



UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA

**Gobernanza de redes agroalimentarias alternativas:  
análisis de los mercados de productores con  
lógicas de transición agroecológica de la red Salsa**

**María Jennifer Novoa Alvarez**

**Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias Agrarias  
Bogotá, Colombia  
2020**

# **Gobernanza de redes agroalimentarias alternativas: análisis de los mercados de productores con lógicas de transición agroecológica de la red Salsa**

**María Jennifer Novoa Alvarez**

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de  
Magister en Gestión y Desarrollo Rural

**Director:**

PhD. Yesid Aranda Camacho  
Profesor Asociado

**Línea de Investigación:**

Desarrollo Rural

Grupo de Investigación en Gestión y Desarrollo Rural – GIGDR

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias Agrarias  
Bogotá, Colombia  
2020

## *Contribuciones en eventos nacionales e internacionales*

Novoa-Alvarez, M. J. y Aranda-Camacho, Y. (2020). "Gobernanza para la transición agroecológica y el acceso a mercados: caso del territorio de Sumapaz". Comunicación presentada en el Simposio internacional en redes y circuitos cortos de comercialización agroalimentarios, Universidad Nacional de Colombia – sede Bogotá, Bogotá, Colombia. 24 al 26 de febrero de 2020.

Novoa-Alvarez, M. J. y Aranda-Camacho, Y. (2019). "*Redes agroalimentarias alternativas para mercados de transición agroecológica: la experiencia del Comité SALSA por la soberanía y las autonomías alimentarias*". Comunicación presentada en el III Congreso de estudios rurales, Universidad de Antioquía, Medellín, Colombia. 18 al 20 de noviembre de 2019.

Novoa-Alvarez, M. J. y Aranda-Camacho, Y. (2019). "Gobernanza en canales cortos de comercialización por productores con lógicas transición agroecológica". Comunicación presentada en el XII Congreso de Agroecología de la Asociación Brasileira de Agroecología, Universidade Federal de Sergipe, Aracaju, Brasil. 04 al 08 de noviembre de 2019.

## Dedicatoria

*a todas las personas soñadoras y optimistas  
que buscan hacer cosas buenas,  
y aun siendo pocas en el mundo, muchas me rodean.*

## Agradecimientos

Esta tesis existe gracias a la oportunidad que tuve de conocer y hacer parte de los proyectos de la Asociación de Trabajo Interdisciplinario – ATI, y del Comité de Integración regional para la soberanía y las autonomías alimentarias – SALSA, Bogotá – Cundinamarca. Todas las personas que he conocido allí son inspiradoras y me animaron a seguir mis estudios en el área de los sistemas agroalimentarios, al igual que a trabajar por transformaciones que requiere la sociedad.

También, es posible gracias a la formación que he tenido en la Universidad Nacional de Colombia, que no solo financió mis estudios en antropología y en la maestría, sino que me ha dado la posibilidad de tener muchas experiencias complementarias a mi formación en Colombia y en el exterior. La Universidad Nacional de Colombia es un espacio al que siempre estaré vinculada.

Debo agradecer enormemente a las personas de las organizaciones articuladas al Comité que me regalaron su tiempo, sus opiniones y sus ánimos, en especial Juan Camilo y Carlos. Al profesor Yesid Aranda por la dirección del trabajo investigativo; a los profesores evaluadores de mis avances y mis compañeros de maestría quienes aportaron a mi trabajo durante el seminario de investigación; a la profesora Catia Grisa por sus comentarios juiciosos y constructivos; a los profesores jurados; así como a los profesores y expertos que participaron en el proceso de valoración del modelo.

Y me siento muy agradecida con mis amigas y amigos por escucharme, y sobre todo con mis padres y MiAmOr por su ayuda y paciencia.

---

Esta investigación se desarrolló en el marco del proyecto *Evaluación de prácticas agroecológicas y el efecto de los procesos de gobernanza en la transformación de sistemas agrícolas de la provincia de Sumapaz - Código Hermes 40214 -*, financiado en el marco de la Convocatoria de proyectos de investigación conjuntos entre la Universidad de Cundinamarca y la Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá.



## Resumen

Las redes agroalimentarias alternativas (AFN, por sus siglas en inglés) construyen esquemas de distribución, en los que, al reducirse el número de intermediarios y aproximarse a los consumidores finales, quienes producen poseen mayor capacidad de decisión y autonomía frente a sus productos. En esas redes, además de la cercanía entre actores, acá contemplada desde la economía social y solidaria, se incorpora otra lógica alternativa en la producción desde la agroecológica. Así mismo, las redes precisan de mecanismos particulares en la configuración de reglas y toma decisiones, en la medida que surgen como procesos de acción colectiva desde actores y organizaciones de la sociedad civil. Todos estos elementos dan un carácter político a las AFN, a la vez que supone un reto para fomentar su crecimiento y su potencial de transformación hacia la soberanía alimentaria y, derivado de esta, hacia la garantía del derecho a la alimentación.

Se analizan las AFN como acciones colectivas con procesos de gobernanza heterárquica, evaluando cómo esta opera en un caso de estudio. Así, el desarrollo del marco teórico y la conceptualización de la gobernanza heterárquica para las AFN se realizaron a la par que la observación participante en el estudio de la experiencia del *Comité de Integración regional para la soberanía y las autonomías alimentarias – SALSA, Bogotá – Cundinamarca*. Igualmente, los resultados obtenidos desde las diferentes metodologías empleadas fueron interpretados a la luz de un ejercicio participativo con actores del *Comité Salsa* y por las reflexiones de las personas entrevistadas y encuestadas.

Se describió la experiencia de red del *Comité Salsa*, con énfasis en los mercados adelantados por las organizaciones que lo integran. A partir del trabajo de campo y la revisión de literatura sobre las AFN (teorías y casos), la gobernanza y la economía social y solidaria, se establecieron unas bases conceptuales para la aplicación de la heterarquía en la gobernanza de AFN, la cual se genera mediante relacionamientos horizontales y dinámicos.

Seguidamente se profundizó en el comportamiento de las dinámicas relacionales en torno a las AFN desde el caso de estudio. Se consideraron cuatro tipos de relacionamientos (compañeros, informantes, interlocutores y cooperantes) y tres atributos de las relaciones (cohesión, confianza y sinergia). Se empleó el análisis de redes sociales, para cuya interpretación fue fundamental la contextualización del caso configurada desde el trabajo de campo y la aplicación de la herramienta de *net-map*. Desde esta herramienta fue posible incorporar la lectura que hicieron algunos delegados del Comité frente a las redes diseñadas por ellos mismos en el mapeo participativo.

La baja dimensión de las redes mapeadas se acompaña de una baja densidad, alertando sobre falencias en la cohesión de las redes. Esto es confirmado con el análisis de los atributos considerados, al igual que con el análisis de cohesión mediante la identificación de subgrupos. Se encontraron nueve organizaciones del Comité que en la red de cooperación se encuentran más vinculadas y conforman un subgrupo en la red; entre estas organizaciones, seis aparecen recurrentemente como las de mayor nivel de centralidad, intermediación y cercanía. Estos elementos deben ser tenidos en cuenta para buscar acercamientos con actores periféricos y para dinamizar las interacciones al interior del Comité.

Se construyó un modelo multicriterio para el análisis de la gobernanza heterárquica, contemplando las dimensiones de sostenibilidad, efectividad, participación, legitimidad y eficiencia de las AFN como acciones colectivas. Se empleó el Proceso analítico en red para establecer el peso de los criterios asociados a tales dimensiones, incorporando el juicio de valor de expertos académicos y participantes de organizaciones relacionadas con los sistemas agroalimentarios alternativos; los criterios de participación obtuvieron una ponderación mayor, evidenciando el carácter horizontal y reflexivo de las AFN.

Mediante un cuestionario aplicado a líderes de 16 organizaciones del *Comité Salsa*, se construyó información para valorar los cuatro mercados articulados al Comité desde los criterios del modelo para el análisis de la gobernanza. El trabajo de campo resultó determinante para aportar a la interpretación de la estimación de las variables identificadas en el modelo. Los mercados presentan una variabilidad considerable entre ellos, pero de manera general poseen fortalezas en las dimensiones de legitimidad y eficiencia. Estas son áreas que pueden aprovecharse para mejorar el desempeño en las dimensiones de sostenibilidad y participación.

Finalmente, los mercados articulados al *Comité Salsa* pueden entenderse como nichos de transformación que aún requieren de un mayor dinamismo para vincular actores de distintos perfiles y sectores; sin embargo, a la fecha han logrado construir una base para dar continuidad a los proyectos de producción alternativa y favorecer el reconocimiento de los productores. En ese sentido se sugieren algunas líneas de investigación futura al final de esta tesis, en términos de conceptos por profundizar y de aspectos metodológicos a considerar.

**Palabras clave:** heterarquía, acción colectiva, economía social y solidaria, dinámicas relacionales, cooperación.

## Abstract

Alternative agri-food networks (AFNs) build distribution schemes, in which, as the number of intermediaries is reduced, those who produce have greater decision-making capacity and autonomy towards their products, as they approach the final consumers. In these networks, in addition to the closeness between actors, another alternative logic is incorporated into production from the agro-ecological perspective and the social and solidarity economy. Likewise, networks require mechanisms in the configuration of rules and decision-making, to the extent that they arise as processes of collective action from actors and organizations of civil society. All these elements give a political character to the AFNs; at the same time, it represents a challenge to promote their growth and their potential for transformation towards food sovereignty and, derived from it, towards guaranteeing the right to food.

AFNs are analysed as collective actions with heterarchical governance processes, evaluating how this operates in a case study. Thus, the development of the theoretical framework and the conceptualization of heterarchical governance for the AFNs were carried out together with the participant observation in the study of the experience of the Regional Integration Committee for food sovereignty and autonomy - SALSA, Bogotá - Cundinamarca. Likewise, the results obtained from the different methodologies used were interpreted in the light of a participatory exercise with actors from the *Comité Salsa* and by the reflections of the people interviewed and surveyed.

The experience of this network was described, with emphasis on the markets advanced by the organizations that comprise it. Based on fieldwork and literature review on AFNs (theories and cases), governance, and the social and solidarity economy, conceptual bases were established for the application of heterarchy in AFN governance, which is generated through horizontal and dynamic relationships.

Subsequently, the behaviour of the relational dynamics around AFNs was deepened from the case study. Four types of relationships (peers, informants, interlocutors and co-operators) and three attributes of the relationships (cohesion, trust and synergy) were considered. The analysis of social networks was used, for whose interpretation the contextualization of the case configured from the fieldwork and the application of the net-map tool was essential. From this tool, it was possible to incorporate the reading made by some delegates of the *Comité Salsa* in front of the networks designed by themselves in the participatory mapping.

The low dimension of the mapped networks is accompanied by a low density, warning of flaws in the cohesion of the networks. This is confirmed with the analysis of the attributes considered, as well as with the cohesion analysis by identifying subgroups.

Nine organizations were found more closely linked and part of a subgroup in the network of cooperation. Among these organizations, six appear recurrently as those with the highest level of centrality, intermediation, and closeness. These elements must be considered to seek rapprochement with peripheral actors and to stimulate interactions within the *Comité Salsa*.

In addition, a multi-criteria model was built for the analysis of heterarchical governance, considering the dimensions of sustainability, effectiveness, participation, legitimacy, and efficiency of AFNs as collective actions. The Network Analytical Process was used to establish the weight of the criteria associated with such dimensions, incorporating the value judgment of academic experts and participants from organizations related to alternative agri-food systems; the participation criteria obtained a higher weight, evidencing the horizontal and reflective nature of AFNs.

Through a questionnaire applied to leaders of 16 organizations of the *Comité Salsa*, information was constructed to assess the four markets articulated to the network from the criteria of the model for the analysis of governance. The fieldwork was decisive to contribute to the interpretation of the estimation of the variables identified in the model. Markets show considerable variability among them, but generally, they have strengths in the dimensions of legitimacy and efficiency. These areas can be exploited to improve performance in the dimensions of sustainability and participation.

Finally, the markets articulated to the Salsa Committee can be understood as transformation niches that still require greater dynamism to link actors of different profiles and sectors. However, to date they have managed to build a base to give continuity to alternative production projects and favour the recognition of producers. In this sense, some lines of future research are suggested at the end of this thesis, in terms of concepts to be explored and methodological aspects to be considered.

*Keywords:* heterarchy, collective action, social and solidarity economy, relational dynamics, cooperation.

# Contenido

Resumen .....	v
Abstract .....	vii
Contenido .....	ix
Lista de figuras .....	xi
Lista de mapas .....	xii
Lista de tablas.....	xii
Abreviaturas.....	xiii
<b>1. Introducción.....</b>	<b>1</b>
1.1. Sistemas agroalimentarios alternativos .....	1
1.2. Conceptos claves.....	10
1.2.1. Redes agroalimentarias alternativas .....	10
1.2.2. Dinámicas relacionales y heterarquía .....	14
1.2.3. Gobernanza heterárquica en redes agroalimentarias alternativas.....	19
1.3. Contextualización del Comité Salsa .....	21
1.2.4. Nodo Sumapaz.....	25
1.2.5. Nodo Centro-Oriente.....	26
1.2.6. Nodo Occidente.....	29
1.2.7. Nodo Sábana Norte .....	32
1.2.8. Estrategias de acción del <i>Comité Salsa</i> .....	33
1.4. Consideraciones sobre el desarrollo de la tesis .....	41
Bibliografía del capítulo.....	43
<b>2. Procesos de gobernanza en las redes agroalimentarias alternativas .....</b>	<b>47</b>
2.1. Introducción .....	47
2.2. Tipologías de la gobernanza .....	50
2.3. Las AFN como acciones colectivas heterárquicas .....	52
2.4. La heterarquía desde el marco analítico de la gobernanza .....	54
2.5. Variables para el análisis de la gobernanza heterárquica en las AFN .....	55
2.6. Experiencias para el análisis de procesos de gobernanza en AFN .....	56
2.7. MAG y variables de la gobernanza en AFN .....	59
2.8. Conclusiones .....	65
Bibliografía del capítulo.....	67
<b>3. Análisis de las dinámicas relacionales en las Redes agroalimentarias alternativas .....</b>	<b>73</b>
3.1. Introducción .....	73
3.2. Metodología .....	76
3.2.1. Mapeo participativo ( <i>net-map</i> ) .....	76
3.2.2. Análisis de redes sociales.....	78
3.2.3. Medidas estimadas mediante análisis de redes sociales .....	80
3.3. Dinámicas relacionales heterárquicas del <i>Comité Salsa</i> .....	82
3.3.1. Caso de estudio.....	83
3.3.2. Mapeo participativo de redes para el <i>Comité Salsa</i> .....	86
3.3.3. Análisis de redes sociales para el <i>Comité Salsa</i> .....	89
3.4. Hallazgos de las dinámicas relacionales en el <i>Comité Salsa</i> .....	95
3.4.1. Dimensión y densidad de las redes del <i>Comité Salsa</i> .....	95
3.4.2. Centralidad de las redes del <i>Comité Salsa</i> .....	96
3.4.3. Centralidad de grado de los nodos del <i>Comité Salsa</i> .....	97

3.4.4. Centralidad de intermediación del <i>Comité Salsa</i> .....	98
3.4.5. Centralidad de cercanía del <i>Comité Salsa</i> .....	98
3.4.6. Análisis de cohesión de la red de cooperación del <i>Comité Salsa</i> .....	99
3.4.7. Atributos de las redes del <i>Comité Salsa</i> .....	101
3.4.8. Análisis participativo en el <i>Comité Salsa</i> .....	102
3.4.9. Relacionamientos múltiples entre nodos del <i>Comité Salsa</i> .....	103
3.5. Conclusiones .....	104
Bibliografía del capítulo.....	106
<b>4. Modelo analítico de la gobernanza heterárquica de AFN .....</b>	<b>111</b>
4.1. Introducción .....	111
4.1.1. La emergencia de las redes agroalimentarias alternativas .....	111
4.1.2. La gobernanza heterárquica de las AFN .....	113
4.2. Metodología .....	115
4.2.1. Modelo de análisis multicriterio para la gobernanza de AFN.....	115
4.2.2. Caso de estudio.....	120
4.3. Modelo multicriterio para el análisis de la gobernanza .....	123
4.4. Resultados del análisis de los procesos de gobernanza mediante el modelo ANP y del análisis de correspondencias múltiples .....	126
4.5. Triangulación de los resultados.....	132
4.6. Conclusiones .....	135
Bibliografía del capítulo.....	137
<b>5. Conclusiones .....</b>	<b>141</b>
<b>Anexos 145</b>	
Anexo 1. Cuestionario a expertos – Parte 1/2.....	145
Anexo 2. Cuestionario a expertos – Parte 2/2.....	148
Anexo 3. Instrumento Net-Map para el <i>Comité Salsa</i> .....	153
Anexo 4. Instrumento para líderes de las organizaciones participantes en el mercado.....	156
Anexo 5. Expertos participantes en definición de influencias y pesos del modelo de análisis.....	162
Anexo 6. Sistematización de instrumentos.....	163
Anexo 7. Matriz de indicadores y escalas para cada subcriterio .....	166
Anexo 8. Ficha de trabajo taller de análisis de resultados con el Comité .....	171
Anexo 9. Fotografías de actividades con el Comité.....	172

## Lista de figuras

Figura 1 Abstracción de los sistemas alimentarios .....	3
Figura 2 Características de la agricultura campesina, familiar y comunitaria .....	5
Figura 3 Triada de la Economía Social y Solidaria (ESS), las Redes Agroalimentarias Alternativas (AFN) y la Agroecología (AE) como base del derecho a la alimentación (DA).....	7
Figura 4 Preguntas de investigación.....	9
Figura 5 Dimensiones de la agroecología.....	10
Figura 6 Ejes de la Economía social y solidaria.....	12
Figura 7 Elementos de las AFN.....	14
Figura 8 Abstracciones de redes .....	15
Figura 9 Tipo de estructuras sociales .....	16
Figura 10 Oposición entre estructuras de gobernanza .....	18
Figura 11 Dinámicas relacionales en las AFN .....	18
Figura 12 Marco analítico de la gobernanza.....	19
Figura 13 Dimensiones de las Redes Agroalimentarias Alternativas .....	20
Figura 14 Dimensiones del modelo de la gobernanza heterárquica de las AFN ....	21
Figura 15 Principios del Comité Salsa .....	22
Figura 16 Integrantes del Comité Salsa.....	23
Figura 17 Estrategias del Comité Salsa.....	34
Figura 18 Esquema general de la metodología de la investigación .....	41
Figura 19 Estructura de la tesis .....	42
Figura 20 Ventajas y desventajas del Net-map.....	77
Figura 21 Ventajas y desventajas del SNA.....	79
Figura 22 Preguntas generadoras de nombres (actores) y vínculos .....	79
Figura 23 Análisis de cohesión de la red de cooperantes .....	99
Figura 24 Pilares del Comité Salsa.....	121
Figura 25 Estrategias del Comité Salsa.....	123
Figura 26 Dimensiones del modelo de la gobernanza heterárquica de las AFN ..	117
Figura 27 Peso relativo de a nivel de criterios del modelo ANP para análisis de la gobernanza .....	127
Figura 28 Comportamiento de cada criterio del modelo ANP para análisis de la gobernanza para los mercados del Comité Salsa.....	128
Figura 29 Representación de subcriterios del modelo para análisis de la gobernanza en mercados articulados al Comité Salsa.....	129
Figura 30 Representación de los mercados articulados al Comité Salsa.....	130
Figura 31 Representación de mercados y subcriterios mediante el análisis de correspondencias para el caso del Comité Salsa .....	131
Figura 32 Beneficios percibidos de los miembros del Comité Salsa en para la participación en la AC.....	132

