Petro, ya no, ya era otra cosa, ya hablábamos era de empresarización y ahí se pierde el hilo...

Ahí fue cuando se dio el convenio de fortalecimiento

A la SDDE le queda hacer un balance de que ha sido el PMASAB desde su nacimiento hasta acá, cuantificar la inversión que se hizo, los objetivos que se tuvieron en su momento, valorarlos, independiente de quien los hizo, eso no debe interesar, es un tema de institucionalidad, eso hace falta.

¿Qué más cree que fallo en las Agroredes?

Yo no diría tanto en las Agroredes, porque como te decía inicialmente está en las Nutriredes, porque las Agroredes se crean con la gran expectativa de producir y agregar para vender y al no tener respuesta de compra pues todo el mundo se desanima y se desarticulan y el mensaje que no fue contundente, falta contundencia.

Y al final de todo ese proceso del PMASAB se fueron dando cuenta que no estaba funcionando, que no se cumplieron con las plataformas logísticas, al final si quedaban Agroredes funcionando

En este momento que existe una, una que agrega varias, que es la nuestra, que te pueda decir que tiene el lenguaje del plan, que cumple con el tema logístico, con el tema de los servicios que adopto y apropio eso, es la única que te puedo decir, de resto existen muchas como resultado del convenio, pero que hayan quedado apropiadas haciendo la tarea, no conozco, la Universidad Distrital hizo un trabajo muy interesante en la zona de Sumapaz y en Ciudad Bolívar, pero no se continuo, y al no continuarse se evapora.

¿Por qué no se continuo?

Porque era un convenio y la UD llegaba hasta donde llegaba el convenio. Hoy, hoy decir que no existen Agroredes, yo diría que eso no es cierto, hoy decir que no existen la plataforma, existe una, pero no

está en funcionamiento, pero lo que te digo si la SDDE coge el plan desde donde nació hasta hoy y se le hace una verdadera evaluación, sería, ellos contrataron una con la Universidad Nacional, pero esa, nosotros no estuvimos de acuerdo, porque la UN dice de acuerdo a la metodología que ellos usaron, dicen que hay muchas cosas que no existen.

¿Qué convenio es ese?

No me acuerdo el número de convenio, pero lo hizo la Facultad de Ingeniería de Industria, algo así... el caso es que ese balance o esa evaluación, para mí hay cosas que se pueden rescatar de la metodología y el trabajo interesante que hizo la universidad, pero hay cosas que pierden totalmente la objetividad y no por decir que la UN lo haya hecho mal, sino por la metodología.

¿Y cuál era ese mecanismo?

El método, una metodología, creo que eso lo sacan por porcentajes y pues obviamente eso nos arrojaba.

¿De cumplimiento?

Si hubo varias variables que tuvieron en cuenta, pero creo que el orden debería ser otro, tener un poco de memoria, y ver que de todo lo que se ha hecho existe todavía queda todavía y como más bien entrar a fortalecer eso que ya tuvo una inversión, que es donde de pronto nos equivocamos siempre porque siempre el que llega quiere llegar a hacer todo nuevo.

Desde su organización con todo ese fortalecimiento que hay, ¿si sería una decisión fácil el participar de un plan de abastecimiento?

Pues en este momento estamos apoyando a la SDDE en esa parte de reformulación del plan y no solo eso, sino también estamos ayudando a su implementación, estamos en una etapa que ellos decidieron hacer en cuatro meses para el primer trimestre del año, que fue hacer los mercados campesinos modernizados, con una modernización estética, estamos en esa etapa, en el mes de abril estamos terminando, es nuestro aporte nuestro apoyo, no lo hacemos tanto por el convenio sino por el afecto que tenemos por ese plan que nos parece realmente una gran oportunidad para el campesinado colombiano no hablamos solamente de la región de nosotros, y además el potencial que tenemos para producir de terrenos y agua, si a esto se le diera una mirada juiciosa desde la institucionalidad completamente lineada hacia una política pública como debería ser, Colombia podría volverse en un país productor que mantiene su gente y que no tendría que acudir a otros países para poder sobrellevar las necesidades alimentarias, porque aquí tenemos todo.

El punto importante es que se convierta en política pública

En una política de Estado, y debe serlo porque la alimentación es número uno es una necesidad. Pero eso se debe entender desde los gobiernos, sino es así, seguimos inventando, entonces cada uno de los que llega llegan en función de hacer su tarea de acuerdo con sus metas y sus planes de desarrollo y de acuerdo con su necesidad y no de acuerdo con las necesidades de la gente...

¿Cómo plantearían ustedes que haya una organización en el territorio de los productores?

Lo primero que hay que partir es de respetar las organizaciones existentes, y entrar en un proceso de conciliación y concertación con ellos, para que los intereses del Estado no riñan con los de ellos, tiene que haber un proceso conciliatorio, es importante implementar esto ¿por qué lo es? Y ustedes importante que participen, ¿por qué es importante que participe? Y tampoco exprimir a las organizaciones, porque son parte importante de la implementación de las políticas, y de pronto las organizaciones no están bien vistas ni se les da la importancia ni el reconocimiento que se merecen, porque son actores primarios que ayudan en la implementación de las políticas, pero la mirada

institucional a veces no la ve de esa manera, la ve desde otro ángulo las cosas, por eso es que tenemos debilidad, no solamente en la del plan sino en muchas políticas y siempre el hilo se rompe por el lado más delgado y es ahí en el lado de las relaciones.