## Lista de mapas

Mapa 1 Organizaciones que integran el Comité Salsa (2019) .....	24
Mapa 2 Localización de los mercados que participan en el Comité Salsa (2019) ..	37

## Lista de tablas

Tabla 1 Integrantes Nodo Sumapaz (2019) .....	25
Tabla 2 Integrantes Nodo Centro-Oriente (2019).....	27
Tabla 3 Integrantes Nodo Occidente (2019) .....	30
Tabla 4 Integrantes Nodo Sábana Norte (2019) .....	33
Tabla 5 Mercados vinculados al Comité Salsa (2019) .....	36
Tabla 6 Características de las estructuras de gobernanza .....	51
Tabla 7 MAG para tres estructuras de gobernanza .....	54
Tabla 8 Variables gobernanza heterárquica de AFN .....	56
Tabla 9 MAG de AFN en Europa y América Latina.....	59
Tabla 10 Elementos considerados en la caracterización de casos .....	61
Tabla 11 Interpretación de la estructura de la red.....	81
Tabla 12 Red de compañeros por net-map .....	86
Tabla 13 Red de informantes por net-map .....	87
Tabla 14 Red de interlocutores por net-map.....	88
Tabla 15 Red de cooperantes por net-map .....	88
Tabla 16 Red de compañeros por SNA .....	89
Tabla 17 Red de informantes por SNA .....	90
Tabla 18 Red de Interlocutores por SNA .....	91
Tabla 19 Red de cooperantes por SNA .....	91
Tabla 20 Lazos con confianza por SNA.....	92
Tabla 21 Lazos con cohesión por SNA.....	93
Tabla 22 Lazos con sinergia por SNA .....	94
Tabla 23 Coexistencia de dinámicas relacionales .....	103
Tabla 24 MAG del Comité Salsa .....	114
Tabla 25 Mercados vinculados al Comité Salsa (2019) .....	122
Tabla 26 Escala de Saaty usada emitir juicios de valor que expresan la magnitud de importancia de la influencia de criterios .....	118
Tabla 27 Definición de las dimensiones del modelo para el análisis de la gobernanza heterárquica de AFN .....	124
Tabla 28 Matriz agregada de influencias entre criterios.....	126
Tabla 29 Matriz de valoración de subcriterios para los mercados articulados en el Comité Salsa.....	128

## Abreviaturas

<i>Abreviatura</i>	<i>Término</i>
AC	Acción colectiva
ACFC	Agricultura campesina, familiar y comunitaria
AE	Agroecología
AFN	Alternative Food Networks – Redes agroalimentarias alternativas
ATI	Asociación de Trabajo Interdisciplinario
CCC	Circuitos cortos de comercialización
DA	Derecho a la alimentación
ESS	Economía social y solidaria
MAG	Marco analítico de la gobernanza
MOS	Mercado Orgánico de Sumapaz
Net-Map	Mapeo participativo de redes
RENAF	Red Nacional de Agricultura Familiar
SNA	Social Network Analysis – Análisis de redes sociales
SoA	Soberanía alimentaria
SPG	Sistemas participativos de garantías
TAE	Transición agroecológica



# 1. Introducción

Este primer capítulo presenta el contexto de los sistemas agroalimentarios alternativos incluyendo las preguntas y objetivos de la investigación adelantada, algunos conceptos claves que constituyen la base teórica de los siguientes capítulos, una contextualización del estudio de caso de la investigación y algunas consideraciones acerca de la estructura de la tesis.

Es preciso aclarar que el desarrollo de este capítulo se ha visualizado con la intención de facilitar la aproximación de diferentes públicos, bajo el uso de esquemas, un lenguaje que pretende ser sencillo y la posibilidad de conectar este capítulo con el de las conclusiones para quienes no tengan interés de revisar a detalle los capítulos de resultados. Algunos conceptos son empleados meramente para contextualizar los elementos centrales de la investigación, por lo que su uso responde a la experiencia previa y no pretende ampliar la discusión, sino, por el contrario, simplificar y facilitar la lectura a quienes pueden tener diferentes conocimientos.

## 1.1. Sistemas agroalimentarios alternativos

### *Sistema convencional y sistemas alternativos*

Quien lee este documento, desde la lectura de su título, puede comprender que se abordarán temáticas que intentan hacer frente al sistema convencional de producción de alimentos y de la comercialización de estos. La principal intención al investigar en esa dirección es la evidencia de que tales sistemas no garantizan el derecho a la alimentación (DA)<sup>1</sup>. Por el contrario, suponen una serie de condiciones precarias para muchos productores de alimentos, así como comportamientos sociales y económicos que repercuten negativamente sobre el tejido social y sobre los ecosistemas que soportan la producción y los modos de vida de todos.

En términos generales, el sistema convencional en la agricultura hace referencia al propiciado por la revolución verde en el siglo XX, el cual se enfoca en el producto y el fomento de sus características remunerables a costa de la salud del suelo y los microorganismos, de las fuentes hídricas, de la salud de todo animal que se alimenta de esos productos y de los elevados costos económicos en los que se incurre para financiar una producción de monocultivo. Está lógica productiva se sustenta del

---

<sup>1</sup> Derecho fundamental de toda persona según el Pacto Internacional de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales, adoptado por Naciones Unidas en 1966.

sistema de la economía capitalista, el cual se enfoca en la maximización de las ganancias, el intercambio monetario y la acumulación de capital.

Así, el crecimiento económico de los países se enlaza al fortalecimiento de la agroindustria, las empresas productoras de insumos agrícolas, los grandes distribuidores de alimentos y los gremios agrícolas. En el ámbito de la comercialización se encuentra la formación de mercados con empresas especializadas en el transporte y en la distribución de productos cuyo origen es desconocido por quien lo consume (Rossi y Brunori, 2010) y cuyo poder económico y político es mayor al de los productores (De Schutter y Cordes, 2011). Este escenario se ha presentado en Colombia a lo largo del siglo XX, teniendo como aliciente una estructura de políticas públicas en las que prima el enfoque de la economía de intercambio global (Zambrano, 2015). No obstante, el carácter común de estos sistemas no ha impedido la prevalencia de sistemas familiares que se han adaptado o reformado, creando mecanismos alternativos de producción y de relacionamiento económico en torno a los alimentos (Martínez, 2016).

Antes de entrar en el detalle de los sistemas familiares, es pertinente señalar, grosso modo, las principales oposiciones entre estas alternativas y lo convencional a nivel de los sistemas agroalimentarios. Por estos últimos, se entiende el conjunto de actores, recursos y mecanismos por medio de los cuales se configuran vínculos entre los agentes que se dedican a la producción, la transformación, la distribución y el consumo de los alimentos.

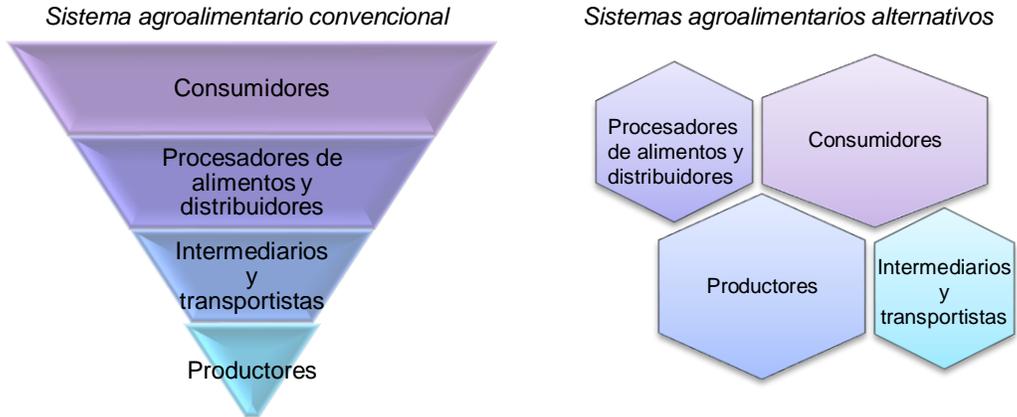
Los actores vinculados al eslabón de la producción primaria se encuentran en la base del sistema. A pesar de ello, en el sistema agroalimentario cada vez más globalizado, su protagonismo es cada vez menor en comparación con el de los agentes que se vinculan a los demás eslabones donde se realizan procesos que agregan valor al producto agrario para convertirlo en un bien agroalimentario; siendo estos últimos los almacenes, transportistas, transformadores y toda clase de intermediarios quienes transforman y adecuan el producto que llega finalmente a los consumidores.

En contraste, en los sistemas agroalimentarios alternativos surgen distintos esquemas de distribución en los que, al reducirse el número de intermediarios, quienes producen poseen mayor poder económico y autonomía frente a sus productos e incluso, en muchos casos, entran en relación directa con los consumidores finales; esto puede incidir favorablemente en el reconocimiento de su labor y en sus réditos económicos.

En la Figura 1 se representan estas diferencias, a través de una pirámide para el sistema convencional en donde los productores, a pesar de ser la base del sistema, poseen poco protagonismo y acceso a los consumidores; y a través de un entramado para los sistemas alternativos en donde se redistribuye el poder de los actores y se

crean otros canales de relacionamiento entre ellos. Esto, igualmente, puede observarse en las tiras cómicas incluidas en la Figura 1, las cuales buscan ilustrar las diferencias mencionadas entre los sistemas alimentarios.

Figura 1 Abstracción de los sistemas alimentarios



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Fragmento historieta de Quino, tomada de: [https://farm9.static.flickr.com/8818/16769059884\\_8484aea552\\_b.jpg](https://farm9.static.flickr.com/8818/16769059884_8484aea552_b.jpg)



Fuente: Fragmento de viñeta, tomada de: <https://tiempodeactuar.es/blog/que-es-el-comercio-justo/>

## **Sistemas alternativos y campesinado**

En América Latina, los sistemas alternativos han sido promovidos principalmente por familias y comunidades con prácticas tradicionales de producción y modos campesinos de vida. En este documento se designa la categoría de agricultura familiar como una sombrilla para abarcar diferentes prácticas técnicas y culturales, pero bajo algunas características comunes. Así, Martínez (2016) señala la relación entre la producción agropecuaria, las dinámicas familiares y la identificación con el territorio. Acevedo *et al.* (2018) enfatizan en el conocimiento profundo de la familia agricultora sobre las condiciones locales, lo que les permite co-producir con la naturaleza y desenvolverse en el entorno para su provisión.

En Colombia, la Resolución 464 de 2017 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural, por medio de la cual se adoptan los Lineamientos Estratégicos de Política Pública para la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria (ACFC), indica:

*(..) se define la agricultura campesina, familiar y comunitaria como el 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. En este sistema se desarrollan principalmente actividades de producción, transformación y comercialización de bienes y servicios agrícolas, pecuarios, pesqueros, acuícolas y silvícolas; que suelen complementarse con actividades no agropecuarias. Esta diversificación de actividades y medios de vida se realiza predominantemente a través de la gestión y el trabajo familiar, asociativo o comunitario, aunque también puede emplearse mujeres, hombres, familias y comunidades que conviven en los territorios rurales del país.*

*(...) El territorio y los actores que gestionan este sistema están estrechamente vinculados y co-evolucionan combinando funciones económicas, sociales, ecológicas, políticas y culturales.*

Se toma la anterior definición por dos razones. En primer lugar, la formulación de la Resolución 464/2017 se origina gracias al proceso de incidencia política de muchas organizaciones campesinas y de comunidades indígenas y negras. En segundo lugar, las características que se desprenden de esta conceptualización abarcan un número de elementos importantes para comprender la agricultura familiar desde una perspectiva holística. Esto resulta pertinente para los elementos que sustentan la investigación propuesta acá para la gobernanza de redes agroalimentarias alternativas y que serán abordados más adelante. En la Figura 2 se presenta una organización de esas características resaltando el papel de la ACFC en la seguridad y soberanía alimentaria (SoA) del país, es decir, en la garantía del derecho a la alimentación.

Figura 2 Características de la agricultura campesina, familiar y comunitaria



Fuente: Elaboración propia a partir de elementos tomados de los lineamientos para la ACFC de la Resolución 464/2017.

La Resolución 464/2017 también es coherente con el proceso de la apuesta política por el desarrollo rural que se da en el marco de los Acuerdos de paz de 2016 entre la guerrilla de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo (FARC-EP) y el gobierno de Colombia (Acevedo *et al.*, 2018). Igualmente, hace parte de una serie de avances en materia de visibilización de la agricultura familiar que toman fuerza a nivel mundial desde el 2004, a partir de la creación de la Reunión Especializada de Agricultura Familiar, con fundamento en la necesidad de conocer una población que, según organismos internacionales, constituye el 80% de las unidades agropecuarias productivas y que hasta la fecha no se reconocían sus fortalezas, retos y necesidades (Martínez, 2016).

Desde entonces, en la región, en el marco de las políticas públicas se ha adoptado el concepto de agricultura familiar en sustitución del de campesinado (Fernandes, 2014). El uso del concepto de ACFC de la Resolución 464/2017 no solo es estratégico conceptualmente, sino que permite abarcar una amplitud de experiencias desde la agricultura no industrializada, que han sido acogidas por la reciente Declaración de los derechos del campesinado por las Naciones Unidas<sup>2</sup>. Igualmente, en ese año, 1758 campesinas y campesinos presentaron una acción de tutela para solicitar la inclusión del campesinado en el censo poblacional, partiendo de la

<sup>2</sup> Entre otros aspectos, en la Declaración se establecen dos elementos convergentes con las características de la ACFC según la Resolución 464/2017: (1) “Las campesinas y los campesinos tienen derecho a una alimentación adecuada, saludable, nutritiva y accesible y a mantener sus culturas tradicionales alimentarias”; (2) el cuarto pilar de acción de la declaración tiene como objetivo “fortalecer la multifuncionalidad de los agricultores y agricultoras familiares y sus capacidades para fomentar la mitigación del cambio climático y sistemas alimentarios que salvaguarden la biodiversidad agrícola, el medioambiente y la cultura”.

vulneración de derechos a la que son sujetos por la falta de políticas públicas dirigidas a garantizar la igualdad en condiciones con el resto de la población; la Corte Suprema de Justicia falló a favor (STP2028-2018) y ordenó la contabilización de la población campesina y la identificación de su situación actual para soportar la formulación de políticas públicas que garanticen el acceso a los derechos de dicha población.

El rol fundamental que la ACFC posee para aportar al cumplimiento del DA, en el presente y en el largo plazo, se fundamenta en la SoA en tanto conjunto de prácticas que garantizan la autonomía individual, familiar, comunitaria y nacional para alimentarse. La ONU (2010) señala que la SoA “promueve un modelo alternativo de agricultura, de políticas comerciales y de prácticas comerciales que facilitan el ejercicio de los derechos de la población a la alimentación y la vida”.

Es necesario retomar el concepto de sistemas agroalimentarios como el conjunto de prácticas para la producción, la distribución y el consumo de alimentos. Un modelo alternativo de agricultura para la SoA acoge formas de producción alternativas para la sostenibilidad, prácticas socioeconómicas alternativas que reconfiguren las relaciones de poder entre actores que configuran los sistemas agroalimentarios y, en especial, como espacios de intercambio alternativos que validen aquellas formas y prácticas. La producción y la comercialización agraria convencional separa los ámbitos de producción y consumo y, en consecuencia, desestima el valor de quienes hacen parte del primero de estos (Parrado y Molina, 2014). En contraste, en las estrategias de comercialización alternativas se cuestiona las lógicas económicas y sociales que se han adoptado en el sistema agroalimentario globalizado.

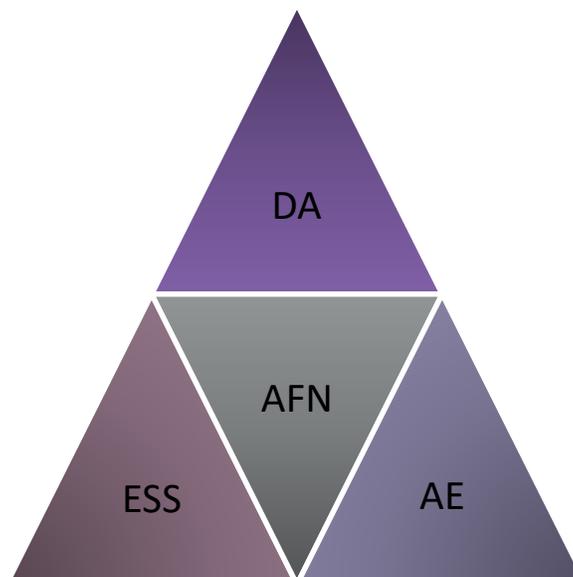
Entendiendo la dinámica de los sistemas agroalimentarios como determinantes para la garantía del DA (De Schutter y Cordes, 2011), se propone el siguiente relacionamiento: la producción agroecológica o en transición agroecológica, como agricultura alternativa, se suma a principios solidarios que propenden por espacios de comercialización justos enfocados hacia prácticas comerciales donde el relacionamiento con el alimento va más allá de la concepción de producto.

### ***Problema de investigación***

En esta investigación se plantea analizar los procesos en torno a las estrategias alternativas de comercialización de alimentos para su fomento. En específico, se propone un análisis de los procesos de gobernanza en la toma de decisiones y definición de acuerdos frente al manejo de esas estrategias de comercialización de alimentos. Esta propuesta surge de considerar que la mayoría de las estrategias, en el caso de la ACFC, operan como acciones colectivas; es decir, las AFN son iniciativas que agrupan una serie de actores con intereses, recursos y experiencias individuales y colectivos. Esto ocasiona que, en general, la organización y, en particular, la toma de decisiones frente a las estrategias sean procesos complejos.

Entendiendo la gobernanza como un proceso de organización de un grupo frente a un bien colectivo (Bevir, 2007), un análisis desde el enfoque de la gobernanza puede ofrecer luces para fortalecer dicho proceso, procurando el fomento de acciones colectivas bajo las lógicas alternativas de la AE, la ESS y las AFN. Estos elementos: la agroecología (AE), la economía social y solidaria (ESS) y las redes agroalimentarias alternativas (*Alternative Food Networks* - AFN) son considerados como base para la garantía del DA (Figura 3).

*Figura 3 Triada de la Economía Social y Solidaria (ESS), las Redes Agroalimentarias Alternativas (AFN) y la Agroecología (AE) como base del derecho a la alimentación (DA)*



Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de Colombia, en las últimas décadas, el crecimiento poblacional en los territorios vecinos a Bogotá ha generado una presión sobre las áreas rurales, especialmente por los procesos de urbanización. En ese contexto, y aprovechando las transformaciones rural-urbanas, las organizaciones de pequeños productores con lógicas alternativas y de transición productiva han venido adelantando acciones colectivas que inciden en la comercialización de su producción AE o de transición agroecológica. Estas requieren de la coordinación, la cooperación y el desarrollo de relaciones con otros actores, así como del fortalecimiento de las relaciones de proximidad con los consumidores. Desde la experiencia adquirida en el trabajo con organizaciones civiles en Bogotá y algunos municipios vecinos, es posible afirmar que esos elementos han ido convergiendo en procesos adelantados con o sin apoyo gubernamental.

Han surgido iniciativas de acción más amplia a través de redes como la Red Nacional de Agricultura Familiar (RENAF) (actor clave en la formulación de la Resolución 464/2017) y, en una escala regional, el Comité de Integración Regional para la Soberanía y las Autonomías Alimentarias Salsa Bogotá – Cundinamarca (*Comité Salsa*). Estas redes juegan un papel importante en la divulgación de información entre organizaciones de la sociedad civil, así como en la articulación de actores heterogéneos que resultan de interés para el análisis de la gobernanza; teniendo en cuenta esto, se toma como caso de estudio al *Comité Salsa*, con énfasis en los mercados desarrollados por las organizaciones vinculadas al Comité.

Para entender el papel de las organizaciones civiles y de sus acciones colectivas en la transformación y consolidación de sistemas agroalimentarios alternativos, se propone analizar el caso del *Comité Salsa* desde el enfoque de la gobernanza. El Comité surge en 2011 desde la necesidad de diferentes organizaciones de la sociedad civil por encontrar opciones para la comercialización de los productos agropecuarios y transformados de familias de municipios aledaños a la capital e integrantes de organizaciones que venían trabajando con la Asociación de Trabajo Interdisciplinario (ATI).

El Comité se constituye en una red de organizaciones de productores, transformadores, comercializadores y consumidores que se articulan para la construcción de circuitos agroalimentarios alternativos, en el marco de la Economía Social y Solidaria, de la soberanía y la autonomía alimentaria y del consumo crítico; para esto, se articulan estrategias de comercialización, principalmente a través de cuatro mercados agroecológicos o campesinos. Como se expone brevemente en los siguientes apartados de esta introducción, las estrategias de comercialización que se abordan son mercados con características de las AFN, desarrollados por un conjunto de actores vinculados al *Comité Salsa* y actores externos, cuyas dinámicas relacionales serán analizadas como mecanismo de comprensión de los procesos en red para la acción colectiva (AC).

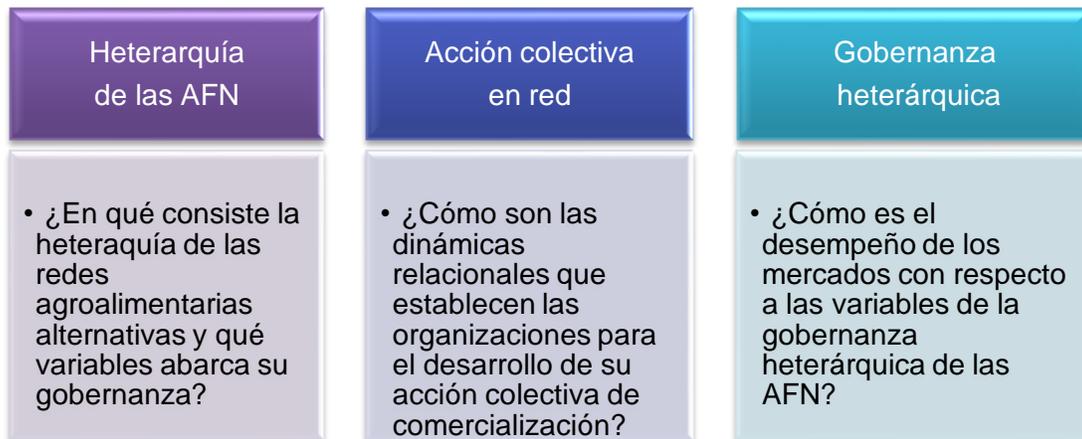
### ***Objetivos de la investigación***

El objeto de esta investigación apunta a mejorar la comprensión de las AFN como AC entre los actores que interactúan en las mismas, incorporando para ello el concepto de heterarquía; esta estructura social hace referencia a la interacción en la que múltiples actores lideran, permitiendo la suma de los recursos del tejido social y requiriendo mayores esfuerzos de coordinación que otras estructuras de organización. Las AFN se originan como productos de la AC y, por tanto, como objetos de gobernanza; no obstante, las AFN no han sido analizadas desde esta doble perspectiva.

Se considera que para la comprensión de las AFN es de interés analizar los procesos de gobernanza heterárquica que las sustenta, la formulación de normas, la

interacción de actores y los entornos en los que estos elementos se desenvuelven (Hufty, 2007). De esto se desprenden las preguntas que guían la investigación (Figura 4), asociadas a las temáticas que serán abordadas a lo largo de esta tesis.

Figura 4 Preguntas de investigación



Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia, el **objetivo general** de la investigación ha sido evaluar en qué medida las variables de la gobernanza heterárquica se aplican a las redes agroalimentarias alternativas conformadas por el *Comité Salsa*. Para alcanzar este objetivo, operativamente, se proponen tres objetivos específicos:

- construir las bases conceptuales para la aplicación de la heterarquía en la gobernanza de AFN, en tanto este es un proceso que requiere de contemplar relacionamientos horizontales y dinámicos.
- determinar el comportamiento de las dinámicas relacionales en torno a las estrategias y los mercados del *Comité Salsa* a fin de observar la estructura social de la red.
- construir y estimar un modelo para evaluar la gobernanza heterárquica en el caso del *Comité Salsa*, y proponer acciones estratégicas que contribuyan a fortalecer los procesos de las AFN.

Cada uno de estos objetivos se desarrolla en un capítulo en particular del presente documento de tesis.

## 1.2. Conceptos claves

### 1.2.1. Redes agroalimentarias alternativas

La triada propuesta entre AE, ESS y AFN supone una innovación social bajo lógicas alternativas que aproximan naturaleza y sociedad, así como entre los actores de los sistemas agroalimentarios. Esto reconoce el papel múltiple de la agricultura familiar en la conservación de los ecosistemas donde se insertan sus sistemas productivos (Martínez, 2016), la generación de alimentación sana y el desarrollo rural (Acevedo *et al.*, 2018), así como en la garantía del DA a través de sistemas agroalimentarios alternativos.

Desde una perspectiva ecológica, la alternativa de la AE es fundamento para la sustitución o implementación de bioinsumos, el rediseño del agroecosistema para la salud de los suelos y posibilitar la biodiversidad y el desarrollo de una actitud de conexión con el entorno. La AE se plantea como mecanismo de sinergias para aumentar la productividad, la sostenibilidad y la resiliencia de los cultivos<sup>3</sup>.

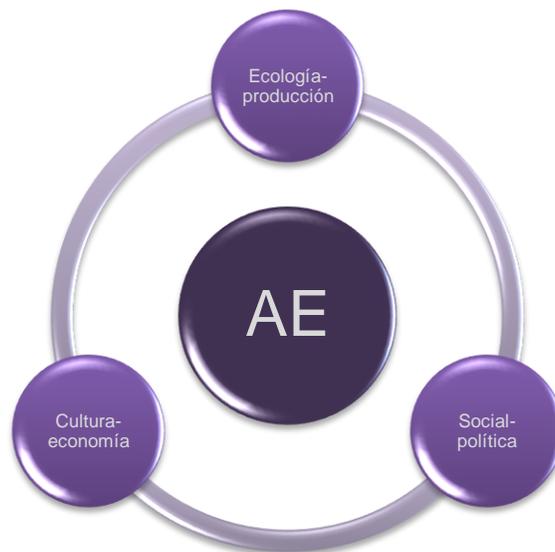
La agroecología parte de la incorporación de principios, adaptando su forma de incidir sobre el diseño de los agroecosistemas (prácticas) en función de las características y tecnologías particulares de quienes emprenden la transición (Nicholls *et al.*, 2016; Altieri y Toledo, 2010). Los principios pueden ser desagregados de manera que quienes proceden por la transición encuentren ejemplos y mecanismos de mantenerse dentro de los lineamientos de los principios para la obtención de resultados. En tanto que los principios no constituyen recetas, quienes procedan por una transición agroecológica pueden adaptar sus diseños siguiendo los principios en función de sus capacidades financieras y acceso a recursos no monetarios, su ritmo de adquisición de conocimientos y sus objetivos de conservación.

Sin embargo, hay incertidumbre frente a la respuesta que se obtenga, por ejemplo, en condiciones de suelos más deteriorados, en situaciones de economía más vulnerables, o en contextos donde haya redes comunitarias débiles y bajo niveles de conocimiento que no puedan suplir necesidades de abastecimiento alimentario o de soporte técnico en momentos iniciales de la transición. Frente a estos retos, la propia agroecología puede ofrecer respuestas en la medida que además de una dimensión ecológica-productiva, que es la explicada hasta ahora, cuenta también con una dimensión cultural y económica y una sociopolítica (Figura 5).

*Figura 5 Dimensiones de la agroecología*

---

<sup>3</sup> La diversidad en los agroecosistemas amortigua los efectos sobre los cultivos por parte de impactos externos, en tanto que se observa: mayor biodiversidad (funcional), suelos más fértiles, mayor capacidad de retención de agua, mejores relaciones de entradas y salidas de energía y mejor resiliencia ante variaciones climáticas.



Fuente: Elaboración propia.

La dimensión cultural-económica supone una adaptación de la cultura en la práctica agrícola y en el entorno rural involucrando más actores en soporte de las familias productores<sup>4</sup>. La dimensión sociopolítica implica un cambio de lógica sobre la comprensión del relacionamiento entre naturaleza y sociedad, así como de la responsabilidad de todos frente a las implicaciones socioambientales de la producción de alimentos. Esas dimensiones sustentan la AE como campo de conocimiento y práctica (Méndez *et al.*, 2013), ligando procesos sociales como movimientos campesinos (Méndez *et al.*, 2013), articulación con demandas por la SoA (Altieri y Toledo, 2010) y la creación de programas formales e informales en educación para la AE (León-Sicard *et al.*, 2015).

En particular, la AE en su multidimensionalidad se configura en un motor de transición social (Méndez *et al.*, 2013; Collado *et al.*, 2013), específicamente para la transformación de los sistemas agroalimentarios hacia relaciones de poder más simétricas. Esto significa relacionamientos con más justicia entre todos los actores (Altieri y Toledo, 2010). La producción y el consumo poseen un papel simétrico para adelantar el tránsito hacia sistemas agroalimentarios justos (Lamine *et al.*, 2015). El consumidor adquiere nuevas características reconociendo el valor diferencial de la producción y reconociendo el rol de la ACFC, pero también su responsabilidad en el sistema agroalimentario (Lamine y Dawson, 2018)<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> La transición a la agroecología puede ser costosa en términos de tiempo y mano de obra, pero estos costos se ven recompensados por los beneficios que se observan desde el corto plazo tras la incorporación de los principios de la agroecología.

<sup>5</sup> Un ejemplo ya clásico del rol diferenciado de los consumidores es el caso de los grupos de consumo solidario de Italia (Gruppi di acquisto solidale - GAS), como resultado de una movilización social que transformó la forma de concebir la producción y el consumo de alimentos, modificando rutinas, patrones de organización para la distribución y espacios relacionales (Rossi y Brunori, 2010).

En este punto es pertinente considerar la ESS, que plantea economías en cuyo núcleo se sitúa a las personas (y no al dinero), considerándolas como parte de un proyecto colectivo, autónomo, solidario y justo (Martínez-Collazos, 2016). Coraggio (2016) explica que, en el sistema económico social y solidario, la producción, la distribución y el consumo suponen la búsqueda de la realización consciente de las necesidades de las personas de manera equitativa; así, se establecen relaciones de reciprocidad, como el trabajo familiar, en lugar de aquellas de competencia. La ACFC depende del trabajo familiar o comunitario y no se rige por la maximización del beneficio económico<sup>6</sup>. Estos dos elementos hacen parte de las características (y sustento de los principios éticos) de la ESS<sup>7</sup>.

El fundamento de la ESS, en convergencia con las estrategias de comercialización alternativas, se entrelaza con las dimensiones mencionadas de la AE (Figura 6), y se corresponden con elementos que pueden dar forma al funcionamiento distintivo de los mercados asociativos, en términos económicos y sociales (Caballero et al., 2011; ONU, 2014).

*Figura 6 Ejes de la Economía social y solidaria*



Fuente: Elaboración propia.

<sup>6</sup> Esto no quiere decir que toda actividad de la agricultura campesina se rija por la ESS, pues esta última convive con el sistema económico de acumulación.

<sup>7</sup> Considerando la línea de pensamiento latinoamericano en la que la ESS no se equipara necesariamente al tercer sector de la economía convencional. Desde la perspectiva de la ESS, hacer economía va mucho más allá que hacer dinero o participar en el mercado de bienes y servicios: se trata de saber garantizar la satisfacción material y espiritual de la vida, en el hoy y para el mañana; la economía se enlaza también con las formas de hacer: en el qué y cómo producir, distribuir, consumir.

En la dimensión social y política, la AC surge como mecanismo para extender el alcance la transición desde la AE y de la ESS. Pérez (2016) expone, para el caso de Colombia, una clasificación de formas de acciones colectivas adelantadas por poblaciones rurales como mecanismos de demostrar la necesidad de cambio de una situación o de exigir el cumplimiento de derechos. Así, señala cinco categorías: frente al conflicto, por la autonomía, demandas ambientales, condiciones laborales y condiciones de producción y comercialización, destacando el Paro Nacional Agrario y Popular de 2013 en esa última categoría (Pérez, 2016). Muchas de las acciones colectivas de la población rural tienen un carácter más local, pero de mayor plazo, es decir, son procesos adaptativos de las comunidades que requieren de esfuerzos y compromisos políticos para mantenerse.

Existen evidencias de AC como generadoras de beneficios para las familias agricultoras en la reducción de intermediarios (Lima y Paludo, 2015), acceso a servicios financieros, reducción de costos de comercialización, acceso a tecnologías, seguridad alimentaria y acceso a información comercial (Corsi *et al.*, 2017). Sin embargo, más allá de la percepción de beneficios específicos, la AC puede enfrentar debilidades por el nivel de compromiso y priorización de sus participantes, en función de: la cohesión en la definición de objetivos de la AC; la percepción de las sinergias resultantes en la AC por sus propios aportes y los de los demás; y la confianza frente a los demás (Lee *et al.*, 2018).

Igualmente, en la medida que aumenta la heterogeneidad entre los actores vinculados, es más difícil estimar el aporte diferenciado de cada uno y de lograr acuerdos ideológicos y operativos. Lo anterior debe ser analizado en función de las particulares de la AC. Así, cada caso de AFN resulta particular para ser analizado como AC (Lamine *et al.*, 2015) y, en consecuencia, para comprender los procesos de gobernanza alrededor de la AC.

Sin embargo, acá se consideran algunos aspectos comunes, de manera que se posibilite un marco de análisis general para la gobernanza de las AFN:

- (1) Como ya se ha hecho mención, las AFN resultan de procesos en los que se crean caminos para la comercialización de la producción alternativa de la AE.
- (2) Es posible indicar que las AFN no emergen de las dinámicas del mercado, sino por la decisión y articulación de distintos actores locales (Renting *et al.*, 2003; Deverre y Lamine, 2010); en ese sentido, las AFN han sido conceptualizadas por las relaciones de proximidad que se construyen entre productores, consumidores y otros agentes que las impulsan como mecanismos alternativos para el acceso al mercado (Murdoch, 2000; Renting *et al.*, 2003; Radomsky y Schneider, 2007).
- (3) Las AFN son semillas de cambio que potencialmente pueden hacer frente al sistema convencional (Deverre y Lamine, 2010). Esto implica la necesidad de generar reglas y prácticas que difieren a las vigentes en dicho sistema

(Bui *et al.*, 2016). La reconfiguración de prácticas y reglas depende de la cohesión entre quienes conforman la red que sustente la AC, pues esta repercute en su disposición para apostar a la AC aceptando esfuerzos y cambios (Bui *et al.*, 2016).

Estos tres elementos son presentados en la Figura 7.

*Figura 7 Elementos de las AFN*



Fuente: Elaboración propia.

### 1.2.2. Dinámicas relacionales y heterarquía

Cuando se presentaron las características de la agricultura familiar, se anotó la pluriactividad como uno de los aspectos que les permite generar ingresos para la economía familiar, es decir, constituye una de las estrategias de sustentación de la agricultura familiar (Acevedo *et al.*, 2018). Esa pluriactividad los hace integrantes de distintos escenarios rurales y urbanos, donde interactúan con otros actores y pueden llevar acciones colectivas aportando sus intereses, recursos y experiencias propias. Ejemplo de ello son los mercados en las ciudades, donde integrantes de las familias llevan para ofertar sus productos y en ocasiones los de sus asociados, y participan también en la organización del mercado, la realización de eventos y en encuentros de incidencia.

La articulación de esos actores, es decir, la posibilidad de que realicen acciones conjuntas no es de manera alguna un hecho espontáneo. Del mismo modo que no conocemos a todas las personas que viven cerca de nosotros (y, entre las que distinguimos, no con todas podríamos organizar un viaje de vacaciones), la integración de personas en el desarrollo o soporte de una AC de comercialización requiere de condiciones particulares de esas personas. Existen factores que determinan el surgimiento y el éxito de una AC, sin embargo, antes de la propia formulación de aquella, es preciso contar con las partes interesadas.

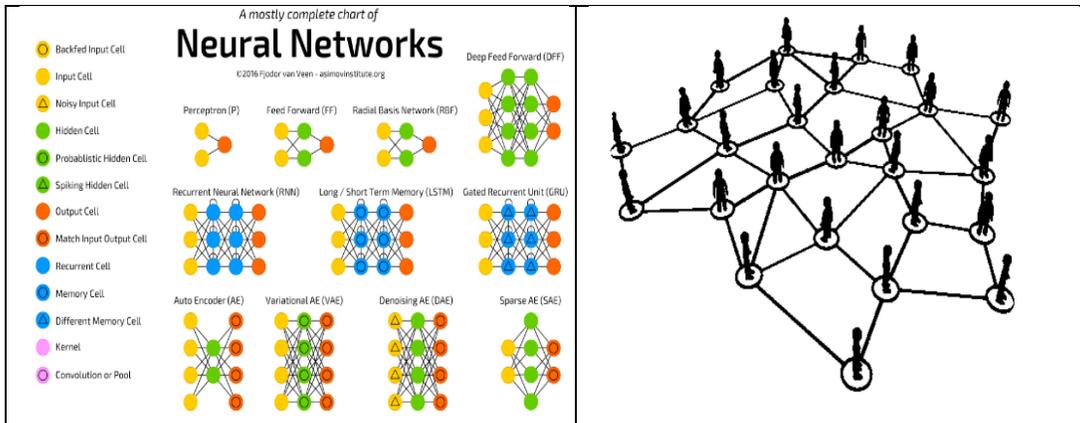
El estudio de las formas cómo se integran los actores por medio de sus relacionamientos se puede realizar mediante el análisis de las redes o tejidos que crean entre ellas. Por ejemplo, las redes familiares que pueden cruzar fronteras y a las que se puede acudir si se viaja o se desplaza a un lugar donde se encuentra un familiar. Más aún, la investigación ha llevado a considerar las redes como el capital necesario para la activación de acciones colectivas, v.g. una red vecinal que se reúne para hacer reformas en la escuela local. El estudio de las redes permite ver cómo es que las personas llegan a encontrarse, conocerse y sumarse para el beneficio individual y colectivo.

Buena parte de la investigación en esta área se sustenta en el trabajo de reconocimiento del cerebro y las interacciones neuronales; las redes neuronales (*neural networks*) operan de diversas formas según la función requerida, conectando distintas neuronas y generando flujos entre ellas que pueden cambiar o adaptarse. Las personas son asumidas como puntos de referencia o nodos que se relacionan entre sí de distintas formas, según la actividad o la circunstancia en particular.

Estas redes pueden ser mapeadas y analizadas empleando herramientas estadísticas para identificar características particulares de los nodos y de sus relacionamientos. En la Figura 8 se presentan algunos ejemplos, que constituyen representaciones de las redes neuronales o de personas, es decir, abstracciones de la realidad que permiten visualizar y aproximarse a la comprensión de los comportamientos de quienes se vinculan en esas redes.