Uno de los problemas de las Agroredes es que esas organizaciones que estaban ahí primero se crearon por el convenio por el plan y segundo eso llevo a que no tuvieran estructura interna ni fortalecimiento que les permitiera articularse con las Agroredes como tal, por eso preguntaba si de pronto ese también fue uno de los problemas que hubo, al interior de las Agroredes, la formación de esas Agroredes

El mensaje, si el mensaje saliera unificado desde acá, desde la gerencia, todos hablamos el mismo lenguaje, pero si tú a mí me entregas unos formatos y me dice tome APAVE váyase y haga esta tarea y a mí me entrega 20 Agroredes y dos CGV me da unos lineamientos o unas instrucciones o métodos para trabajar pero no me dice un lineamiento claro, entonces yo hago al reunión , les cuento a todos los que estaba allá que son de la Agrored, porque la Agrored es la parte del territorio donde se produce, entonces les cuento el cuento y les digo si les interesa participar de esto? Y es llevo el formato, el de aplicarle a las personas para saber si son aptas de participar o no en el proceso, el caso es que ese nos detecta si la persona es del municipio si tiene propiedad, si la conocen si no la conocen, que experiencia tiene, eso es como una especie de caracterización de la unidad productiva y cuando ya está ese formato lleno, pues hay unos criterios que tiene que ser de la veredas del municipio que por lo menos debe llevar un año viviendo allí que lo tienen que conocer, si eso está claro, los que toman la decisión no son los operadores son las personas de la reunión es la asamblea, porque tu pones allá los criterios al frente y se dice que son los criterios necesarios para ..Y pasas todo eso y todos leen uno a uno, de acuerdo a los criterios esto dijo fulano de tal Uds. consideran que esta persona puede ser parte de la Agrored? Y quienes construyen la Agrored? Ellos. Pero por ese nivel de concertación, en otro lado no paso igual, en otro lado, era hagamos una reunión hay 50 personas ya cumplieron acá les echamos el cuento firmen acá y ustedes son la Agrored póngale nombre a la Agrored y ya. En el caso nuestro nosotros hicimos todo ese proceso de filtro y después de eso dijimos pónganle nombre a la Agrored búsqenlo pero que sea de fácil recordación que sea algo que Uds. fácilmente lo puedan manejar.... Es el método como se trabaje, y si es diferente en cada parte pues en los procesos también se vuelven así.

¿Dónde puedo consultar esa información de las Agroredes que están ahora, y de las asociaciones que hacen parte de ellas?

Pues en la SDDE hay información, pero es muy pobre, en la página nuestra APAVE ahí puedes hablar de las Agroredes nuestras, Agroredes y CGV. Eso te puedo decir de las Agroredes y que falto que los mecanismos del plan funcionaran como las mesas consultivas que tienen se habría podido hacer un trabajo de una intervención mayor en los territorios, como el PMASAB no contempla eso, el mecanismo existe pero es ad honorem entonces que pasa que la gente que es nombrada no tiene recursos no se pueden moer o tiene que existir mucha voluntad, entonces al existir esa debilidad no se le puede exigir a una mesa consultiva que hay en el territorio que dice la gente como entramos a fortalecer, porque la gente no se puede mover, la otra debilidad es la falta de operatividad del consejo directivo, es inoperante, al ser inoperante toda la inversión y esfuerzos quedan en el aire porque no hay seguimiento no hay nada y debe ser obligación de todos.

ENTREVISTA A ARTURO OSPINA- CONSULTOR DEL PMASAB

¿Qué motivaciones usted consideraba que tenían productores y asociaciones para hacer parte de las Agroredes?

Más que motivación hay una lógica económica, o sea el pequeño productor para insertarse en el mercado, del tamaño que sea, tiene que asociarse. Los pequeños productores para insertarse de una manera sostenible y que les permita vivir en condiciones o trabajar es a través de la asociatividad en la comercialización no de producción. Por eso se plantean las Agroredes, especialmente para la pequeña producción de economía campesina. Que tiene unas grandes ventajas, la economía campesina se reevaluó desde los años 80-90, empezó una revalorización del tema campesino, que antes estaba asociado al atraso, a que era arcaico. Pero cuando la variable ambiental y la variable de balance energético en la producción empezaron a jugar como parte del análisis entonces el mundo se ha dado cuenta. Entonces se revaloriza el tema campesino y es una oportunidad para que se inserten de otra manera en el mercado, pero ellos tienen que emprenderlo y trabajarlo, y parte de ese trabajo es asociarse, sin asociatividad en el mercado no pueden ingresar en condiciones sostenibles. Mas que una concepción es una lógica económica, si ellos no entienden esta lógica económica ellos fracasan, y la asociatividad no es por razones ideológicas sino por lógica de la economía para poder negociar, para tener economías de escala, para poder influir en el mercado, para poder hacer negocios previos.

Hay un problema, muchas de las organizaciones que asocian campesinos o grupos tienen un origen muy político, en el sentido que cumplieron una función política de denuncia, de reivindicación, de expresión, pero si no evolucionan, no es suficiente con denunciar, hay que proponer y parte de proponer es asociar, pero no asociar por razones ideológicas de fortalecimiento político de la organización sino fortalecer el tema económico a través de los medios asociativos del libre juego. Sin eso la economía campesina no se puede insertar y pierde la oportunidad de que esta revalorizada por las razones medioambientales, de salud y toda esa visión de consumo sano y no agresivo con el medio ambiente.

¿Cuándo se da la ejecución del plan maestro, se encuentran con eso?

Si, la dificultad es esa, la gente quiere, pero no es fácil que se asocie, porque la gente tiene unos canales muy precarios, la rentabilidad le vuelve al productor, hay un buen canal, pero por ser pequeño tiene poco poder de negociación, entonces romper eso es muy difícil. Además, quien llega a romperlo, que son organizaciones, antepone su visión política a la cuestión puramente racional o económica, pero hay casos exitosos.

Esas organizaciones que ponían esa pauta ¿cómo ayudaron en una mejor inserción de los productores?

O: hay una organización muy clave que nació de todo esto, llamada APAVE, es un ejemplo, claro que debería haber mil. Lo mismo que otras organizaciones que hoy aún sobreviven en el suroriente de Cundinamarca. Es fácil para un campesino de estos que tienen a Bogotá al lado. La asociatividad es una condición necesaria, que la debe impulsar el Estado, pero al fin y al cabo es una decisión personal, pero debe estar fortalecida por elementos de formación, de conocimientos, de información. Esa información debe ser un bien público y debe tratarse como tal y debe ser sujeto de la intervención del Estado, no que el Estado compre y venda, la discusión es cuánto de Estado y cuánto de mercado, no como ha hecho Cuba o Venezuela con buenas intenciones, aunque un desastre, desabastecimiento. La intervención del estado debe ser con información como bien público para todo el mundo, pero especialmente para aquellos que normalmente no la tienen con el tema de las redes sociales y del celular facilitan las cosas grandemente. Cuando llegó el celular hubo una revolución en la economía campesina, parte de su revalorización es porque se hizo más visible a través de que pudo acceder a información. Un tema central y una política pública de seguridad alimentaria es información generada y promocionada desde estado para beneficio de todos los mercados.