*Figura 8 Abstracciones de redes*

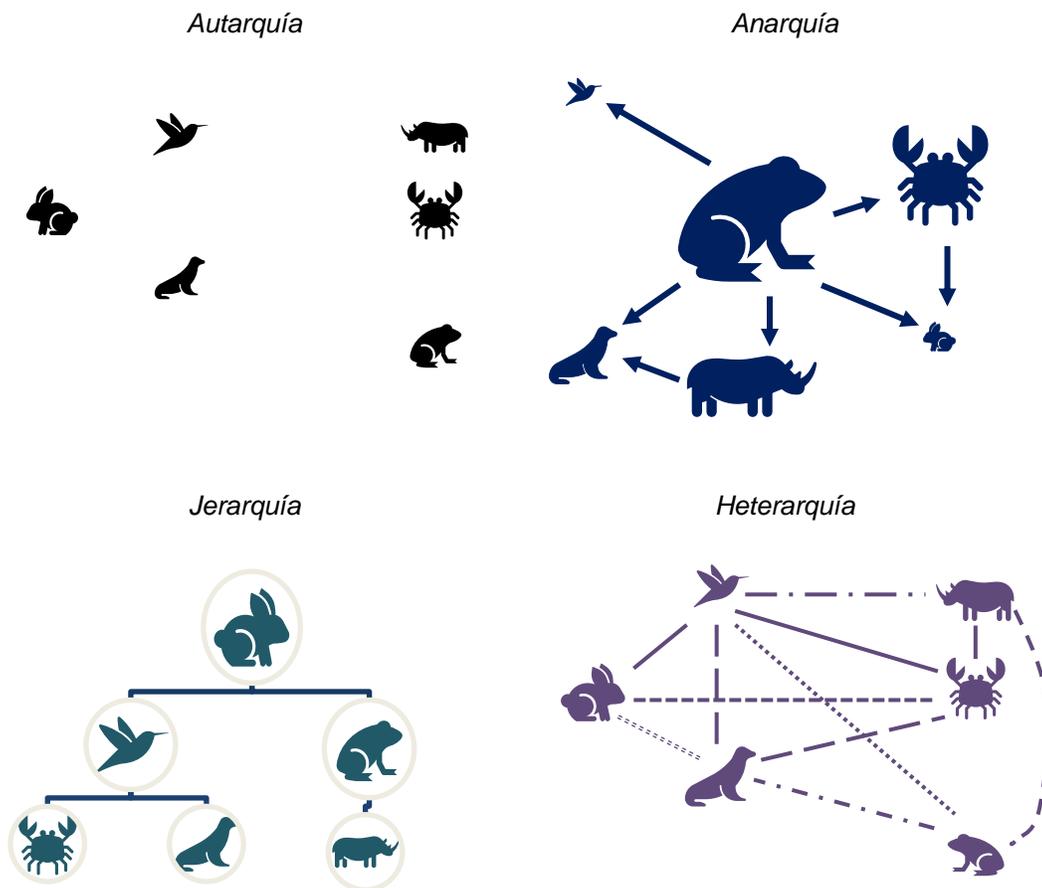




Fuentes: Arriba: <https://www.analyticsinsight.net/neural-networks-not-answer-everything/>  
 Abajo izquierda: [https://leonardoarajosantos.gitbooks.io/artificial-inteligence/neural\\_networks.html](https://leonardoarajosantos.gitbooks.io/artificial-inteligence/neural_networks.html)  
 Abajo derecha: [https://www.pikpng.com/downpngs/hmibw\\_networking-sna-social-network-clipart/](https://www.pikpng.com/downpngs/hmibw_networking-sna-social-network-clipart/)

En la Figura 9 se presentan cuatro formas de interacción social que podemos ver en práctica regularmente: autarquía, anarquía, jerarquía y heterarquía.

Figura 9 Tipo de estructuras sociales



Fuente: Elaboración propia.

La autarquía presenta actores aislados que no requieren de otros; en escasas situaciones podemos ver eso en la actualidad, pero es posible referir comunidades indígenas no contactadas en la selva amazónica que como comunidad no interactúan con otras comunidades en el planeta.

La anarquía supone una estructura de dominación por el más fuerte, como en el caso del libre mercado donde puede considerarse el lugar central que tienen empresas como Google o Apple en el mundo de la tecnología, o Nestlé y el Grupo Danone en la producción y distribución de alimentos procesados, productos frescos o agua. Estas compañías cuentan con poder económico para tomar decisiones y definir reglas del juego del mercado.

La jerarquía evidencia un actor central, generalmente un estado, que controla el nivel más alto para la toma de decisiones y formulación de normas, garantizando el mantener su poder superior al de los demás.

La heterarquía conjuga distintos relacionamientos en diferentes direcciones e independientes del poder de los actores, pues las ventajas de unos en un área pueden darles liderazgos solo temporales dependiendo de las necesidades de la comunidad; por ejemplo, en el caso de un grupo de amigos de colegio, puede suceder que a la hora de estudiar sea provechoso reunirse porque algunos tienen más habilidades en matemáticas, otros en idiomas y otros en diplomacia para pedir al docente ayuda con las tareas.

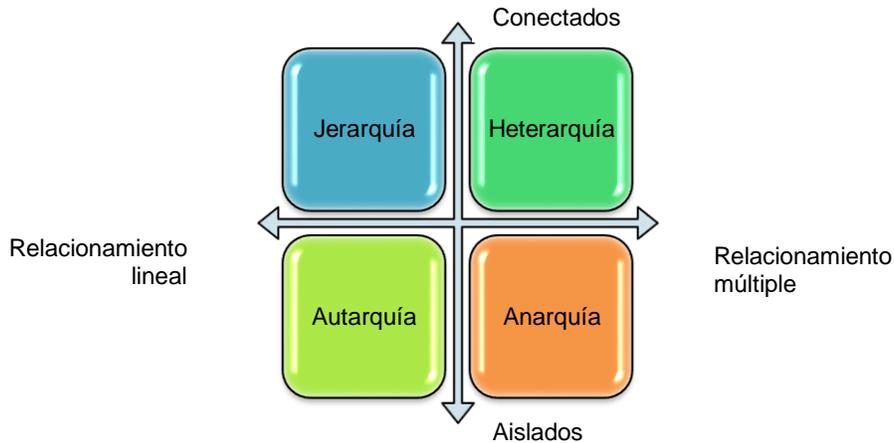
Como se ha explicado, es de interés entender las dinámicas relacionales en torno a las acciones colectivas de comercialización en las AFN y ver los procesos mediante los cuales los actores vinculados toman decisiones y dan viabilidad a la AC. Las AFN corresponden a una estructura heterárquica donde la relación predominante entre los actores se ejerce mediante el diálogo y la colaboración, que lleva a generar acuerdos, bajo la preocupación del consenso negociado.

La acción colectiva de AFN como un caso de gobernanza heterárquica, implica una estructura particular para la toma de decisiones y la definición de normas sociales. Los actores vinculados en red crean una interdependencia entre ellos mientras que persiguen sus objetivos colectivos con un componente político que acá se ha designado como la construcción de alternativas.

En la Figura 10 se oponen dos elementos claves para distinguir las estructuras que se han indicado: la complejidad del relacionamiento entre actores, siendo a) lineal cuando los relacionamientos son inexistentes o dirigidos y verticales o b) múltiple cuando existen diversas direcciones en los vínculos; y la conexión entre actores, siendo a) conectados cuando existe dependencia o b) aislados cuando hay

independencia. Por tanto, en la heterarquía la dependencia con relacionamientos múltiples permite llegar a la interdependencia entre actores para la AC.

Figura 10 Oposición entre estructuras de gobernanza



Fuente: Elaboración propia.

A fin de determinar cómo son esos relacionamientos diversos que permiten la AC como proceso heterárquico, para esta investigación se definieron algunos elementos para el diseño del mapa de la red (Figura 11).

Figura 11 Dinámicas relacionales en las AFN



Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, se identifican los actores vinculados a las AFN y los actores externos en el entorno. En segundo lugar, se definieron cuatro tipos de relacionamientos de interés en función de las particularidades de las AFN: a) compañeros (quienes realizan actividades cotidianas), b) informantes (quienes comparten información técnica, económica o política que concierne a la producción o la comercialización), c) interlocutores políticos (quienes se reúnen para discutir y generar espacios de incidencia política agroalimentaria) y d) cooperantes (quienes realizan actividades

dirigidas a la producción o la comercialización). En tercer lugar, para comprender mejor la participación de los actores en las redes en torno a la AC, se establecieron tres atributos o características de las relaciones: cohesión (compartir de lógicas alternativas), confianza (acreditar en el otro) y sinergia (generar resultados positivos para las partes).

### 1.2.3. Gobernanza heterárquica en redes agroalimentarias alternativas

Por una parte, para la comprensión de los procesos de gobernanza, se emplea el Marco analítico de la gobernanza (MAG) propuesto por Hufty (2007), el cual posee cinco elementos de caracterización: i) el problema de la gobernanza (la acción colectiva de la AFN), ii) los actores, iii) los espacios nodales (mercados y lugares de encuentro e incidencia), iv) las normas (acuerdos) y, finalmente, v) los procesos de gobernanza como tal. En la Figura 12 se muestran estos elementos en un esquema circular para ejemplificar que los procesos de gobernanza son el punto de llegada y el punto de partida del análisis.

Figura 12 Marco analítico de la gobernanza



Fuente: Elaboración propia con base en Hufty (2007).

La gobernanza, al igual que la AC y las propias dinámicas relacionales, es dinámica; es decir, los procesos de gobernanza son resultado de los demás elementos de análisis, a la vez que influencia lo que se considera como problema de gobernanza, los actores que se mantienen vinculados, los espacios nodales en juego y las normas que se mantienen o ajustan (Aranda-Camacho, 2019).

Por otra parte, se ha empleado el análisis de las dinámicas relacionales, el cual constituye un insumo para la comprensión de la estructura de gobernanza (Loorbach, 2010). A través de las redes, los diferentes actores ejercen influencia en

los procesos de toma de decisiones y definición de acuerdos frente a las AFN, mediante los cuales pueden dar continuidad a sus propuestas alternativas de AE<sup>8</sup>.

Este tipo de redes generan procesos distintos a la denominada gobernanza *top-down* que coincide con la jerárquica en el sentido de que, en el caso de la comercialización, busca implementar programas y proyectos como mercados campesinos desde el ejercicio de funcionarios y con directrices que los participantes deben aceptar.

Igualmente, difiere de la gobernanza *bottom-up* que, si bien se centra en las organizaciones de base, permanece en la estructura jerárquica solo que busca incidir en quienes controlan la toma de decisiones. La descentralización de las redes informales que arriba se refirió como heterarquía, y que supone diversos tipos de relacionamientos, supone prácticas específicas en cuanto a los procesos de la gobernanza.

La articulación entre actores con diferentes roles en el sistema agroalimentario evidencia la interdependencia entre campo y ciudad, potenciando eliminar la jerarquización de la relación entre estos dos entornos que ha caracterizado la política pública y el ordenamiento territorial en países como Colombia. En esta tesis, desde lo analizado para las AC y la literatura de los sistemas agroalimentarios, se adelantó un ejercicio de selección de las dimensiones (objetivos) a considerar en la gobernanza de las AFN, como se presenta en la Figura 13.

*Figura 13 Dimensiones de las Redes Agroalimentarias Alternativas*



Fuente: Elaboración propia.

<sup>8</sup> Existen estudios previos al respecto, por ejemplo, Koopmans *et al.* (2018) investigaron casos de productores de orgánicos, encontrando que las redes informales (opuestas a las coordinadas por las instituciones) fomentan los procesos de gobernanza, cuando la toma de decisiones no es centralizada y existen mecanismos de comunicación apropiados y transparentes.

A partir de esas dimensiones se construyó un modelo multicriterio para el análisis de la gobernanza, siguiendo los pasos de los métodos de decisión multicriterio discreta (Dodgson et al., 2009), depurando los elementos considerados determinantes para explicar los procesos de gobernanza. Al final se obtuvo un modelo con cinco dimensiones y, relacionados a estas, 15 criterios (Figura 14). A cada uno de estos criterios corresponde un conjunto de subcriterios (no más de tres por criterio), para los que se construyó su definición y un indicador susceptible de ser medido con su respectiva escala de medición.

*Figura 14 Dimensiones del modelo de la gobernanza heterárquica de las AFN*



Fuente: Elaboración propia.

### 1.3. Contextualización del Comité Salsa<sup>9</sup>

El Comité Salsa ha trabajado sobre la base de una serie de principios o fundamentos políticos (Figura 15). A partir de estos elementos, el Comité busca convocar la participación de diferentes actores que desde sus acciones propias encuentren convergencia con ellos y con el objetivo principal de configurar sistemas agroalimentarios alternativos.

<sup>9</sup> Algunos de los textos en este aparte han sido facilitados al *Comité Salsa* para su uso y disposición en el espacio web y otros medios de comunicación de la red.

Figura 15 Principios del Comité Salsa



Fuente: Elaboración propia.

Desde la economía social y solidaria se proponen relaciones sociales definidas por la igualdad, la solidaridad, la asociatividad, la economía campesina y una relación distinta con la naturaleza.

Bajo los principios de la soberanía y la autonomía alimentaria se reivindica el respeto a la identidad y diversidad cultural, así como de los modos de producción, consumo y comercialización, fortaleciendo los mercados locales y las prácticas comerciales que mejor sirvan a la población a fin de disponer de una producción de alimentos sana y ecológicamente sustentable.

Con el fomento del consumo crítico se busca difundir pautas culturales, sociales y económicas sustentadas en la solidaridad con quien ha producido los alimentos, así como en el cuidado personal y social en términos de la salud y la protección de los ecosistemas.

Finalmente, en cuanto a la relación entre campo y ciudad, se comprende la integralidad entre ambos entornos. Las organizaciones de productores con lógicas alternativas han venido adelantando acciones colectivas que inciden en el fortalecimiento de interacciones solidarias y de proximidad con los consumidores rurales y urbanos; estas últimas promueven el reconocimiento de los modos de vida y las culturas en el campo y, en consecuencia, la posibilidad que desde la ciudad se fomente su continuidad en el largo plazo.

Las organizaciones que conforman el Comité constituyen una red de actores que operan en territorios de Cundinamarca y Boyacá, incluyendo procesos en diferentes localidades de la ciudad de Bogotá (Figura 16). Algunas de las organizaciones están

conformadas por productores directos que adelantan actividades de cultivo, transformación, cría de animales y demás actividades que posibilitan que los consumidores de los centros urbanos accedan a productos derivados de la agricultura familiar y campesina en los cuatro mercados que actualmente se articulan al Comité y que se presentan más adelante.

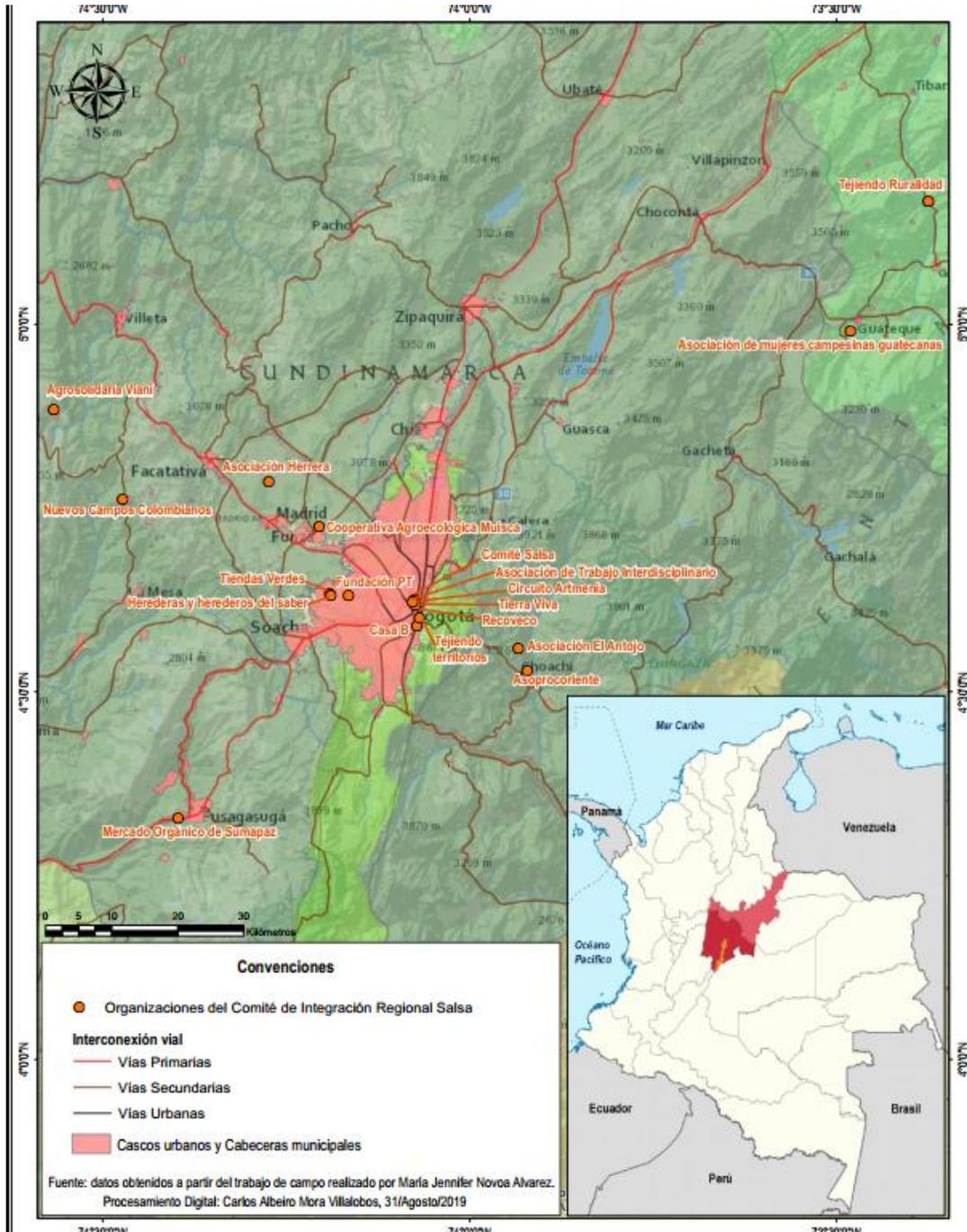
Figura 16 Integrantes del Comité Salsa



Fuente: Elaboración propia con soporte de diseño de Mike Ramírez.

Las organizaciones integrantes del Comité Salsa se distribuyen en áreas geográficas que incluyen zonas en municipios aledaños de Bogotá, así como localidades de la ciudad de Bogotá (Mapa 1).

Mapa 1 Organizaciones que integran el Comité Salsa (2019)



Fuente: recolección de información propia y procesamiento de datos en colaboración con Carlos Albeiro Mora, 2019.

A fin de lograr una interacción más cotidiana entre las organizaciones, el Comité se estructura en cuatro nodos, definidos así: nodos Sumapaz, nodo Centro –Oriente, nodo Sabana norte y nodo Occidente.

## 1.2.4. Nodo Sumapaz

El nodo Sumapaz es el resultado del proceso organizativo territorial para acortar distancias entre productores y consumidores. Busca fomentar el consumo de lo propio en el territorio e incidir y ser protagonistas en el alcance de objetivos como colectivos de productores, agricultores y transformadores que proponen un sistema agroalimentario alternativo, bajo un equilibrio ecológico, una alimentación sana y relaciones más justas y solidarias entre todas las personas que hacen parte de los circuitos agroalimentarios. Surge desde la iniciativa de algunas organizaciones de productores y estudiantes con centro de acción en la ciudad de Fusagasugá, pero actualmente solo hace parte del nodo el **Mercado Orgánico de Sumapaz**, cuya creación se enlaza con las labores del Comité en la región del Sumapaz.

El principal aporte del nodo se encuentra en la estrategia de visibilización. Desde el trabajo de las organizaciones se ha buscado fortalecer las relaciones entre productores y consumidores, bajo la lógica de crear espacios de intercambio donde se reconozca y fomente la labor de los productores, así como se logre una participación más vinculante por parte de los consumidores.

En ese sentido, se realizan los mercados en Fusagasugá (actualmente, todos los domingos en el barrio Maíz Amarillo – La Pampa), al igual que eventos donde se recuperan conocimientos tradicionales de la vida campesina. Igualmente, se creó un grupo de consumo en Bogotá desde el enfoque de la economía solidaria. Ahora, se busca potenciar esa experiencia con grupos de consumo y con las jornadas de minga en las fincas y lugares de producción en el Sumapaz para crear rutas agroecológicas y consolidar grupos con los consumidores urbanos.

Tabla 1 Integrantes Nodo Sumapaz (2019)

SUMAPAZ	DATOS	OBJETIVOS	ACCIONES	MOTIVACIÓN EN SALSA
<b>Mercado Orgánico de Sumapaz</b> 	Dónde: Pasca, Fusagasugá, Granada en Cundinamarca Quiénes: 17 productores de la región Desde: 2014	Cambiar la dinámica de la economía campesina desde la incidencia política con productores y consumidores, para así mejorar el bienestar de sus integrantes, partiendo de la necesidad de conservar sus modos de vida como productores agroecológicos.	Actividades de auto-financiamiento desde la identidad campesina (cocina tradicional), la soberanía alimentaria (intercambio de semillas) y la economía solidaria (mingas y trueques).	Por su componente formativo y de comercialización, para integrarse con otras comunidades, así como por la convergencia política.

Fuente: Elaboración propia.

### 1.2.5. Nodo Centro-Oriente

En el nodo Centro-Oriente participan tanto organizaciones de productores y mercados, como organizaciones civiles que trabajan en la construcción de ciudadanía en la relación campo-ciudad. Dos mercados operan en este nodo: el ***Mercado Agroecológico Tierra Viva***, que quincenalmente abre sus puertas en la sede de Casa Kilele en Teusaquillo y que agrupa a 20 emprendimientos ubicados en Cundinamarca, Santander, Tolima, Boyacá, Eje cafetero, Cauca y Guajira; y el ***Mercado Campesino Tejiendo Territorios***, que desde el espacio quincenal en La Aldea (La Candelaria) buscan mejorar las relaciones consumidor-productor, integrar nuevos productores e integrarse a nuevos espacios de comercialización. A este mercado se suman otras dos organizaciones del *Comité Salsa* con procesos de larga data en el municipio de Choachí: ***La Asociación El Antojo*** y ***Asoprocoriente***, las cuales trabajan en el fortalecimiento de los sistemas productivos, así como en la preservación de las tradiciones campesinas en torno a los alimentos.

Así mismo, la ***Asociación de Trabajo Interdisciplinario*** realiza incidencia política agroalimentaria desde la articulación con organizaciones de base como varias de las que conforman la red del *Comité Salsa*. El ***Circuito Artmenia*** constituye un espacio de acción comunitaria en el barrio Teusaquillo que busca inspirar ciudad desde la confianza, el compartir de saberes y un engranaje colectivo ahora con miras a la relación campo-ciudad. ***Casa B***, con una propuesta política y cultural en el barrio Belén, trabaja en la recuperación de la memoria y la construcción de un futuro en comunidad, incluyendo procesos de agricultura urbana entre otros.

Estas organizaciones se articulan en la búsqueda por innovar las formas de organización en la visibilización de nuevos modelos alternativos de la economía campesina y popular. Con iniciativas desde Choachí, Belén y Armenia en Bogotá, así como de otras regiones del país (a través de los emprendimientos que integran *Tierra Viva*), al igual que en el nodo Occidente, se articulan actores rurales y urbanos, al igual que consumidores y productores; además, se integran organizaciones con un trabajo fuerte de transformación de las realidades en sus barrios desde las relaciones comunitarias y la concientización ambiental.

Si bien en este nodo el *Mercado Campesino Tejiendo Territorios* y el *Mercado Agroecológico Tierra Viva* son elementos fundamentales en la estrategia de visibilización, el nodo Centro Oriente cuenta con capacidades principalmente para el desarrollo de la estrategia de comunicación en el Comité. La *Asociación de Trabajo Interdisciplinario* es una ONG que además de articular la vinculación de algunas de las organizaciones al Comité, participa en la campaña Llevo el Campo Colombiano de la RENAF (vincula a más de 60 mercados en el país).

Así mismo, casi todas las organizaciones cuentan en internet con redes sociales activas lo que facilita la divulgación de información acerca de los mercados y el *Comité Salsa*. Además, la mayoría de los integrantes de este nodo poseen alianzas con actores diversos (productores, instituciones, ONG, organizaciones civiles, etc.) en el desarrollo de sus acciones particulares, lo cual puede potencializar el alcance del *Comité Salsa* desde su divulgación como su articulación a procesos complementarios.

Tabla 2 Integrantes Nodo Centro-Oriente (2019)

CENTRO ORIENTE	DATOS	OBJETIVOS	ACCIONES	MOTIVACIÓN EN SALSA
<b>Mercado Campesino Tejiendo Territorios</b> 	Dónde: Sede en La Aldea (Barrio Candelaria) Quiénes: Campesinos de Choachí, El Verjón, El Antojo, Samzará, Ayu, Chocofruit, y apuestas urbanas Desde: 2017	Unir agricultores familiares y transformadores, así como consumidores consientes en una relación de confianza entre territorios rurales y Bogotá.	Mejoramiento de las relaciones consumidor-productor, integrar nuevos productores e integrarse a espacios de comercialización. Replicación de saberes, experiencias en diferentes territorios de donde provienen integrantes del mercado.	Por la apuesta pedagógica que permitió la propia creación del Mercado.
<b>Asociación de Trabajo Interdisciplinario</b> 	Dónde: Bogotá Quiénes: Equipo base de siete trabajadores Desde: 1985	Fortalecer procesos de mujeres, campesinos, indígenas, afrocolombianos y populares (rurales y/o urbanos) autónomos e integrados en red, para potenciar sus capacidades de transformación en lo económico, político, social, cultural y ambiental.	Incidencia política agroalimentaria desde la articulación con organizaciones de base. Acción regional y nacional en redes.	Por la articulación y fortalecimiento de procesos y acciones concretas que le apuestan a la soberanía alimentaria y la economía solidaria. Acompañamiento histórico a organizaciones, se ve la oportunidad de articular procesos de los territorios.
<b>Asoprocooriente</b> 	Dónde: Choachí - Cundinamarca Quiénes: 25 campesinos Desde:	Apoyo mutuo entre integrantes para la producción colectiva y la comercialización justa.	Fortalecimiento de unidades productivas, mejora calidad de vida asociados, participación en ferias agroalimentarias.	Por el trabajo en el territorio de ATI y el reconocimiento del Comité, así como apoyar desde la acción de incidencia política en el territorio.

CENTRO ORIENTE	DATOS	OBJETIVOS	ACCIONES	MOTIVACIÓN EN SALSA
<b>Asociación Antojito</b> 	<b>EI</b> Dónde: Quiénes: Mujeres campesinas (80%) y hombres campesinos Desde: 1998	Hace acopio de las frutas frescas de la región, generando productos únicos, tomando las recetas de las abuelas y conservando la tradición campesina, esto beneficia con empleos directos e indirectos a más de 50 familias campesinas.	Incidencia con la comunidad a la que se le compra las frutas, fortalecimiento de la economía solidaria. Cuentan con material audiovisual, experiencia en manejo de transformados, capacidad productiva amplia	Por el soporte anímico con todas las organizaciones y la posibilidad de acceder a más espacios de venta. Además, por sus compromisos con la solidaridad y sus lazos con la comercialización.
<b>Mercado Agroecológico Tierra Viva</b> 	Dónde: Armenia (Bogotá) Quiénes: 20 proyectos productivos (Cundinamarca, Santander, Tolima Boyacá, Eje cafetero, Cauca, Guajira. Con sede en Barrio Armenia, Bogotá) Desde: 2014	Espacio que promueve la agroecología y el consumo responsable, bajo una relación de confianza consumidor-productor, en articulación también con la red de mercados agroecológicos de Bogotá.	Trabajo local de los emprendimientos con escuelas y familias en educación ambiental y alimentación, integración en Bogotá con el mercado y talleres culturales. Participación en redes, ejercicios territoriales en las áreas de trabajo de los emprendimientos, experiencia en rutas agroecológicas, y base de datos de integrantes del mercado.	Por ser parte del ejercicio de incidencia política a través de varias redes, incluyendo también la RENAF y la Red de Mercados agroecológicos de Bogotá.
<b>CasaB</b> 	Dónde: Belén (Bogotá) Quiénes: La comunidad del Barrio Belén Desde: 2011	Educación alternativa desde las artes, ciencias y deportes, para promover los derechos de las niñas, niños y jóvenes, a través de la recuperación de la memoria y la construcción de identidad y de un futuro en comunidad.	Círculo de mujeres, huertas urbanas, interés en grupo de consumo y articulación a mercado campesino. Trabajo desde el reconocimiento de saberes propios, intereses en fortalecimiento de agroturismo.	Por el acceso a mercados campesinos, la posibilidad del trabajo en rede y la apuesta a la agricultura urbana, partiendo desde una comprensión diferente sobre la conexión campo-ciudad.

CENTRO ORIENTE	DATOS	OBJETIVOS	ACCIONES	MOTIVACIÓN EN SALSA
<b>Circuito Artmenia</b> 	Dónde: Armenia (Bogotá) Quiénes: La comunidad del barrio Armenia, representada en seis organizadores Desde: 2017	Articular propuestas con un código común en el Barrio Armenia, a través de la confianza, el compartir de saberes y un engranaje colectivo para el funcionamiento de todas las propuestas y colectivos en el barrio.	Disfrute del espacio público, embellecimiento y siembras comunitarias en el espacio público, Inspirar ciudad. Redes en movimiento en el barrio y la localidad de Teusaquillo, experiencia en formación de espacios de diálogo.	Por la búsqueda de apoyar la visibilización de los procesos campesinos y urbanos en torno al alimento, así como el apoyo en redes, el fortalecimiento de la economía local y solidaria, así como la apuesta para el manejo sostenible de residuos.

Fuente: Elaboración propia.

### 1.2.6. Nodo Occidente

En el nodo Occidente se integran ocho organizaciones, principalmente de Bogotá, las cuales adelantan acciones desde diferentes escenarios de incidencia. La **Red de consumidores vecinales conscientes – Recoveco** direcciona sus esfuerzos a la integración en Bosa y Teusaquillo de organizaciones comunitarias y de productores desde la economía social y solidaria; mensualmente gestionan el espacio de **Mercado en La Hoguera** en Teusaquillo, donde convergen productores y varias organizaciones del **Comité Salsa** y de otras organizaciones aliadas.

Igualmente, se cuenta con el **mercado de Occidente** realizado en Funza y Mosquera en el que han participado las demás organizaciones del nodo: La **Fundación PT** que promueve el protagonismo de niños, niñas y adolescentes trabajadores, principalmente de la medialuna sur en Bogotá, partiendo de una perspectiva de reconocimiento como sujetos de derecho. **Agrosolidaria Vianí** que busca dar a conocer la producción limpia desde la región de Vianí a los consumidores de la ciudad.

**Tiendas Verdes** que, desde el manejo de residuos y las huertas, posiciona la marca del barrio El Regalo. La **Asociación Herrera** que, integrada principalmente por ex trabajadoras del sector de las flores en la zona de Madrid, sus hijos e hijas, busca formas distintas de producir, crear y formar. La **Cooperativa Agroecológica Muisca**, localizada en Mosquera, proyecta estrategias productivas para generar ingresos a las personas con capacidades diversas y sus cuidadores.

**Herederas y herederos del saber** que desde Bosa trabajan en el fortalecimiento de la producción y el conocimiento de plantas medicinales, manejo de huertas y lombricultores. **Nuevos Campos Colombianos** quienes desarrollan modelos

agrícolas sustentables para los campesinos desde la integración y la participación, así como la implementación de la agroecología.

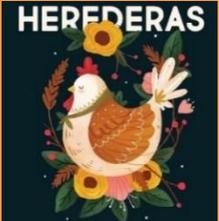
Además de tener organizaciones fundadoras del *Comité Salsa*, el nodo de Occidente tiene fortaleza en la estrategia de formación gracias a la articulación de *Agrosolidaria Vianí* con la red nacional de Agrosolidaria que cuenta con una trayectoria amplia en economía solidaria y en construcción de mercados; a la formación profesional de *Fundación Nuevos Campos Colombianos* en el área de asistencia técnica; las prácticas pedagógicas para mujeres trabajadoras de flores por parte de la *Asociación Herrera* en alianza con la Pontificia Universidad Javeriana; a la experiencia del encuentro en la finca Andalucía, Valle del Cauca, donde se recibió capacitación en microorganismos y endopatógenos; a la labor de articulación participativa de *Recoveco*, tejiendo puentes entre organizaciones con distintos perfiles; al trabajo de *Tiendas Verdes* de Bosa en sinergia con el proyecto sobre residuos cero y agricultura urbana del barrio Bosa El Regalo, donde sus habitantes han aprendido y actuado colectivamente; a las prácticas de intercambio generacional de *Herederas*; y a las diversas líneas de acción de la *Fundación PT* en formación productiva con enfoque de derechos.

En el nodo se busca visibilizar SALSA en los mercados y contar con un espacio constante para la comercialización; en ese sentido han tenido lugar los espacios del Mercado Mosquera (2017-2018), Mercado Funza (2018), consumo de productos a nivel interno en el nodo, Mercado Mosquera – Zapatoca y el Mercado de Bosa -El regalo (2019).

Tabla 3 Integrantes Nodo Occidente (2019)

OCCIDENTE	DATOS	OBJETIVOS	ACCIONES	MOTIVACIÓN EN SALSA
<b>Agrosolidaria Seccional Vianí</b> 	Dónde: Vianí, Cundinamarca Quiénes: 36 familias campesinas Desde: 2009	Organización comunitaria orientada a construir una comunidad económica solidaria en lo Agroalimentario, Artesanal y del Turismo Sostenible. Buscan dar a conocer la producción limpia a los consumidores de la ciudad.	Mejorar las condiciones de vida de los asociados y estimular el buen desarrollo de la agricultura sostenible mediante proyectos productivos colectivos como la deshidratación de fruta y la compra de horno eléctrico.	Participaron en la creación del Comité bajo las mismas lógicas de crear circuitos alimentarios que sustenten los modos de vida campesinos y de consumidores consientes.
<b>Fundación PT</b>	Dónde: Media luna sur (Kennedy,	Promueve el protagonismo de niños, niñas y adolescentes	Huerta urbana (agroecología, intercambio de semillas,	Por interés en la agricultura urbana, el impulso para la

OCCIDENTE	DATOS	OBJETIVOS	ACCIONES	MOTIVACIÓN EN SALSA
	<p>Bosa, Ciudad Bolívar) Quiénes: Niñas, niños, jóvenes y adultos Desde: 1986</p>	<p>trabajadores, de sectores populares desde una perspectiva de reconocimiento como sujetos de derecho. Empodera a las personas para que transformen entornos</p>	<p>recuperación de aguas lluvia, compostaje), la escuela de cocina Manq'a relacionamiento con campesinos, oferta de servicios de catering / talleres / festivales.</p>	<p>escuela de cocina Manq'a, el conocimiento sobre la producción limpia y relación previa con ATI para la soberanía alimentaria, desde la Redesol Colombia.</p>
<p><b>Red Raíces de la Sabana (Asociación Herrera)</b></p> 	<p>Dónde: Los árboles - Madrid Quiénes: Siete mujeres Desde: 2009</p>	<p>Colectivo de mujeres integrada principalmente por extrabajadoras de las flores, sus hijos e hijas, que busca formas distintas de producir, crear y formar.</p>	<p>Educación y formación a política a mujeres, huerta agroecológica, reutilización de materiales, trabajo digno y autocuidado con mujeres en industria de flores, Fondo tierra para mujeres, dinamización de redes, incidencia política frente a problemáticas locales</p>	<p>Por el apoyo técnico a la producción orgánica, el intercambio de saberes y la participación de la Red raíces. Buscan aportar en formación, evaluación y seguimiento de procesos en la huerta, participación en espacios universitarios y culturales, publicaciones</p>
<p><b>Recoveco - Red de Consumidores Vecinales y Conscientes</b></p> 	<p>Dónde: Bosa y Teusaquillo (Bogotá) Quiénes: Egresados universitarios de sociología Desde: 2011</p>	<p>Impulsar las dinámicas de consumo solidario desde la soberanía alimentaria, las prácticas comunitarias y la participación, a través de la visibilización de productores</p>	<p>Articulación con organizaciones de base desde la ESS y el consumo consciente, dinamización de mercados agrosolidarios,</p>	<p>Por el trabajo con redes de consumidores, desde las lógicas de la ESS, los circuitos agroalimentarios alternativos y las compras colectivas.</p>
<p><b>Tiendas Verdes Bosa</b></p> 	<p>Dónde: El Regalo, Bosa (Bogotá) Quiénes: Comunidad Barrio El Regalo Desde: 2007</p>	<p>Posicionar la marca del barrio El Regalo desde el manejo de residuos y las huertas, para establecerlo como un espacio de turismo urbano.</p>	<p>Separar las basuras y usar bolsas adecuadamente, luego surge la idea de sembrar y de fortalecer las actividades comunitarias. Actualmente se proyecta posicionar la marca del barrio y establecerlo como un espacio para el turismo.</p>	<p>Para visibilizar el trabajo de la comunidad y por los proyectos de huertas urbanas, las propuestas de proyectos productivos, el interés por temas ambientales y de construcción de comunidad.</p>

OCCIDENTE	DATOS	OBJETIVOS	ACCIONES	MOTIVACIÓN EN SALSA
<b>Herederas y Herederos del Saber</b> 	Dónde: Parques de Bogotá, Bosa (Bogotá) Quiénes: Niñas, niños, adolescentes y adultos mayores Desde: 2017	Realización de actividades colectivas que ayudan a direccionar intereses e integrarse en el barrio.	Fortalecimiento de la producción y conocimiento de plantas medicinales, manejo de huerta y lombricultor	Por el interés en la difusión de conocimientos y los proyectos en la comunidad de la huerta urbana, el uso de abonos limpios y la medicina ancestral.
<b>Fundación Nuevos Campos Colombianos</b> 	Dónde: Nilo, Cachipay, Anolaima y Usme Quiénes: Grupo interdisciplinario de agrónomos, microbiólogos y zootecnistas Desde: 2017	Construir modelos agrícolas sustentables para los campesinos desde la integración, participación e implementación de la agroecología	Apoyo a la producción familiar, acompañamiento en la comercialización a productores, asesorías técnicas para el balance en los agroecosistemas y el trabajo digno	Por la posibilidad de desarrollar acciones conjuntas para aportar a la superación de las inequidades en el campo.
<b>Cooperativa Agroecológica Muisca</b> 	Dónde: Funza, Cundinamarca Quiénes: Padres y madres de niñas, niños y adolescentes con síndrome de down Desde: NI	Ofrece soluciones productivas para generar ingresos a las personas con capacidades diversas y sus cuidadores.	NI	NI

Fuente: Elaboración propia.

### 1.2.7. Nodo Sábana Norte

En el nodo Sábana norte se aspira a alcanzar mejores niveles de participación y fortalecimiento para lograr estabilizar y continuar con las acciones pertinentes en municipios cercanos a Bogotá y los barrios de las localidades de la ciudad capital. Así, se trabaja por consolidar el nodo Norte con organizaciones no sólo de la sabana norte de Cundinamarca, sino también en extensión hasta Boyacá. Desde estas acciones se han sumado al Comité **Tejiendo Ruralidad** y la **Asociación de Guatecanas Campesinas – Agucam**, con diferentes experiencias en circuitos cortos de comercialización en sus territorios, desde los principios de empoderamiento de quienes producen los alimentos.