Sí, porque se proponen en el plan maestro esas plataformas de información, no era fácil estar conectados con ella...

Con la plataforma se pretendió que la gente hiciera negocios en tiempo real, pues digamos eso no puede estar tan centralizados, que sea solo la plataforma del Estado. La gente se está conectando y especialmente en este manejo de información hay que incluir a los jóvenes. Para contrarrestar un tema muy grave, con la migración de los jóvenes se está envejeciendo y masculinizando el campo. Con el tema de internet y de información se busca darles un campo evolutivo a los jóvenes y que se mantengan en su tierra. No puede ser que el proyecto de vida de un joven campesino sea ir a la ciudad a volverse celador o empleada del servicio. Si se queda en el campo no quieren ser igual al abuelo, de ruana y azadón, y la forma de darles una oportunidad es el tema de los servicios de conectividad para que aborden el tema de producción de manera distinta a como lo hicieron su padres o abuelos. O sea, conectivamente, producción bajo contratos, crear redes, conectarse con el exterior. Esos son elementos claves de una política pública información, conectividad y trabajo con jóvenes.

Cuando se propone el modelo de Agroredes, aparte de buscar esa colectividad para insertarse en el mercado, ¿qué otros objetivos tenían?

El capital social, el sector rural en Colombia esta signado por el atraso, por la brecha entre lo urbano y lo rural, lo rural en el sentido de las Agroredes tienen una gran ventaja que además están pensadas por vecindad, para que tengan un efecto de desarrollo regional, no de trabajo autónomo e independiente. Es la vecindad y la conectividad por regiones, eso es otro tema de Agroredes, que está ligado al enfoque territorial o al desarrollo rural regional.

En cuanto a esos resultados, que, a percepción de muchos, no se dieron...

No se dieron en la dimensión que se quería, pero si se dieron. Bogotá no ha sufrido ningún desabastecimiento, incluyendo los peores inviernos o las peores sequias. Que hayan mejorado la condición de ingreso de los campesinos depende de la asociatividad y va en proporción directa al tema de cooperativas, pero no como vaina política sino como racionalidad, económica. Estilo de la revolución de las cooperativas que hubo en España, en la zona norte de los vascos.

Entonces, uno, Bogotá no ha sufrido desabastecimiento gracias a los campesinos, porque el 60-70% de la canasta es de economía campesina. Ahora, que no se hayan mejorado las condiciones de los campesinos como quisiéramos depende de los instrumentos de la asociatividad y la conectividad. La cosa estaba bien planteada y debe durar. Que hay que democratizar el mercado y esa es una intervención del estado que debe seguir formando jóvenes, haciendo conectividad mejorando en el tema de calidad. No compiten porque no le ponen atención a la calidad que antes estaba ligada al modelo tecnológico de las multinacionales y no, la gente se está liberando de eso.

En el fondo el plan maestro de abastecimiento de Bogotá fue formulado pensando en la sociedad rural y en mostrar lo que la ciudad no conoce. Pero entonces cerrar la brecha entre lo urbano y lo rural pero además revalorizando lo campesino como un elemento clave del desarrollo.

¿Qué pudo haber hecho falta en ese modelo?

Tiempo. Se acabó el gobierno de Luis Eduardo Garzón, después Samuel Moreno y no le puso atención, y después Gustavo Petro tampoco entendió bien el plan. Se requiere tiempo y persistencia.

¿Lo que estoy diciendo sirve como elemento conclusivo para esta investigación?

Sí, porque su punto de vista es muy diferente al de un productor...

¿Qué dicen, que sienten los productores con quienes has hablado?

Ellos dicen que no les cumplieron nada de lo que...

No es que no les cumplieron, es como si el estado benefactor ¿ellos que hicieron? ¿Se asociaron?

Eso quería preguntarle ¿Qué puntos débiles tuvieron los productores y las organizaciones que hicieron parte?

Que muchos llegan por los beneficios y por poder tomar algún aporte, pero no hay convicción, que es un tema educativo. Entonces por eso es esencial. Y además es difícil trabajar con gente que ya tiene ciertos esquemas establecidos y arraigados. Hay que apuntarle a la gente joven para hacer transformación cultural.

¿Qué logros se obtuvieron?

Como había apoyo político del alcalde, se hicieron convenios con la gobernación de Cundinamarca, Tolima. Si me dijeran que logros se dieron, esos convenios que se dieron en ese momento fueron muy importantes para revivir la producción y los canales de comercialización. Porque el plan a través de su diagnóstico definió cuales eran los anillos de abastecimiento, eso fue clave. E interesar a los gobernantes de esos territorios de que eso era una apuesta común, que eso desemboco en la Rape, donde la seguridad alimentaria es un punto clave.

El plan maestro de abastecimiento evito el cambio del uso del suelo que se le quería dar al terreno de aproximadamente 3º donde se encuentra Corabastos, donde se quería hacer un gran desarrollo urbanístico y de construcción de vivienda. Entonces a través de su formulación y al ser parte del consejo, el plan impidió la modificación en el POT del uso del suelo. Corabastos no se pueden cambiar, si hay que mejorar, democratizar.

ENTREVISTA A ÁLVARO PARRADO-EJECUTOR DEL CONVENIO ORIENTE DEL PMASAB

Por favor cuénteme en general cuál fue su participación y papel en el proceso de las Agroredes

Yo participe en algunos proyectos, que tuvimos en el marco de un convenio entre la SDDE como instancia responsable por parte de la Alcaldía de Bogotá de la implementación del PMASAB y digamos... instancia responsable de implementar las Agroredes, entonces el convenio entre la SDDE y el Grupo de Investigación en Gestión y Desarrollo Rural de la Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá. El apoyo que nosotros dimos en unos proyectos que se ejecutaron entre el 2007 y 2013 digamos que principalmente fue el de acompañar la formación, consolidación de las Agroredes y pues como ente académico también realizamos investigación.