Estas dos organizaciones cuentan con un potencial para contribuir en la estrategia de incidencia política del Comité. *Tejiendo ruralidad* articula organizaciones de varios municipios en Boyacá y trabaja con ellas en la formación política para el

empoderamiento campesino, en general, y desde la agroecología, en particular, a la vez que participa en mercados locales y accede a espacios de consumidores en los territorios de acción de las organizaciones y posee alianzas con instituciones locales como universidades y alcaldías. *Agucam* igualmente busca incidir en favor de la formación y visibilización de la producción de sus asociadas, entre las cuales algunas participan en instancias locales como las juntas de acción comunales.

*Tabla 4 Integrantes Nodo Sábana Norte (2019)*

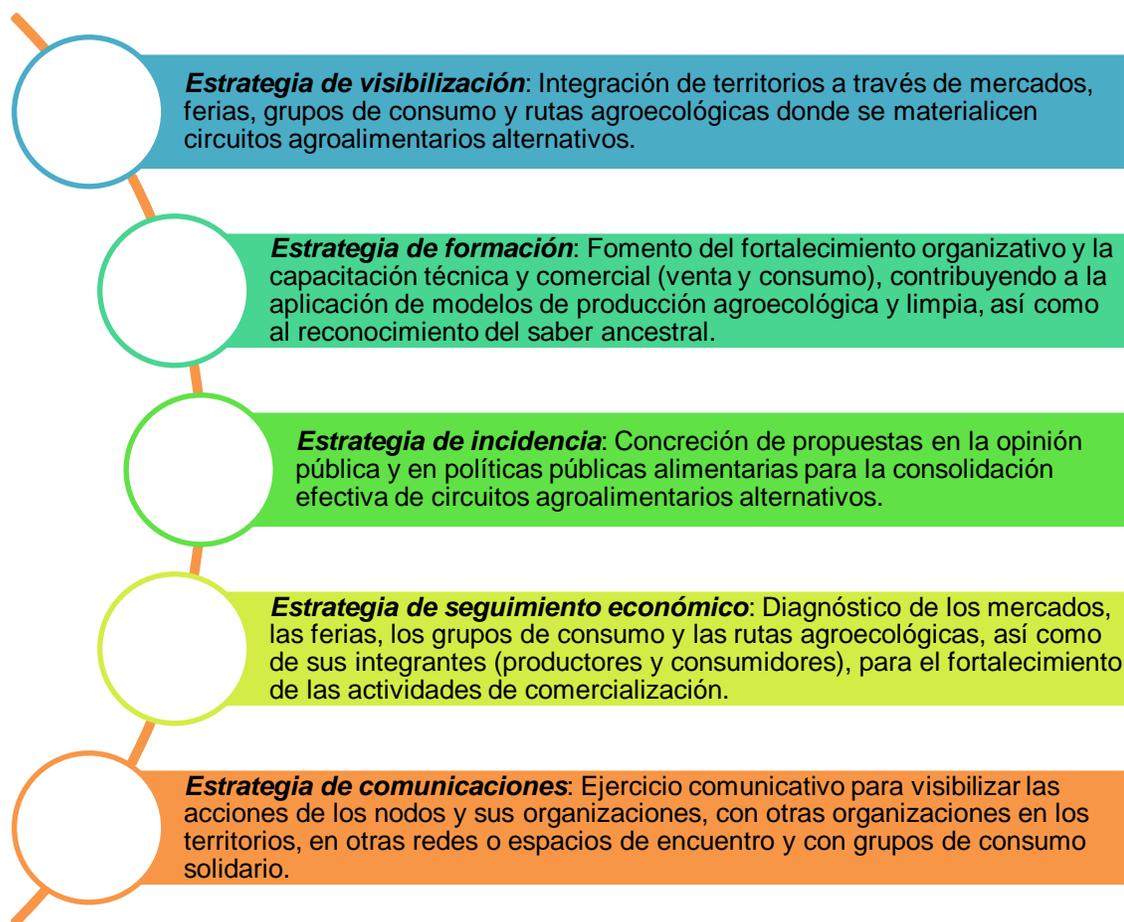
SABANA NORTE	DATOS	OBJETIVOS	ACCIONES	MOTIVACIÓN EN SALSA
<b>Tejiendo Ruralidad</b> 	Dónde: Chinavita, Pachavita, Ventaquemada, Chivata y Socha (Boyacá) Quiénes: 120 familias de 5 municipios Desde: 2015	Planear y gestionar estrategias de desarrollo socio/económico sustentable en favor de las comunidades	Prácticas agroecológicas para el autoconsumo y la comercialización, así como fortalecimiento de capacidades para el empoderamiento, la participación y la incidencia	Por la incidencia política, la divulgación y la comercialización de productos no convencionales, desde la acción en mercados locales en la región
<b>Agucam</b> 	Dónde: Guateque (Boyacá) Quiénes: 33 socias y 2 socios Desde: 2017	Fortalecer el trabajo y el empoderamiento de las mujeres campesinas desde la comercialización de productos artesanales y transformados.	Participación en mercados campesinos en el territorio, capacitación organizacional, actividades de auto- financiamiento	Por la posibilidad de articularse con otras organizaciones, con canales de comercialización y con formación en a otras formas de agricultura.

*Fuente: Elaboración propia.*

### 1.2.8. Estrategias de acción del **Comité Salsa**

El *Comité Salsa* como red propone la visibilización y la incidencia política como mecanismos para llevar a la opinión pública y la agenda política la necesidad de considerar políticas públicas que vinculen las acciones colectivas en los territorios. Se busca, en últimas, la mejora del bienestar y la garantía de los modos de vida urbana (derecho a la ciudad) y de los diferentes grupos poblacionales en el campo. Las acciones de visibilización e incidencia de las organizaciones articuladas en el *Comité Salsa*, se complementan con actividades permanentes en las áreas de comunicaciones, formación y seguimiento económico. Así, existen cinco estrategias o ámbitos de acción del Comité y las organizaciones. Estas son descritas brevemente en la Figura 17 y se exponen más ampliamente en los siguientes epígrafes, los cuales buscan explicar el fundamento de las estrategias de manera pedagógica.

Figura 17 Estrategias del Comité Salsa



Fuente: Elaboración propia a partir de información del sitio web del Comité.

#### a) Estrategia de visibilización

¿Compramos productos para crear una identidad, para parecer lo que se supone debemos ser, porque es lo que vemos?, ¿compramos según lo que sea más asequible sin importar la manera cómo se produjo, su efecto en las personas que trabajaron en la producción y en el ambiente que soporta esos procesos?, ¿compramos pensando en nuestro bienestar y el de los ecosistemas que nos rodean?, ¿compramos pensando también en quienes nos permiten acceder a los productos, sus condiciones de trabajo, sus modos de vida y su reconocimiento? Estas preguntas son particularmente importantes cuando hablamos de los alimentos, de su producción y su consumo.

Por una parte, los consumidores de alimentos somos todas las personas en el planeta, de manera constante, aunque desigual. ¿Por qué desigual? Por tres variables: cómo encontramos disponibles los alimentos, cómo accedemos a ellos y cómo decidimos sobre qué comer. En la disponibilidad de los alimentos es clave considerar los circuitos agroalimentarios, el lugar de producción, las personas o

empresas que se ubican entre el productor y el consumidor, así como la existencia de una infraestructura para la compra de alimentos. En el acceso hablamos de la posibilidad de los consumidores para pagar por los alimentos en esos espacios de mercado, sea directamente a los productores o a intermediarios (supermercados, bodegas, abastos, tiendas, etc.).

En cuanto a la decisión sobre qué comer, vienen al caso las cuatro preguntas arriba señaladas. Vivimos en una sociedad donde prima la eficiencia y las apariencias, así, pagamos más por comprar más cerca, sin esfuerzo y sin preguntar, y en general esperamos que el producto tenga una cualidad visible y un precio aceptable; ahí, puede ignorarse efectos secundarios, por ejemplo, de los agrotóxicos empleados para garantizar un tamaño y una estética de los alimentos, o el deterioro de fuentes hídricas por contaminación en la producción, o la baja capacidad de negociación de las familias productoras que deben vender sus productos a grandes comerciantes.

Por otra parte, los productores de alimentos enfrentan contextos diferenciados según las políticas públicas y el entorno social en el que viven. Así, por ejemplo, en Colombia en el último siglo se ha fomentado la agroindustria en detrimento de las condiciones dignas y los derechos de las familias campesinas, como el acceso a tierras y a canales de comercialización justos.

Frente a ese escenario, son numerosas las acciones colectivas que han adelantado productores desde la agricultura campesina, familiar y comunitaria, con el fin de garantizar la sostenibilidad y la viabilidad de sus cultivos. Organizaciones como las integrantes del *Comité Salsa* trabajan desde la producción alternativa, agroecológica o en transición agroecológica.

En el nodo Centro-Oriente surgió el *Mercado Campesino Tejiendo Territorios* en 2017 y se articuló el *Mercado Agroecológico Tierra Viva*. En el nodo Sumapaz se ha fortalecido el proyecto productivo orgánico desde el soporte económico del mercado dominical. Se desarrolló el grupo de consumo entre 2015-2017 y se proyecta ampliar el alcance de las mingas en las fincas a rutas agroecológicas para un público mayor. En el nodo Occidente se han realizado mercados esporádicos desde 2017. Se ha generado la articulación de organizaciones en reuniones constantes del nodo. Se elaboró un protocolo para participación en mercados y una ficha de alistamiento para mercados. Durante el 2019, se han realizado algunos mercados en La Hoguera y se gestiona su vinculación al Comité.

Finalmente, en el 2019 surge la plataforma virtual de visibilización e incidencia *Comamos Sano* que busca crear una base de consumidores críticos que de manera regular compren en línea desde un repertorio de más de 200 productos provenientes de los diferentes nodos del Comité. Inicialmente, alrededor de unos 20 consumidores participaron constantemente de las ofertas y, en el 2020 durante las medidas de

confinamiento por la pandemia asociada al Covid-19, se sumaron otros 80 consumidores en la ciudad de Bogotá.

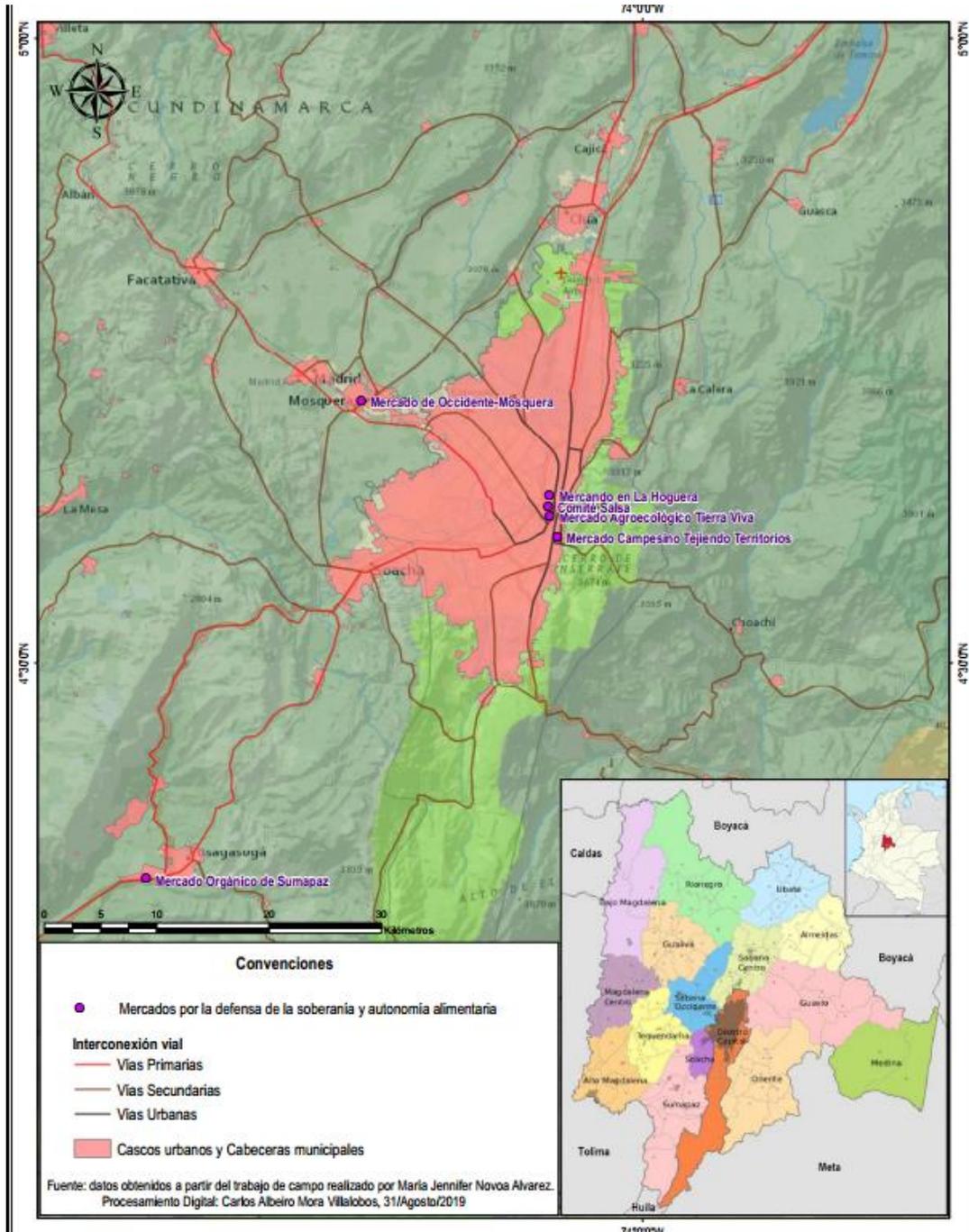
En estos espacios se promueve un consumo que se fundamente en el relacionamiento entre consumidores y productores, para que la decisión de comprar alimentos sea un proceso que se guíe menos por publicidades, mantener apariencias o pagar menos a toda costa, y, al contrario, se guíe más por el reconocimiento de los productores, la comprensión del impacto de la producción, la disponibilidad de alimentos sanos y una economía más social y solidaria. Los cuatro mercados articulados al Comité se describen brevemente en la Tabla 5 y son ubicados geográficamente en el Mapa 2.

*Tabla 5 Mercados vinculados al Comité Salsa (2019)*

MERCADO	DATOS	DESCRIPCIÓN
<b>Mercado Orgánico de Sumapaz (desde 2014)</b> 	<p>Dónde: La Pampa, Fusagasugá</p> <p>Cuándo: Todos los domingos en la mañana</p> <p>Contacto: <a href="https://www.instagram.com/organicosumapaz/">instagram.com/organicosumapaz/</a></p>	<p>17 productores se reúnen para ofrecer a los consumidores de la zona productos frescos (hortalizas), gallina, queso, amasijos, café y frutales, entre otros. Desde hace cinco años le apuestan a un mercado más consciente y solidario, con relaciones horizontales entre sus integrantes y de confianza entre productores y consumidores.</p>
<b>Mercado Agroecológico Tierra Viva (desde 2014)</b> 	<p>Dónde: Barrio Armenia (Bogotá) – Sede de Casa Kilele</p> <p>Cuándo: Sábados cada quince días</p> <p>Contacto: <a href="https://www.instagram.com/mercadotierraviva">instragam.com/mercadotierraviva</a></p>	<p>20 proyectos productivos en su mayoría de transformados como granola, chocolates, panes, jabones, queso y artesanatos. Realizan talleres prácticos y teóricos sobre sus formas de producción, consejos de uso de los productos, manejo de plantas, sistemas participativos de garantía, etc.</p>
<b>Mercado Campesino Tejiendo Territorios (desde 2017)</b> 	<p>Dónde: Barrio La Candelaria (Bogotá) – Sede de La Aldea</p> <p>Cuándo: Sábados cada quince días</p> <p>Contacto: <a href="https://www.instagram.com/@tejiendoterritorios/">instagram.com/@tejiendoterritorios/</a></p>	<p>24 integrantes entre organizaciones e integrantes se integran al espacio cultural de La Aldea en un mercado quincenal con productos frescos, frutas, medicinales, dulces, amasijos, café, aromáticas, comidas y artesanías.</p>
<b>Mercados de Occidente (desde 2017)</b> 	<p>Dónde: Funza, Mosquera y Bosa (Bogotá)</p> <p>Cuándo: Ocasionalmente</p> <p>Contacto: <a href="mailto:edopecar53@hotmail.com">edopecar53@hotmail.com</a></p>	<p>Las ocho organizaciones del nodo participan en los diferentes mercados, si bien no se ha logrado aún consolidar espacios recurrentes y con consumidores que sean amigos de los mercados.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Mapa 2 Localización de los mercados que participan en el Comité Salsa (2019)



Fuente: recolección de información propia y procesamiento de datos en colaboración con Carlos Albeiro Mora, 2019.

b) Estrategia de formación

¿Podríamos producir un tomate o una zanahoria para poner en la ensalada de un próximo almuerzo?, ¿podríamos reconocer una enfermedad de una planta al ver sus

hojas o determinar la salud del suelo por cómo crece una planta allí?, ¿podríamos distinguir entre las variedades de, por ejemplo, la albahaca y dar consejos sobre su uso?, ¿podríamos ayudar a mejorar un espacio productivo para garantizar su armonía como los ecosistemas con los que se relaciona?

Seguramente muchos de los consumidores de alimentos (es decir, la mayoría de la población) no podrían responder afirmativamente si quiera la primera pregunta. Por eso, a diario dependemos de agricultores para nuestro sustento. En particular, de quienes desde la agricultura campesina, familiar y comunitaria poseen una serie de conocimientos ancestrales que les ha permitido mantener sus suelos productivos y, en muchos casos, preservar especies y variedades de alimentos que no encontramos en cualquier supermercado.

Los productores articulados a Salsa, como muchos en el país, están aprendiendo más sobre prácticas complementarias en sus procesos de producción tradicional o de transición a la agroecología. Esto busca mejorar procesos que repercuten en efectos ambientalmente positivos, aumentar la productividad para que los mercados puedan recibir más consumidores, enfrentar riesgos y amenazas que surgen por el cambio y la variabilidad climática, fortalecer sus procesos participativos de garantía frente a su producción, intercambiar conocimientos, aumentar la pluriactividad de su producción (incluyendo turismo y la divulgación de sus actividades), entre otros aspectos.

Particularmente, con el proceso de formación de la plataforma *Comamos sano* surge la necesidad de establecer conceptos y criterios para la evaluación de la producción y los productos a ser ofertados en la plataforma; se contó con el apoyo de pasantes y con el conocimiento de algunos de los integrantes de organizaciones con experiencia en sistemas participativos, asistencia técnica o evaluación de sistemas productivos.

Desde la estrategia de formación se busca que tanto productores como consumidores adquieran más capacidades en aspectos técnicos y sociales de la producción y, también, en el funcionamiento de los circuitos agroalimentarios alternativos.

#### c) Estrategia de incidencia política

¿Por qué es importante la labor de las organizaciones en la red del Comité?, ¿por qué debería ser escuchados por otros actores: consumidores, productores, instituciones?, ¿por qué es necesaria una articulación entre el Comité y esos actores?

Desde los años 70 del siglo XX, diferentes voces ecologistas alertan sobre las repercusiones de largo plazo por parte del sistema económico convencional basado

en la agroindustria, las grandes cadenas comerciales y el consumo de masa. Desde ese llamado de atención han tomado fuerza las iniciativas que buscan alternativas en el sistema. Acciones colectivas como las lideradas por las organizaciones del *Comité Salsa*, las cuales buscan configurar el centro de un espiral que se amplíe cada vez más desde los procesos de transición productiva, económica y política. Esa espiral puede sustentar la posibilidad de tener soberanía y autonomías alimentarias en cada vez más contextos sociales.