Es el convenio de oriente ¿sí?

Hubo varios, hubo uno, primero fue en el 2007 para la provincia de Oriente, en ese yo no participé en su implementación sino más en, digamos como en un acompañamiento institucional pues trabajaba en el CIER, aunque también era miembro del grupo de investigación, luego hubo uno en 2010-2011 que en ese si fui el coordinador operativo, y paralelo a ese, el que se desarrollaba en, ese fue en Oriente y Tequendama, paralelo a este se comenzaron a implementar otros en la localidad de Sumapaz, luego en el 2013 hubo uno último en el Oriente y Tequendama y tal vez no sé si hasta 2013 o 2014 se alcanzó a trabajar en Sumapaz, fue como la experiencia que tuvimos desde el grupo de investigación.

¿Todos esos convenios iban interconectados o tenían diferentes metodologías, objetivos dependiendo de la zona?

Como SDDE, los convenios no solamente con la Universidad sino en general porque digamos que el PMASAB se ha ejecutado principalmente a través de convenios como tantas otras políticas públicas, obedecían a la normatividad vigente, entonces arrancaron con el PMASAB en el 2006, luego hubo una modificación en el 2008, luego otra en el 2011, entonces por parte de la SDDE se iba adecuando, en el caso de las Agroredes, en la versión 2006 se podían asimilar a asociaciones de productores, ya para la versión 2008, no recuerdo el número del acuerdo que modifica eso, pasaron a ser, o más a estar vinculadas a un concepto territorial, entonces se pasó de asociaciones de productores que proveían alimentos a Bogotá a territorios productores, entonces ya se hablaba de actores territoriales de un concepto más con enfoque territorial, eso desde la institucionalidad, ahora nosotros como Universidad y como grupo de investigación pues teníamos cierta autonomía y nuestros propios lineamientos que tratábamos fueran compatibles con los de la política pública, el grupo de investigación más o menos desde 2006 que iniciamos el trabajo, comenzamos a desarrollar una metodología de intervención en territorios rurales que denominamos núcleos de emprendedores rurales, que es digamos, en principio, partir de los procesos organizativos que tiene la misma gente en los territorios, más que imponerles organizarse, formalizarse, asociarse, cierto, con el fin de que accedan a unos beneficios, entonces es más como de entrar a identificar esas dinámicas sociales y organizativas y comenzar a acompañarlas, entonces yo diría que todos esos años trabajamos bajo el enfoque de núcleos de emprendedores rurales y podría decir que el enfoque permeo un poco la misma política pública, nosotros hicimos observaciones, por ejemplo el tema del enfoque territorial, no sabemos hasta donde, pero ya para ese tiempo, nosotros ya veníamos hablando del enfoque territorial, hay otra figura que maneja el PMASAB que son los CGV que en la primera versión se veían como unos centros de logística y de acopio y ya luego se vieron más como unos centros de promoción de desarrollo rural, entonces creemos que las discusiones que se dieron como grupo de investigación fueron digamos aportes adicionales que dimos a un contratista que solo va a ejecutar lo que dice el convenio o el contrato.

Cuando se comienza a implementar el plan que era para asociaciones de productores, eso estaba establecido en los lineamientos, o fue algo que ustedes plantean desde el principio o fue solo la SDDE la que tuvo el modelo de asociaciones

El modelo de asociatividad, está dado por el PMASAB y se ha mantenido en todas las modificaciones, el PMASAB busca articular la demanda de alimentos de Bogotá con asociaciones de productores, privilegia las asociaciones más que a los productores individuales, porque se reconoce que más del 70% de los alimentos que se consumen en Bogotá son de origen campesino, pero por ser los campesinos productores de pequeña escala, pues, logísticamente es inviable negociar con cada uno, entonces la asociatividad hace parte de la columna vertebral, lo que varía es el enfoque de trabajo con las asociaciones, eso se ha ido cambiando y bueno lo que sé es que, la entidad para la actual administración, con la cual ya no estamos trabajando en conjunto, pero si seguimos articulados con algunas organizaciones de agricultores, entonces sabemos que el enfoque actual es un poco más institucional, se privilegia lo institucional, en el sentido de que, son las asociaciones cercanas o vinculadas con los municipios con las administraciones municipales, llámense UMATAS, las SDEM también departamental, las que se vinculan y articulan con el proceso, aunque hay que decir que es un proceso más débil que el que se tuvo en las anteriores administraciones, sin que estos hayan impactado de manera muy significativa al abastecimiento de alimentos, realmente, bueno, digamos, que hay un estudio que hizo esta facultad sobre el cumplimiento del PMASAB, y pues, yo personalmente no estoy de acuerdo con esa evaluación, lo que se dice es que el cumplimiento es 0, creo que si hubo un cumplimiento, pero posiblemente no se llegó a cubrir que se yo más del 5% ni de los agricultores ni del consumo de alimentos en Bogotá.

Uno entendería que ese cambio de dinámica de trabajo de asociaciones a organizaciones a lo que estuviera en el territorio, pues de pronto obedeció a que hubo problemas con esas asociaciones

Es que el tema con la asociatividad es que, solamente o menos del 5% datos de la CCB de las empresas que se crean formalmente sobreviven después de los 5 años, y eso en asociaciones más bajo, estamos diciendo que la mayor parte de esas asociaciones que vienen de un origen de la implementación de políticas públicas fracasan, y eso fue el caso de las Agroredes, realmente, eso no existe, pero si hiciéramos un seguimiento de todas esas Agroredes que se crearon con el PMASAB, cuantas subsisten en la actualidad, digamos podría estar al 1 o 2%. Ahora otro término fue creado por los funcionarios públicos de la Alcaldía de Bogotá y consultores, por ejemplo ahí estaba Jorge Carulla del grupo Carulla, entonces digamos que de alguna forma se pensó en unas personas expertas digamos expertas en el tema de abastecimiento, se inventaron el modelo, diría yo muy poco participativa, muy allá en las oficinas de la SDDE, entonces se pensó en un modelo impuesto donde, muy pocas de esas asociaciones, no sé si aún exista alguna, no la conozco, se identificaron con esa figura de Agrored, de pronto con el fin de recibir unos recursos económicos, decían nosotros somos la Agrored de Viotá, la Agrored de Icononzo, pero ellos realmente sabían que ellos lo que eran era la asociación de productores de mora de Sylvania, pero entonces eso también es algo que algunas asociaciones han aprendido a hacer y, es que como cada proyecto, cada programa digamos se cree único, cada uno tiene la verdad absoluta entonces cada uno tiene su figura, entonces para uno son las Agroredes, para otros son gestores, la otra entidad dice no ustedes son los nodos regionales, entonces ellos se ponen la camiseta o sea con tal de recibir los recursos, entonces dicen nosotros somos el nodo, somos la Agrored, somos si... y una entidad puede tener hasta cuatro o cinco nombres con tal de acceder a los recursos, entonces ese nombre de Agrored no pegó, ni desde el concepto de asociatividad ni del concepto territorial, puede que en algún territorio que yo no tengo conocimiento, algún grupo si siga diciendo nosotros somos la Agrored tal, no, pero eso no pegó por ser algo impuesto, por ser algo ajeno, lo que si subsistió es que algunas de esas asociaciones o que ya existían antes o que se crearon durante en el PMASAB pero en las dinámicas de la gente aún subsisten y se vieron fortalecidas gracias al trabajo, eso sí digamos que yo diría es de los impactos positivos.

¿Cuál cree usted que fue la motivación que tuvo el PMASAB para conformar las Agroredes?

Mejorar la eficiencia en el abastecimiento de alimentos hacia Bogotá, ese era el objetivo como nodal.

Y de pronto algún objetivo social o en el territorio que se hubiese pensado en ese momento

Lo que pasa es que el PMASAB es de Bogotá y no tiene competencia para inmiscuirse en procesos de desarrollo por fuera de su jurisdicción, entonces es una lógica hacia Bogotá, ahora que se estaba beneficiando a población campesina de 4 departamentos eso fue un objetivo indirecto pero no era uno de los objetivos centrales del plan, incluso la ejecución del plan tuvo problemas de los entes de control por el hecho de estar haciendo inversión de recursos de Bogotá en regiones por fuera de su jurisdicción. Tal vez eso que mencionas excepto en la ruralidad de Bogotá, ahí sí se puede hablar de que además de buscar el abastecimiento de los alimentos también se buscaba que eso generara procesos de desarrollo en esas localidades, sin embargo, la SDDE estuvo muy desarticulada de otras entidades del mismo distrito que trabajan en la ruralidad.

Y desde el punto de vista de los productores, que los movía a integrar esas Agroredes

Bueno al inicio del PMASAB hubo mucho optimismo, porque el mayor cuello de botella el mayor problema del pequeño agricultor es la comercialización y yo diría también que esos funcionarios esa primera ola de implementación del PMASAB, llegaron a ilusionar mucho a los agricultores de que por fin iban a solucionar su problema de comercialización y que el distrito les iba a comprar, en ese primer momento hubo una gran participación una gran motivación y poco a poco cuando los agricultores comenzaron a ver que eso no se estaba satisfaciendo que más allá de asistir a unos eventos y de generar expectativas y esto, realmente no estaban haciendo transacciones reales de sus productos comenzaron a desmotivarse y pues eso fue lo que se vio, posteriormente ya se cambió el lenguaje institucional entonces ya se hablaba que la alcaldía no iba a comprar los alimentos que no les iba a garantizar la venta sino que les iba a facilitar el contacto con las Nutriredes la contraparte urbana, que lastimosamente esas si no funcionaron, o sea en Agroredes se logró más que en Nutriredes, pero entonces ya fue un lenguaje más en ese sentido, es decir en términos globales que fue el estudio que hizo acá la Facultad, si el PMASAB digamos no cumplió con muchas expectativas, pero si uno mira casos particulares si hubo grandes logros gente que sí hizo asociación campesina que antes le vendía solamente a intermediarios comenzaron a posicionarse a vender directamente en la ciudad a plazas de mercado, esos casos si se dieron.

Cuando se comienzan a desmotivar, se salen definitivamente

La economía campesina es adaptativa, siempre han estado con el viento en contra, entonces están acostumbrados a esto, lamentablemente a que se lleguen con promesas y al final no se concrete, entonces yo diría que esas organizaciones, una parte no sé qué tantos, el incentivo era solo el beneficio que les ofrecía la alcaldía ahí también estaba en alianza con la gobernación de Cundinamarca y algunas empresas privadas caso Energía de Bogotá y Alpina en algún momento, entonces algunas de ellas si como no se cumplió con eso, se desintegraron y siguieron trabajando individualmente. pero en el caso de los que ya tenían algún nivel de organización, yo diría que sencillamente bueno esto no salió por este lado mirémoslo por otro, recuerdo el caso en Fómeque, nosotros fuimos muy criticados porque los convenios no tenían una continuidad inmediata, allá fue un territorio donde duramos más de un año sin ir, entonces cuando llegamos el alcalde pues nos recibió a regaños, y nos dijo bueno pero ustedes vinieron acá prometieron no cumplieron pero entonces si nos dejaron con la intriga de vender directamente en Bogotá, pues yo como alcalde puse un bus no sé qué y comencé a mandar a la gente y ya estamos vendiendo en la plaza de La Candelaria y La Concordia, entonces si se dieron procesos en los cuales la gente por su propia iniciativa si continua.

Me decía que no conoce ninguna organización que esté trabajando bajo el término Agrored, pero si conoce otras que sí hayan adaptado algo del modelo ¿Sabe cuáles existen ahora?

Si, por ejemplo, en Anapoima, APROINAGA, que es una organización de productores de mango que con estos acompañamientos comenzaron a desarrollar procesos agroindustriales, y ahí digamos que están en esas dinámicas, AGRO LÁCTEOS POTRERO GRANDE de Choachí y, ahí hay algo que no he mencionado y es que, pues por lo que tú solo me hablaste de Agroredes y, es que el PMASAB también contempló los Mercados Campesinos, en estos también estuvimos como grupo de investigación acompañándolos por cuatro años y actualmente seguimos con el vínculo, ya no con convenio con la alcaldía, nosotros trabajamos con recursos de OXFAM y la UE, digamos que se mantiene el vínculo, entonces algunos de estas Agroredes migraron hacia mercados campesinos y, realmente quizá mercados campesinos tuvo más impacto que Agroredes en su conjunto.