Sin embargo, la ampliación de esa espiral hacia espacios fuera del Comité depende de la conexión que se encuentre con otros actores que soporten su existencia y su crecimiento (imitar) mientras el sistema convencional sigue siendo dominante. La expansión de las alternativas que constituyen la producción agroecológica, la economía solidaria y los circuitos de comercialización alternativos solo es posible desde la suma de diversos actores, que aporten desde su heterogeneidad a retroalimentar acciones colectivas, crear más relaciones de confianza y generar sinergias en los territorios.

Desde el Comité Salsa se busca constantemente integrar consumidores a los procesos de reconocimiento de la ACFC, así como a los procesos de construcción de mecanismos de certificación mediante sistemas participativas de garantía como el que se busca construir para *Comamos sano*. Cabe resaltar que la plataforma de visibilización e incidencia busca ser un referente sobre los procesos de articulación entre productores y consumidores como soporte para la ACFC.

Igualmente, se ha sumado a la RENAF que lidera la *Campaña Llevo el Campo Colombiano* y que ha gestionado espacios relevantes en la formulación de la agenda política frente a la agricultura campesina. Se busca, entonces, aprovechar esas alianzas, así como las existentes con instituciones locales como alcaldías, juntas de acción locales y universidades, como también redes (v.g. la red de Huertas de Kennedy y la red de mercados agroecológicos de Bogotá), para potenciar el alcance del trabajo y los principios del *Comité Salsa*.

#### d) Estrategia de seguimiento económico

¿De cuántas personas hablamos cuando decimos *Comité Salsa*?, ¿qué productos se encuentran en los mercados en la red y cómo es el balance económico desde la venta?, ¿qué aspectos materiales o de capacitación requieren más financiamiento?

Cuando vamos a hacer compras, (para evitar el desperdicio de alimentos) antes de seleccionar lo que se va a comprar, lo ideal es revisar lo que se tiene en la nevera y en la alacena para entonces definir qué es lo faltante y que necesitamos y deseamos comprar. Luego, al momento de comprar podemos decidir con mejor criterio y planeación lo que vamos a consumir. Un ejercicio similar se requiere al momento de

evaluar qué condiciones enfrentan los mecanismos de comercialización de las organizaciones de productores, transformadores y artesanos en el *Comité Salsa*.

Con la intención de tomar decisiones informadas, el seguimiento económico busca recopilar información sobre el funcionamiento de los mercados, las personas que participan en estos, los consumidores o amigos de los mercados y demás datos pertinentes para favorecer acciones que permitan corregir o fomentar situaciones con miras a la continuidad y mejora (en términos sociales y económicos) de estos espacios.

Junto a la RENAFA, con el fin de aportar datos a la discusión política sobre la agricultura campesina, se ha participado en la recolección de información pertinente para los mercados de regulares y, en particular, el nodo centro oriente se ha avanzado en el seguimiento a ingresos y gastos de integrantes en el mercado para la evaluación de la rentabilidad y los aportes solidarios que se destinan al fondo común, para mejorar la gestión de recursos en torno a los mercados. Igualmente, en el marco de *Comamos sano* se realiza el registro de compras y disponibilidad de la oferta.

e) Estrategia de comunicación

¿Cómo se organiza la red del *Comité Salsa* para trabajar en los nodos?, ¿cómo se articula con otros actores y otras redes?, ¿cómo puede potenciar su trabajo para ampliar su efecto en la sociedad?

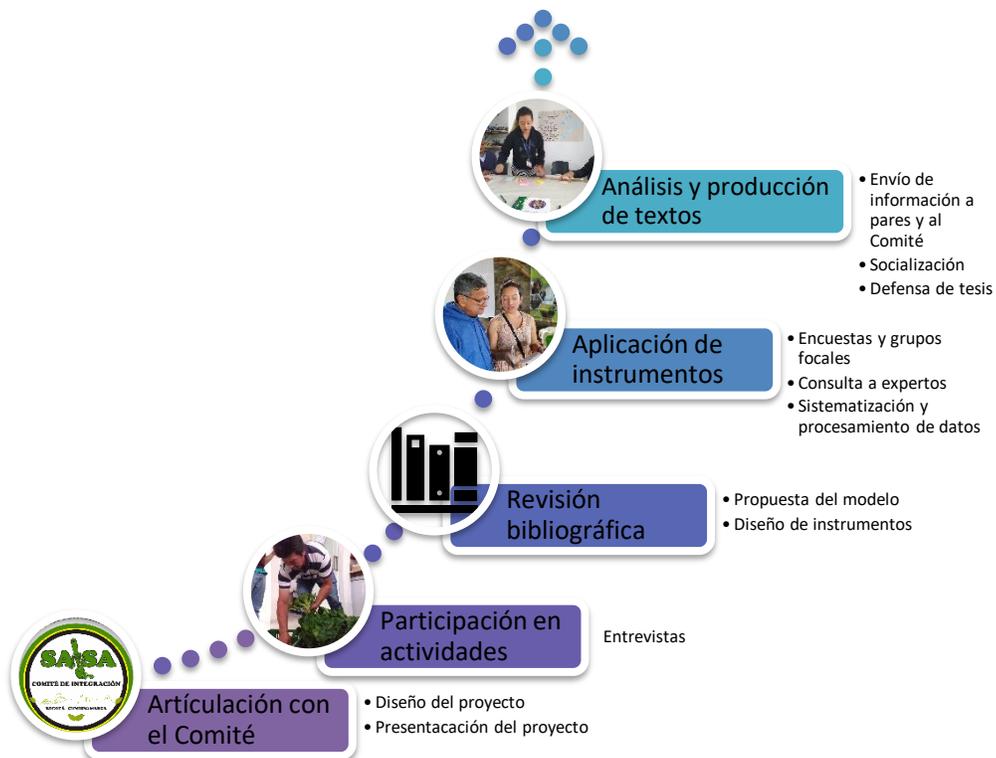
Como en cualquier tipo de relación humana, la comunicación es fundamental para la continuidad del relacionamiento. De una buena comunicación depende el llegar a compartir puntos de vista, acuerdos y formas de actuar. En el Comité se trabaja, de una parte, la comunicación interna intra-nodos y entre nodos para la definición de objetivos y de planes para su logro, y, por otra parte, la comunicación externa con los demás actores asociados a las demás estrategias del Comité.

En particular, desde los mercados se ha trabajado en herramientas para mejorar el relacionamiento con los consumidores, desde ejercicios de confianza como las visitas a fincas o el diálogo cotidiano en los días de mercado, o actividades como las rifas y los festivales. Con respecto a otros actores, se busca contar con protocolos de presentación de manera que la acción del Comité pueda ser evidenciada desde las diferentes actividades de todas las organizaciones. Constantemente se elaboran piezas comunicativas (físicas y para redes sociales) sobre los mercados y *Comamos sano*, así como material pedagógico en temas como grupos de consumo, incidencia política y soberanía alimentaria, con lo que se espera llegar cada vez a un público mayor, llamar su atención y dar herramientas prácticas para favorecer su participación en las estrategias del *Comité Salsa*.

## 1.4. Consideraciones sobre el desarrollo de la tesis

Si bien no es posible indicar que la investigación sea orientada a la acción, sí fue adelantado un ejercicio con miras a dar elementos para soportar las acciones por parte del *Comité Salsa*. La tesis se aproxima a algunos de los métodos de la Investigación Acción Participativa, desde la experiencia como antropóloga de la investigadora. Así, la observación participante fue posible gracias a una relación con esta red desde 2016. La formulación del proyecto de investigación definitivo fue realizada luego de conversar con integrantes del Comité, al igual que la búsqueda de bibliografía y la realización de los instrumentos de campo fueron precedidos por entrevistas y la participación en espacios de reunión del Comité (Figura 18).

Figura 18 Esquema general de la metodología de la investigación

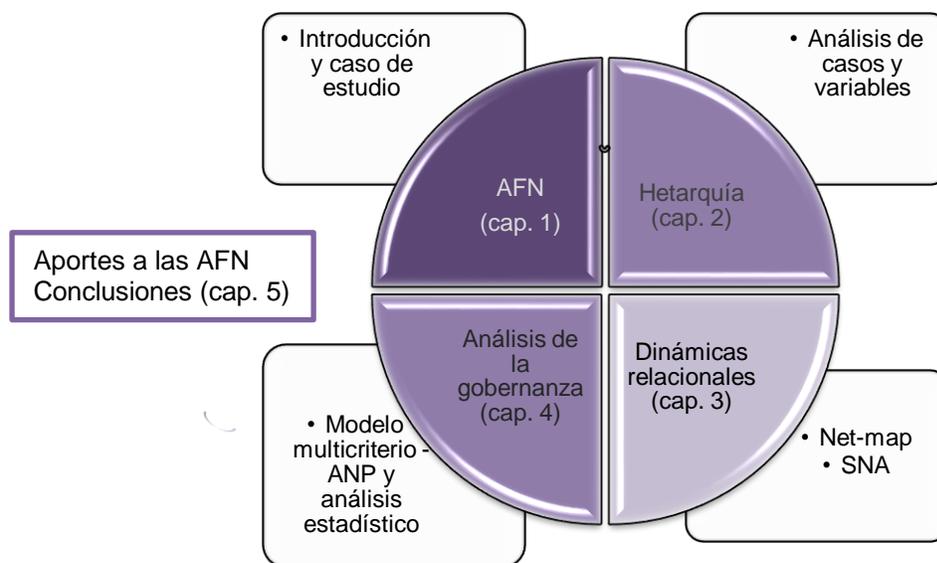


Fuente: Elaboración propia.

A pesar del esquema general de la metodología, las actividades realizadas no resultan ser suficientes para integrar en un ejercicio transdisciplinar las voces de los integrantes del Comité y las organizaciones. La investigación ha sido un proceso de aprendizaje sobre la articulación con actores fuera de la academia, sobre una apuesta para que al menos la introducción y las conclusiones de este documento no sean tediosas para ser leídas por quienes aportaron al desarrollo de la investigación, sobre la problematización necesaria a las ideas personales y a lo que las entrevistas, encuestas y grupos focales producen, y sobre la importancia del trabajo colectivo para el cambio y el logro de objetivos.

Vale la pena anotar que dada la complejidad del análisis que requieren los procesos de gobernanza heterárquicas, se ha decidió adelantar la tesis por capítulos, en cada uno de los cuales ha sido necesario desarrollar una metodología que incorpora diversos métodos y herramientas. En estos se retoman los elementos principales de las AFN y del caso de estudio, a la vez que se presenta al detalle la metodología empleada para alcanzar los objetivos específicos trazados para la investigación. Teniendo en cuenta los objetivos que se ha trazado para esta investigación, en la Figura 19, se resumen los capítulos de la tesis, los cuales constituyen artículos independientes, razón por la cual alguna información es repetida en función de la temática del capítulo.

Figura 19 Estructura de la tesis



Fuente: Elaboración propia.

Como primer capítulo se presentó la introducción de la investigación, la cual está culminando.

En el segundo capítulo del documento el concepto de heterarquía que sustenta la investigación y se construye su relación con la AFN desde los procesos de gobernanza. Ese capítulo aborda una investigación documental, incluyendo el análisis de contenidos de casos de interés que han sido desarrollados para el estudio de las AFN en diferentes países y, en particular, el del Comité Salsa.

En el tercer capítulo, se presenta el análisis de las AFN desde su sustento en redes sociales, para lo cual se aborda la metodología cualitativa del mapeo participativo de redes y la metodología cuantitativa del análisis de redes. Con esto se busca contrastar resultados en el caso del *Comité Salsa* e interpretar las dinámicas relacionales de los actores en las AFN, específicamente desde las relaciones de

cotidianidad, intercambio de información, cooperación e interlocución política, a la luz de los atributos de confianza, coherencia y sinergia.

En el cuarto capítulo, se presenta el diseño de un modelo multicriterio construido para analizar las variables consideradas para la gobernanza de las AFN. Se aborda el proceso desarrollado para la estimación de la importancia de los elementos del modelo, el cual fue realizado por medio de consulta a expertos académicos e integrantes de procesos sociales (analizados bajo el Proceso analítico en red – ANP). Desde la aplicación de un instrumento a las organizaciones del Comité Salsa, se construyó una base de datos procesada desde el análisis de componentes principales para observar y comparar los cuatro mercados vinculados al Comité.

En el quinto capítulo se presentan las conclusiones y algunas reflexiones sobre la base de los hallazgos obtenidos de los tres capítulos previos, así como los aportes que se derivan del estudio de la gobernanza heterárquica para redes agroalimentarias alternativas a partir de la experiencia del Comité de Integración Regional por la Soberanía y las Autonomías Alimentarias SALSA Bogotá Cundinamarca.

## Bibliografía del capítulo

- Acevedo-Osorio, Á., Santoyo-Sánchez, J. S., Guzmán, P., & Jiménez-Reinales, N. (2018). La Agricultura Familiar frente al modelo extractivista de desarrollo rural en Colombia. *Gestión y Ambiente*, 21(2Supl), 144-154.
- Altieri, M., & Toledo, V. M. (2010). La revolución agroecológica de América Latina: Rescatar la naturaleza, asegurar la soberanía alimentaria y empoderar al campesino. *El otro derecho*, 42, 163-202.
- Aranda-Camacho, Y. (ed.) (2019) *Procesos de gobernanza territorial: laboratorio de la provincial de Tequendama*. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Bevir, M. (2007). *Encyclopedia of governance (Vol. 1)*. Sage Publications, London, New Delhi.
- Bui, S., Cardona, A., Lamine, C., & Cerf, M. (2016). Sustainability transitions: Insights on processes of niche-regime interaction and regime reconfiguration in agri-food systems. *Journal of Rural Studies*, 48, 92-103.
- Caballero, L., Dumrauf, S., González, E., Mainella, F. & Moricz, M. (2011). Los procesos organizativos de la agricultura familiar y la creación de ferias y mercados de economía social. *Otra Economía*. 4(7), 26-41.
- Collado, Á. C., Gallar, D., & Candón, J. (2013). Agroecología política: la transición social hacia sistemas agroalimentarios sustentables. *Revista de economía crítica*, 16, 244-277.
- Coraggio, J. (2016). “La economía social y solidaria (ESS): niveles y alcances de acción de sus actores. El papel de las universidades”. En: Puig, C. (coord.)

- Economía Social y Solidaria: conceptos, prácticas y políticas públicas*. Bilbao: UPV y HeGoa.
- Corsi, S., Marchisio, L. V., & Orsi, L. (2017). Connecting smallholder farmers to local markets: Drivers of collective action, land tenure and food security in East Chad. *Land Use Policy*, 68, 39-47.
- De Schutter, O., & Cordes, K. Y. (Eds.). (2011). *Accounting for hunger: the right to food in the era of globalisation*. Bloomsbury Publishing.
- Deverre, C., & Lamine, C. (2010). Les systèmes agroalimentaires alternatifs. Une revue de travaux anglophones en sciences sociales. *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, (317), 57-73.
- Fernandes, B. M. (2014). "Cuando la agricultura familiar es campesina". En: Hidalgo, F. F., Houtart, F., & Lizárraga, A. P (editores), *Agriculturas campesinas en Latinoamérica. Propuestas y desafíos*. Quito: Editorial IAEN.
- Hufty, M. (2007). *The Governance Analytical Framework*. WP1, IP IHEID. (Accessed 15 March 2019) <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.379.1551&rep=rep1&type=pdf>
- Jessop, B. (2003). Governance and meta-governance: on reflexivity, requisite variety and requisite irony. In: Bang, H. P. (Ed.), *Governance as social and political communication* (pp.101-116). Manchester: Manchester University Press.
- Koopmans, M. E., Rogge, E., Mettepenningen, E., Knickel, K., & Šūmane, S. (2018). The role of multi-actor governance in aligning farm modernization and sustainable rural development. *Journal of rural studies*, 59, 252-262.
- Lamine, C., & Dawson, J. (2018). The agroecology of food systems: Reconnecting agriculture, food, and the environment. *Agroecology and Sustainable Food Systems*, 42(6), 629-636.
- Lamine, C., Bui, S., & Ollivier, G. (2015). Pour une approche systémique et pragmatique de la transition écologique des systèmes agro-alimentaires. *Cahiers de recherche sociologique*, (58), 95-117.
- Lee, B. H., Struben, J., & Bingham, C. B. (2018). Collective action and market formation: An integrative framework. *Strategic Management Journal*, 39(1), 242-266.
- León-Sicard, T., de Prager, M. S., Rojas, L. J., Ortiz, J. C., Alviar, J. A. B., Osorio, Á. A., & Leiton, A. A. (2015). Hacia una historia de la agroecología en Colombia. *Agroecología*, 10(2), 39-53.
- Lima, F., & Paludo, L. (2015). Alternativas socioeconômicas para os agricultores familiares: o papel de uma associação agroecológica. *Revista Ceres*, 62(2), 159-166.
- Loorbach, D. (2010). Transition management for sustainable development: a prescriptive, complexity-based governance framework. *Governance*, 23(1), 161-183.
- Martínez, C. N. (2016). "Aproximación teórica de la categoría "agricultura familiar" como contribución al análisis conceptual en la política pública de desarrollo rural en Colombia". En: A. Acevedo y J. Martínez (comp.) *La agricultura familiar*

- en Colombia Estudios de caso desde la multifuncionalidad y su aporte a la paz.* Bogotá: Fondo Editorial Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Agrosolidaria.
- Martínez-Collazos, J. (2016). "Hacia nuevas políticas públicas para el fomento y protección de la agricultura familiar y la construcción de la paz en Colombia". En: A. Acevedo y J. Martínez (comp.) *La agricultura familiar en Colombia Estudios de caso desde la multifuncionalidad y su aporte a la paz.* Bogotá: Fondo Editorial Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Agrosolidaria.
- Méndez, V. E., Bacon, C. M., & Cohen, R. (2013). La agroecología como un enfoque transdisciplinar, participativo y orientado a la acción. *Agroecología*, 8(2), 9-18.
- Murdoch, J. (2000). Networks—a new paradigm of rural development? *Journal of rural studies*, 16(4), 407-419.
- Nicholls, C. I., Altieri, M. A., & Vazquez, L. (2016). Agroecology: principles for the conversion and redesign of farming systems. *Journal of Ecosystem and Ecography* 5, 5.
- O’Kane, G. & Wijaya, S.Y. (2015). Contribution of Farmers’ Markets to More Socially Sustainable Food Systems: A Pilot Study of a Farmers’ Market in the Australian Capital Territory (ACT), Australia. *Agroecology and Sustainable Food Systems*, 39(10), 1124-1153.
- ONU. (2014). *La Economía Social y Solidaria y el Reto del Desarrollo Sostenible.* Documento de posición por el Grupo de Trabajo Interinstitucional de las Naciones Unidas sobre Economía Social y Solidaria.
- ONU. (2010). *El derecho a la alimentación adecuada.* Folleto No. 34. Oficina del alto comisionado para los derechos humanos. (Accessed 18 September 2019) <https://www.ohchr.org/Documents/Publications/FactSheet34sp.pdf>
- Parrado, A. & Molina, J.P. 2014. *Mercados campesinos: modelo de acceso a mercados y seguridad alimentaria en la región central de Colombia.* Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- Pérez, F. E. O. (2016). Campos en movimiento. Algunas reflexiones sobre acciones colectivas de pobladores rurales en Colombia. *Revista Colombiana de Antropología*, 52(1), 41-61.
- Radomsky, G., & Schneider, S. (2007). Nas teias da economia: o papel das redes sociais e da reciprocidade nos processos locais de desenvolvimento. *Sociedade e Estado*, 22(2), 249-284.
- Renting, H., Marsden, T. K., & Banks, J. (2003). Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. *Environment and planning A*, 35(3), 393-411.
- Rossi, A., & Brunori, G. (2010). Drivers of transformation in the agro-food system. GAS as co-production of Alternative Food Networks. In *Proceedings of the 9th European IFSA Symposium.* Vienna: Universität für Bodenkultur.
- Zambrano, F. (2015). *Alimentos para la ciudad: historia de la agricultura colombiana.* Universidad Nacional de Colombia.