¿Pero mercados campesinos estuvo concebido desde el principio o nace de estos problemas que se presentaron con las organizaciones?

Mercados campesinos no estaba contemplado en la versión original, estoy hablando de 2004, por presión social las organizaciones sociales, campesinas ONG, lograron meter los mercados campesinos en el decreto del 2006, entonces por eso están desde 2006 pero no como algo, incluso siendo las administraciones de izquierda, el polo democrático, que hay sido a los funcionarios de la alcaldía que los hayan querido meter sino a punta de movilización social se logró meter, entonces hacen parte del inicio de la ejecución del PMASAB.

¿Y en esas organizaciones que trascienden del PMASAB a mercados campesinos fueron solo las que estaban antes del PMASAB o hubo algunas que se quedaron?

No, hubo de ambos, unas que venían, no sé, organizaciones con 20 años de trayectoria u otras muy recientes que se crearon en el marco del PMASAB, digamos hay una organización que existía antes del PMASAB pero que este la impulsó mucho que es APAVE y, esta se convirtió en incubadora de empresas rurales, entonces se fortaleció con el PMASAB y comenzó a apoyar el fortalecimiento de otras organizaciones en Cundinamarca y lo sigue haciendo en la actualidad, o sea si no hubiese existido el Plan seguiría siendo una organización de Vergara, no habría salido de allí.

¿Según su experiencia e importante papel a lo largo del proceso cuáles considera que fueron los resultados más relevantes a partir de la formación de Agroredes?

Yo diría que primero un aprendizaje que la asociatividad campesina no se puede formular desde el escritorio institucional, yo diría ojala que fuera un aprendizaje que se recogiera pero lamentablemente no solo de la organización de Bogotá sino lo que se sigue viendo es llegar a los territorios rurales es el tema de llegar a imponer esas asociaciones que no prosperan, y más generan problemas por ejemplo de ruptura del tejido social con las comunidades rurales por los problemas que se generan en esas asociaciones, pero yo diría ahí hubo un gran aprendizaje, pero lamentablemente no ha sido retomado. En casos puntuales, como los que he mencionado, pues si hubo procesos de desarrollo comunitario, territorial, proceso de consolidación de redes alternativas de distribución de alimentos, que se vieron favorecidas por estas políticas, por ejemplo el caso de canastas solidarias en Bogotá, hay unas redes, tiendas orgánicas, hay movimientos que esta política les ha sido favorable para la consolidación, pero pues ya si uno lo mira desde la alimentación de siete millones de personas es marginal, pero como estudios de caso pues son efectos positivos.

¿Cree usted que los productores estarían de acuerdo con participar en un modelo como el en que en su momento se propuso de Agroredes en el momento de estudio?

No, yo creo que ya hay resistencia hacia ese término, bueno excepto agricultores que no hayan participado en esos procesos anteriores, jóvenes rurales, pero los que ya participaron, se decepcionaron, van a tener resistencia si vuelven a escuchar ese término de Agrored de CGV digamos que ya hay un desencanto y una resistencia hacían el PMASAB, pues hay otros que son muy pragmáticos y dicen si nos van a dar recursos pues bueno nos volvemos a poner el letrero pero entonces con la conciencia que es mientras les den el dinero y ya se quitan la camiseta.

Además de si hubiese sido más participativo el diseño del plan ¿qué pudo ser distinto en general en el plan?

Yo creo que pudo plantearse de forma gradual, desde el inicio ya se hablaba, a pesar que se formuló con tres etapas, creo que los alcances que se tenían para la primera etapa eran muy ambiciosos, entonces sí, creo que debió plantearse de una forma más gradual, creo que habrían podido plantearse mecanismos para empoderar más a la sociedad civil y que no dependiera tanto de los periodos de gobierno de los entes territoriales, por ejemplo el actual alcalde trató de borrar lo que quedó del PMASAB el trato de eliminar el acuerdo del Consejo de Estado que obliga a que se haga al menos un mercado campesino anual en la Plaza de Bolívar trato de eliminarlo, entonces si en esa planeación inicial se hubiera tratado de crear mecanismos para tratar de blindar eso creo que también le habría dado mayor sostenibilidad. Y no partir de supuestos falsos, por eje de haber partido que se habrían consolidado fácilmente unas Nutriredes que le iban a comprar a Agroredes, cuando eso se hizo sobre unos supuestos de unos señores, expertos entre comillas, con el respeto hacia esas personas, de que de pronto eran expertos con 30 - 40 años manejando Carulla otra persona con estudio en el tema o que venía de alguna entidad gubernamental pero digamos tenían experiencia en sus casos, pero no de organizar el abastecimiento de alimentos de una ciudad.

¿Cuáles fueron los puntos débiles que usted considera tuvieron los productores o los modelos organizacionales en este proceso? ¿Cuáles fueron los puntos débiles de la SDDE con las organizaciones y los productores?

Hay mucha diversidad, pero en términos generales, hay unas debilidades que son inherentes a la producción campesina, bajos volúmenes de oferta, limitado acceso a recursos productivos, eso es economía campesina, pero entonces son debilidades y no, como es estructural de la economía campesina, el plan debió haber sido más audaz en reconocer esas limitaciones y plantear estrategias más campesinistas, es decir si son campesinos los que nos proveen no los tratemos como proveedores de fábricas, miremos como flexibilizamos la normatividad para que esos productores nos puedan vender, como el caso de Brasil donde se flexibiliza la norma para que se pueda llevar a cabo la compra del pequeño productor, aquí no hubo eso, entonces si yo no diría, pues que son condiciones históricas de la economía campesina nacional y, ya lo otro es pues al haber recibido unos incentivos yo diría perversos en cuanto a l tema de la sociedad, porque iban a recibir recursos de la alcaldía, al estar motivados por este tipo de beneficios pues fácilmente se desintegraron cuando ya no los hubo.

Relacionado con eso, si hubiese sido distinto si se hubiese trabajado con las organizaciones que estaban ahí en el territorio, ¿los resultados hubiesen sido distintos?

Si, en buena medida si se terminó trabajando con las organizaciones que estaban, porque fue un desgaste crear nuevas organizaciones, pues se fue dejando, pero con esas que quedaron era tratar de imponerles ese lenguaje institucional, esas ideas muy centralistas de Bogotá muy urbanas y pues se seguían dando esas rupturas, entonces también haber hecho una identificación un trabajo con ellos, también haberlo manejado más horizontalmente, y luego de identificar las potencialidades de los territorios, pero no de los estudios de potencialidades desde un estudio como el que hace la UPRA o los que hace de tal territorio debería producir x cosa, eso es un ejercicio de modelación virtual, sino

realmente con la gente cuales son la capacidades, que hacen con la producción de alimentos a la ciudad, si eso hubiese sido más horizontal, quizá los resultados por más etapas los resultados hubiesen muy similares porque habría sido poco lo que se habría comercializado, pero después de 11 años se tendrían resultados de mayor alcance y sobre todo más sostenibles.

ENTREVISTA A JOSÉ MESA, SECRETARÍA DISTRITAL DE DESARROLLO ECONÓMICO

¿Cuáles son las grandes apuestas que se tienen con esas Agroredes, no desde el decreto, sino desde su percepción?

Las propuestas están resumidas en el documento del PMASAB, además de eso de lo evidente es que al comienzo se hicieron esfuerzos gigantes y se conformó un tejido social que por la discontinuidad se perdió, lo que se ha mantenido es por la iniciativa de algunas pocas personas, esa es una realidad. Otra realidad es que han cambiado las condiciones que había en el momento que se formuló el plan. Corabastos está en una línea de comerciantes de tercera generación que muchos son hoy en día esos mismos proveedores, hay una integración vertical. Otra cosa es que no se ha concretado el proceso de integración regional que exige la ley de ordenamiento territorial. Y entonces antes Bogotá invertía por fuera de la ciudad porque no había quien, pero ahora hay quien, pero no se ha articulado esa función y no se ha formalizado. Antes era complicada la situación en el campo por cuestiones políticas, sociales y de orden público y ahora por cuestiones económicas, no es atractivo estar en el campo.

Entonces, la apuesta está en el decreto, la estructuración está en el PMASAB, ¿por qué no se ha dado? Se sabe que el gusto por la asociatividad de los colombianos no es la mejor. La formación de cooperativas no es transparente. Es complicado confiar en un modelo de asociatividad que no está bien apoyado, ese fortalecimiento debe ser con base en resultados, la gente debe sentir, de regreso, un beneficio de estar en el campo alrededor de Bogotá.

Hoy en día el 82% de los productos que entran a Bogotá viene de la región central, pero de la región central el 55% de lo que se produce llega a Bogotá. Somos los socios naturales, como formalizar esa relación natural, ahí hay un análisis que es ser crítico en cuanto a la relación con la RAPE, la secretaria de agricultura y las gobernaciones en su representación, pero finalmente con el modelo agrario. La agencia de desarrollo rural tiene unos planes grandísimos, pero pareciera que no estuvieran alineados con lo territorial, se necesita se materialicen coordinadamente.

Con respecto a lo que ha dicho, ¿cuál es la estrategia que plantean ahora?

La misionalidad de nosotros (la secretaría) es integrar, lo tiene más claro la rape y el ministerio de agricultura, pero no ha habido un concepto de integración de la oferta y la demanda desde la institucionalidad, que es uno de los principios básicos que hay que plasmar ahí. Conocer que estamos produciendo, cuando va a salir y a quien se lo ofrecemos y que las Agroredes vayan cuadrando con los clientes y que ese proceso vaya fluyendo, es lo ideal. En el centro podría estar un operador logístico que determine que producto sembrar, de acuerdo con la oferta y la demanda, por ejemplo, que sugiera no sembrar remolacha porque va a haber suficiente durante los siguientes 100 días y en su lugar sembrar otra cosa como papa criolla porque no habrá probablemente para la tercera semana de agosto. Pero ahora, si decide sembrar siembre, pero estará incrementando la diferencia entre la oferta y la demanda y eso lleva a perder a todo el mundo. Otra cosa que definitivamente está fallando son los equipamientos o la infraestructura a nivel rural, vías terciarias, secundarias, en vías primarias se ha mejorado, pero eso no está conectado con el PMASAB. Las vías primarias y secundarias deberían ser un objetivo, determinar donde se encuentran las fincas de una asociación como APAVE, hacerles por lo menos las carreteras, eso no se ha evidenciado. Y ya no lo va a hacer Bogotá, si antes lo pudo haber hecho y en algunos casos hizo inversión, ya no lo va a hacer. Porque va a decir para eso está

Para complementar digamos que queda un año y medio de vigencia del decreto...

No, no. El plan maestro tiene definidas metas a corto, mediano y largo plazo que terminan en 2019, pero el decreto mismo no tiene una vigencia. El plan maestro se formuló y se tendrá que seguir ejecutando en la vigencia de un año por lo menos para cumplir las metas que se propusieron originalmente.

Está vigente desde que no haya otro que lo remplace...

Es correcto, no tiene una derogatoria. Lo podría derogar un POT que le sea contrario, un nuevo plan maestro o instrumento de planeación de cualquier jerarquía que diga 'se deroga lo dispuesto en plan maestro'

En esa vigencia que está viva actualmente ¿hay alguna apuesta o estrategia para las Agroredes que se esté implementando?

Lo que estamos haciendo ahorita se llama la línea base para la reformulación del plan maestro, vamos a tener un análisis de los insumos existentes en la institucionalidad de Bogotá, la definición del problema, la cuantificación del sistema, el impacto y el requerimiento logístico para el plan de abastecimiento, la identificación y creación de un mapa de actores clave, las características de las operaciones y transacciones, logísticas de reversa e interacciones con las zonas de producción, relaciones de causa y efecto a la luz de la dinámica de sistemas, el análisis estratégico de la cadena de suministro de alimentos, la formulación de los objetivos a alcanzar con un nuevo plan maestro y los indicadores para el sistema de abastecimiento de alimentos de Bogotá. Eso es lo que se va a tener como línea base.

¿Eso para cuando va a estar?

Eso debería estar terminado hacia finales de junio.

¿Podríamos tener acceso a ese documento?

O: en el momento en el que haya una versión publicable, sí. En este momento se encuentra en proceso y va a estar sujeto a revisión, a devolución y la versión publicable puede demorarse un mes o mes y medio más después de que lo recibamos. Eso es lo que se va a obtener. Pero si me pregunta que se va a proponer, no tengo idea. Hay una ventaja y es que FAO que es quien está haciendo esto tiene un convenio con la RAPE para fortalecer productores, asociaciones de productores y operadores logísticos. Entonces en este momento no se puede decir si quiera si va a seguir o no el plan, no se sabe realmente que pase. Estas personas muy probablemente van a mantener el concepto, es apenas lógico, en el marco de reducir los circuitos económicos, los márgenes de intermediación. Muy seguramente la parte logística va a ser importante para reducir pérdidas y desperdicios. No se puede decir que eso no vaya a quedar, pero en este momento no puedo decir que es lo que vaya a quedar, no tenemos si quiera conclusiones parciales de lo que ellos han hecho.

¿Esas organizaciones y operadores logísticos son los que han venido trabajando en el plan maestro?

La FAO tiene un grupo de aliados y territorios y ellos lo están desarrollando con Rape, ellos son la fuente básica.

¿Cuáles son las fallas que como entidad promotora (secretaría de desarrollo económico) detectaron en el proceso de las Agroredes?

Yo no tendría mayor detalle y no podría alejarme de lo que dijo la evaluación. De lo que he leído en varios documentos es básicamente la discontinuidad de los esfuerzos, porque el hecho de que existan 7 Agroredes aun funcionando es una evidencia de que funciona. Otro factor es la erutación de las personas, algunas que no tienen conocimiento o que cuando adquieren el conocimiento se retiran.

Podría decir ¿qué pudo ser diferente en el modelo?

No encuentro nada que pudo haber sido diferente, personalmente creo que el modelo está muy bien formulado, que fue ejemplo para muchas partes y tuve la fortuna de trabajar con quienes lo formularon y después me fui a formular el plan maestro de abastecimiento de Medellín. Estructural, filosóficamente es un ejemplo de formulación lo que no es, es un ejemplo de implementación. Dicen que el decreto 315 de 2006, no debió ser decreto, sino que debió haber sido un acuerdo. Al ser acuerdo es una imposición del

alcalde, y dejo un impulso por 3 o 4 años. Pero como no fue un acuerdo de voluntades que se viera reflejado en un consejo pues no tuvo un impulso a largo plazo. Eso sí fue una debilidad institucional.

¿Cuáles eran los criterios de la secretaria para integrar a los productores de la estrategia?

No tengo conocimiento de ello, habría que ver los convenios. Hay una cosa que debimos haber plasmado y es que el PMASAB no se consideró para la formulación de los planes distritales de desarrollo. Es decir, los candidatos fueron con un plan de gobierno y ya una vez elegidos hicieron unos planes de desarrollo, esos planes de desarrollo sufrieron modificaciones por el consejo y fueron finalmente aprobados, pero no necesariamente estaban conectados con el plan maestro de abastecimiento de alimentos. Entonces hizo que se formularan proyectos alrededor de las diferentes entidades responsables de la política y del plan de desarrollo pero que no necesariamente estuvieron de acuerdo con el plan de abastecimiento.

¿Dentro de los roles del director de abastecimiento no estaba integrar esas entidades en torno al plan?

Sí, pero en este caso cuando el actual director llegó (hace un año), ya estaba formulado el proyecto, por un lado. Por otro lado, cuando formulan el plan de desarrollo deciden hacer una meta que es incrementar la eficiencia de los mercados de alimentos. Lo que quiere decir que la meta no estaba apegada al plan, la única meta del plan y que a esa meta se puede llegar o se puede cumplir con cualquier cosa. Si no hay unidad de criterio de la persona que llega entonces se van a ejecutar cosas que estén relacionadas con la meta y si la meta no es clara y no está apegada al plan maestro no hay objetivos alcanzados.

¿Los convenios de empresarización de las organizaciones, realizadas en los años 2012 y 2013, respondían al plan maestro?

¿Fue en esta dirección?

Sí, es el énfasis que le fue poniendo cada alcalde y que de alguna manera empataba con el plan maestro pero que era más la política de gobierno de ese alcalde

Aquí hay una dirección de empleo y de formalización de redes de emprendimiento, una dirección que en teoría debió ser manejada por ellos.

Surge la duda porque las personas de esas organizaciones que trabajaron en esa parte de empresarización no sabían si era del plan maestro a pesar de que llegaban entidades a trabajar con ellos.

Sugiero revisar eso, porque el plan maestro estableció una estrategia de comunicación inconexa, que era transversal y significa que tampoco funcionó.

Esas organizaciones participaban principalmente en mercados campesinos, esa era como la estrategia.

Y es insuficiente. El campesino es un apoyo al abastecimiento, pero el aporte que tienen los mercados campesinos al abastecimiento es mínimo.

Pero quizá esa es la única estrategia que ha tenido continuidad...

Sí, pero no necesariamente por el esfuerzo de la administración si no de la población campesina.

Algo que he percibido es que en algunos lugares la estrategia del plan maestro de abastecimiento era eso, acceder o venir a un mercado campesino.

Sí, pero eso es también por la falta de visión de los campesinos, porque cuando se veían pequeños decían a donde llevamos mi mercadito y cuando ya se comenzaron a ver grandes decían eso nos quedó pequeño.

¿Dónde están las plataformas, la demanda institucional? Si se hubieran organizado y hubieran crecido, hubieran podido pedir más y aportar más.

¿Con respecto a las plataformas hay alguno operador ahí actualmente?

En este momento no está operando la plataforma con un operador, hay unas operaciones con la federación de arroceros y están operando con algunas asociaciones entre esas APAVE.

¿Se va a interactuar con todos los actores de los territorios?

Para averiguar eso deben hablar con Rape y con FAO.

¿Hace cuánto están haciendo la línea base?

Desde noviembre 10 de 2017 y durante 6 meses, supuestamente.