## 2. Procesos de gobernanza en las redes agroalimentarias alternativas

### 2.1. Introducción

El estudio de los sistemas agroalimentarios ha tomado fuerza desde los años 2000. Bajo una comprensión sistémica, y más allá de la integración a nivel de la producción, se ha abordado el ejercicio colectivo en red que supone la coordinación entre distintos tipos de actores vinculados a los sistemas agroalimentarios (Muchnik *et al.*, 2008). En ese contexto, las Redes Agroalimentarias Alternativas, o Alternative Food Networks (AFN por sus siglas en inglés), fueron conceptualizadas.

Las AFN se caracterizan por las relaciones construidas entre productores, consumidores y otros actores locales que impulsan los mecanismos alternativos (Murdoch, 2000; Renting *et al.*, 2003). El estudio de las AFN ha permitido una distinción de casos y tipologías (Reina *et al.*, 2018; Reina, 2018; Darolt *et al.*, 2016; Papoikonomou y Ginieis, 2017; Kondoh, 2015; O'Kaney y Wijaya, 2015; Gutiérrez y Molina, 2013; Lamine *et al.*, 2012; González *et al.*, 2012; Renting *et al.*, 2003; Torre, 2000). También, se observa un esfuerzo por especificar su concepto desde las realidades rurales que se mantienen o surgen en oposición al sistema agroalimentario globalizado o convencional (Romero y Manzo, 2017; Reina, 2018). Desde la literatura especializada, un sinnúmero de formas alternativas (a nivel de la producción, la distribución y el consumo) se evidencian como acciones colectivas sobre los mercados de alimentos.

Las AFN se fundamentan en lógicas de organización horizontal o de coordinación por parte de los actores vinculados al sistema agroalimentario. Estas lógicas se corresponden con el concepto de heterarquía: "Etimológicamente hablando, la heterarquía se compone de las palabras griegas *heteros*, el otro, y *archein*, regir. En una heterarquía, una unidad puede regir a otras o ser regida por otras, dependiendo en las circunstancias; de lo que se deduce que ninguna unidad domina sobre las demás" (traducción propia) (Bevir, 2007:410). En otras palabras, la primacía de un actor sobre otros es de carácter contextual y no define relaciones de poder constantes, en tanto que los relacionamientos se rigen por varios principios de

organización (Cumming, 2016)<sup>10</sup>. Esta interacción en la que múltiples actores lideran es considerada como una estructura que permite combinar los recursos del tejido social, requiriendo mayores esfuerzos de coordinación que otras estructuras de organización.

En ese sentido, Stark (2001) define la heterarquía como la organización de la diversidad: de actores, intereses, interpretaciones y prácticas, en torno a lo que congrega a los actores en red. En el análisis de las dinámicas que se generan en los sistemas agroalimentarios como redes, es imprescindible trascender los procesos jerárquicos y de mercado para incorporar las demás interacciones que emergen en las redes agroalimentarias (Murdoch, 2000). Desde la antropología se entiende que, históricamente los grupos sociales se han organizado para el alcance de sus objetivos de manera horizontal, mientras que las jerarquías sociales emergieron posteriormente, al igual que las estructuras de mercado (Stephenson, 2008).

Sin embargo, en la modernidad, estas formas organizativas desde las fuerzas del mercado han tomado protagonismo, tanto en la regulación política como en la investigación científica. La comprensión de los sistemas agroalimentarios no ha escapado a esto. En tal sentido, el diseño de las políticas públicas se ha orientado a la promoción de las redes convencionales de distribución de alimentos y de acciones de tipo jerárquico y centralizado en los territorios. Mientras tanto, la noción de heterarquía no ha sido incorporada aún como enfoque para el análisis de la comprensión de los sistemas agroalimentarios. En particular, las AFN no han sido analizadas desde los procesos de toma y ejecución de decisiones para su operación en lo que serían procesos de gobernanza heterárquica.

Esto resulta de interés, en tanto que las AFN se originan como productos de la acción colectiva (AC) y, por tanto, como objetos de gobernanza. Por una parte, el estudio de las AFN se ha centrado en otras áreas de abordaje, que abarcan desde su tipología hasta la sostenibilidad de sus dinámicas (Renting *et al.*, 2003; Reina, 2018; Darolt *et al.*, 2016). Por otra parte, la investigación sobre la gobernanza ha sido fuerte en el ámbito de los recursos naturales (Sato, 2013; Fonseca y Bursztyn, 2009) y, principalmente, para el tipo jerárquico<sup>11</sup>. Por lo anterior, esta investigación apunta a subsanar el vacío teórico evidenciado, con el interés de aportar a la comprensión de las AFN y a la AC entre los actores que interactúan en las mismas, incorporando para ello el concepto de heterarquía.

---

<sup>10</sup> La investigación sobre la heterarquía, bajo esa denominación, parten del estudio de las redes neuronales por McCulloch, quien expone la inconsistencia de las preferencias individuales como respuesta al entramado de relacionamientos a nivel neuronal. Ver: McCulloch, W.S. (1945) A heterarchy of values determined by the topology of nervous nets. Bull. Math. Biophys. 7, 89–93.

<sup>11</sup> También, recientemente se ha considerado la gobernanza heterárquica en el ámbito empresarial (Chakravarthy y Henderson, 2007). Además, FAO (2013) presenta un ejercicio de indicadores de gobernanza en empresas agrícolas, desde una perspectiva jerárquica.

Se parte de entender la gobernanza como la interacción de diversos actores en los procesos de decidir, ejecutar y evaluar decisiones (Hufty, 2007; Tobasura y Ospina, 2010; Whittingham, 2010). Tales interacciones pueden estructurarse de manera centralizada, en la que los intereses y la voz de un actor predomina, o policéntrica, en la que diferentes actores cuentan con roles en la negociación y ejecución de normas y decisiones (Whittingham, 2010). Esas interacciones divergen en las tres estructuras generales de la gobernanza:

- (1) la gobernanza jerárquica o de relaciones verticales, asociada principalmente a un estado que da la pauta para la coordinación de actores;
- (2) la gobernanza de mercado, con fundamento en el principio de la economía neoclásica de *laissez faire* y la no coordinación entre actores en favor de la persecución del interés individual; y
- (3) la gobernanza heterárquica, referida a dinámicas relacionales complejas (múltiples y dinámicas), así como a un carácter horizontal en la ejecución de acciones colectivas desde la sociedad civil (Bevir, 2007).

En el ámbito de los sistemas agroalimentarios, los tres tipos de gobernanza se observan en la actualidad. A modo de ejemplo, mecanismos de compras públicas de alimento responden a procesos de gobernanza jerárquica (Grisa *et al.*, 2010); mientras que los canales de distribución convencionales, como las superficies comerciales de cadena, se rigen bajo procesos de gobernanza de mercado (Montagut y Vivas, 2007).

Por su parte, la gobernanza heterárquica estaría representada, por ejemplo, por acuerdos entre productores y consumidores para la venta directa como lo es la experiencia emblemática de los *teikei* japoneses (Kondoh, 2015). El interés en la gobernanza heterárquica se alimenta de la observación del potencial de los procesos que parten de dinámicas de organizaciones de base y la sociedad civil (Jessop, 1998). Se considera que para la comprensión y fortalecimiento de las AFN es de interés analizar los procesos de gobernanza heterárquica que las sustenta, la formulación de normas, la interacción de actores y los entornos en los que estos elementos se desenvuelven (Hufty, 2007).

Bajo este contexto, en esta investigación se indaga sobre los elementos y las variables que deben ser consideradas para caracterizar las AFN como acciones colectivas desde procesos de gobernanza de tipo heterárquico. Los siguientes apartados abordan el marco conceptual de la gobernanza que permite establecer dichos elementos y variables; posteriormente, se presenta la metodología de la investigación junto a ocho casos de AFN sistematizados en Brasil, Colombia, España e Italia; finalmente, se abordan los resultados del análisis de los elementos y variables de la gobernanza a la luz de las experiencias sistematizadas.

## 2.2. Tipologías de la gobernanza

Si bien ha tenido una utilización de larga data, el concepto de gobernanza se encuentra aún en construcción y revisión por las diferentes corrientes de pensamiento que lo han abordado. Así, se cuenta con una fuerte influencia anglosajona de la visión institucional del gobierno, la cual contrasta con visiones en los territorios que se aproximan a realidades particulares (Tobasura y Ospina, 2010). En ese sentido, desde la práctica, se destaca la predominancia de la gobernanza de mercado liderada desde intereses privados con la fuerza de los mercados globales y la orientación de las preferencias de los consumidores, así como una gran influencia en las normas nacionales e internacionales. Igualmente, se dan formas de gobernanza jerarquizada, pero descentralizada, en las que se lleva la escala de la gobernanza a los niveles locales (Denny et al., 2016).

Desde la literatura se encuentran diversas denominaciones de formas combinadas entre la gobernanza de tipo gobierno, la gobernanza de mercado y la participación de actores locales de la sociedad civil. Por ejemplo, desde el enfoque de costos de transacción, la gobernanza híbrida implica la interacción entre agencias gubernamentales y grupos locales (Lindberg y Fahlbeck, 2011). También, se encuentra la gobernanza policéntrica y la de Estado. En esta última el papel de los gobiernos es central; mientras que, en la policéntrica se incorpora al Estado, la sociedad civil y el sector privado, cada uno de ellos con roles distintos frente a los sistemas agroalimentarios (Aranda, 2019; Lamine, 2012).

Así mismo, la gobernanza en Europa encuentra un punto de inflexión con las iniciativas LEADER: un modelo con los principios de combinar estructuras de decisión jerárquicas con mecanismos que vinculaban representantes de grupos gubernamentales y no gubernamentales (partenariado), así como de establecer lugares de toma de decisiones tan cerca como fuera posible del lugar de interés (subsidiariedad) (Macken-Walsh, 2011). A esta interacción entre gobernanzas Jessop (2003) la denomina metagobernanza, pues distintas formas de organización coexisten en un contexto de toma de decisiones negociada, a partir de modelos de cooperación, partenariados, redes, arreglos institucionales y otros mecanismos integradores.

Otro tipo de gobernanza que ha tomado fuerza en la literatura, más aún en la relacionada con sistemas agroalimentarios, ha sido la gobernanza territorial (Torres y Sáenz - Cañada, 2018). Desde esta mirada, fincas localmente entrelazadas, empresas de las cadenas agroalimentarias, consumidores e instituciones se integran en los sistemas agroalimentarios y establecen tareas colectivas, técnicas de difusión de conocimiento local, así como una calidad diferenciada de origen local. Esta dinámica es resultado tanto de la proximidad geográfica como de la proximidad

organizacional, entendiendo a esta última como una visión común y una identidad territorial (Torres y Sáenz - Cañada, 2018).

En ese mismo sentido, Aranda-Camacho y Parrado (2015) usan la gobernanza territorial distinguiéndola de la sectorial. En su estudio señalan que en la gobernanza sectorial aquellos actores con un alto poder de negociación económico lideran los procesos, mientras que en la territorial se amplía la participación a pequeños productores y la coordinación a otros actores en el territorio (Aranda-Camacho y Parrado, 2015). Este último tipo de gobernanza incide, por ejemplo, en el caso de los mercados campesinos en la región central de Colombia, en una participación económica más justa para los productores (Aranda-Camacho y Parrado, 2015).

Se considera que estos enfoques podrían ser reevaluados desde otra perspectiva de análisis de la gobernanza, específicamente al entender que las AFN surgen de la interacción horizontal entre actores con dinámicas relacionales en red. Este marco de auto organización reflexiva y horizontal es denominado heterarquía (Bevir, 2007). Para entender esto, resulta de intereses abordar las características que Jessop (2003), Stephenson (2008) y Stark (2001) señalan para las distintas estructuras de gobernanza, así:

*Tabla 6 Características de las estructuras de gobernanza*

Anarquía	Jerarquía	Heterarquía
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación: Intercambio, mediante contratos</li> <li>- asociado al mercado y al <i>homo economicus</i></li> <li>- con una racionalidad formal y procedimental, bajo la preocupación de la asignación de recursos</li> <li>- supeditada por la escala y las fallas del mercado</li> <li>- Independencia con foco en el interés personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación: Comando, mediante políticas</li> <li>- asociado al Estado y al <i>homo hierarchicus</i></li> <li>- con una racionalidad orientada a metas, bajo la preocupación de la eficacia</li> <li>- supeditada a la escala de la jurisdicción y la burocracia</li> <li>- Dependencia con foco en el interés personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación: Diálogo y colaboración, mediante acuerdos</li> <li>- asociado a la red y al <i>homo politicus</i></li> <li>- con una racionalidad reflexiva, bajo la preocupación del consenso negociado</li> <li>- supeditada a la adaptación de la escala y al dilema de más discusión menos acción</li> <li>- Interdependencia con foco en el interés colectivo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Jessop (2003), Stephenson (2008) y Stark (2001).

Entre estos elementos, para la heterarquía, se destaca la caracterización de los actores como seres políticos. Esto corresponde, en general, con el carácter transformativo de las acciones colectivas y, en particular, con la apuesta alternativa de las AFN. En las AFN las transiciones y las alternativas a nivel productivo y de consumo tienen un fundamento más allá de lo económico (Darolt *et al.*, 2016). Este es el caso de los consumidores en las AFN, para quienes los temas relacionados a la sostenibilidad y la justicia son relevantes en sus decisiones de consumo (Barbera y Dagnes, 2016). Igualmente, para productores y consumidores en los AFN, la relación con el alimento trasciende a un escenario político de transformación de sus

modos de vida y de la sociedad; práctica que implica la influencia de factores no económicos, como los valores colectivos o las tradiciones que ponen el tema de la gobernanza más allá de lo monetario (Macken-Walsh, 2011).

También, es de resaltar que se encuentran relaciones de interdependencia que derivan en la colaboración y la generación de acuerdos para el logro de los objetivos colectivos. Al respecto, Crumley (1995) explica que, en un grupo con estructura heterárquica las relaciones no son estáticas, lo que significa que la primacía de un actor depende de necesidades contextuales y, por tanto, las relaciones de poder se ordenan de diferentes maneras según los requerimientos de la situación que enfrenta el grupo. Por lo que se requiere una 'activación' del entramado de actores, de tal forma que se generen interacciones que resultan potenciadas por la diversidad (perfiles y capacidades) de los integrantes de la red (Stephenson, 2008)<sup>12</sup>.

Es necesario enfatizar en algunos elementos para evitar confusiones entre la heterarquía y la jerarquía. Esto aplica principalmente para la gobernanza de tipo *bottom-up*, en la que las organizaciones de base en los territorios adquieren protagonismo, pero que solo flexibiliza las jerarquías de la gobernanza (Mohan y Parthasarathy, 2016). La heterarquía requiere de una racionalidad reflexiva, abierta al diálogo y la negociación, de modo que se genere cooperación entre los actores (Mohan y Parthasarathy, 2016)<sup>13</sup>.

Así, pueden existir relaciones de poder en función de contextos, pero estas varían (son policéntricas), son inclusivas y permiten conexiones horizontales entre los actores. En estas conexiones los procesos de decisión son compartidos (aun cuando sean dilatados), la comunicación es constante y de calidad, la colaboración se hace necesaria, la diversidad es bienvenida, los conflictos se resuelven con esfuerzo en la adaptación de los acuerdos y la participación de los actores es motivada mutuamente (Crumley, 2005).

## 2.3. Las AFN como acciones colectivas heterárquicas

---

<sup>12</sup> En el contexto empresarial se ha identificado la relevancia de la comprensión de las dinámicas heterárquicas, en tanto que los procesos de decisión han tendido a ser más interdependientes desde dinámicas relacionales en red que han mostrado efectividad. Al respecto, Chakravarthy y Henderson (2007) indican algunas características funcionales de la visión heterárquica en las empresas: adaptación, resiliencia, compartir de información y conocimientos e iniciativas de cooperación

<sup>13</sup> Crumley (1995) explica que este tipo de interacciones coordinadas desde una lógica heterárquica son evidentes también en el caso de una red neuronal y otros sistemas estudiados desde la biología. En ese sentido, mientras que en la estructura jerárquica se define una escala de poder (cada nivel afecta al siguiente) y un control vertical (las decisiones del nivel superior determinan las de los siguientes), en la heterárquica la organización colectiva implica una relación sin niveles entre los actores, así como roles diferentes que responden a las funciones de la AC (Crumley, 1995).

Las AFN se postulan como alternativas a nivel de producción, distribución y consumo, en oposición al modelo de desarrollo vigente y a la política económica que lo sustenta (Cox *et al.*, 2008). Al igual que en la interpretación de las cadenas agroalimentarias, dos corrientes se distinguen frente al carácter alternativo, como afirma Cox *et al.* (2008). Primero, en la norte americana, las AFN se definen por su localidad o distancia corta en las redes. Segundo, en la europea, las AFN se alejan de los mercados competitivos para enfocarse en la producción de pequeña escala y la agregación de valor diferencial, por ejemplo, mediante recursos territoriales, así como en la relación más cercana y en red entre productores y consumidores (Soler *et al.*, 2011; Venn *et al.*, 2006). Siguiendo la corriente europea, las AFN se distinguen de las cadenas convencionales por la construcción de nuevas relaciones entre consumidores y productores.

En ambas corrientes, las AFN implican una redistribución del poder, otorgando mayor peso en las decisiones sobre los alimentos a productores y consumidores<sup>14</sup> (Darolt *et al.*, 2016; Barbera y Dagnes, 2016). Se evidencia, pues, una cercanía con la noción de autonomía de la AC planteada por Ostrom (2015). Se da, pues, la formación de nuevos espacios de interacción – provisión de alimentos con propios valores, normas, deseos y necesidades, que permiten la reproducción de los modos de producción de esos alimentos (Roep y Wiskerke, 2012).

A manera de ejemplo, los sistemas alimentarios localizados buscan agregar valor desde lo local. Este aspecto local constituye la base de su gobernanza, en la que se suman tres elementos: conexión, intercambio directo y valores/objetivos compartidos (Mount, 2012). Esta gobernanza opera bajo una interacción con los persistentes sistemas convencionales, donde algunos productos también circulan<sup>15</sup>. En el caso de la cadena de mora como sistema agroalimentario local, Tobasura y Ospina (2010) comprenden la gobernanza como la capacidad de los actores en el ejercicio de poder y la derivación de beneficios desde su participación en la cadena.

Las AFN pueden considerarse como AC para el impulso de iniciativas autónomas. En las AFN se involucran prácticas tanto agrícolas como económicas, en ámbitos de lo social, lo espacial y lo natural (Belletti *et al.*, 2018; Pinna, 2017; Soler *et al.*, 2011; Costabeber, 1998). En la dimensión social, el asociativismo para la transición agroecológica y para la comercialización alternativa ha sido una característica de la

---

<sup>14</sup> Por ejemplo, a nivel del consumidor, Betz y Farmer (2016) indican los efectos de la gobernanza en los mercados de las AFN por las expectativas de los consumidores frente al mercado, sus motivaciones y nivel de satisfacción, considerando cuatro atributos de la gobernanza: reglas del mercado, empleados pagos, normas para productos de origen y afiliación a una organización.

<sup>15</sup> Otro ejemplo de AFN son los mercados cívicos, los cuales poseen modos de gobernanza propios determinados por las especificidades de los campos de acción en que se desarrollan esos mercados. Estos espacios se basan en la solidaridad de la que se desprende la legitimidad de los mercados y se ponen en evidencia en los modos de gobernanza (DuPuis y Gillon, 2009). Así mismo, los 'Food hubs' se constituyen en una oferta regional en un mercado en línea, que aumenta la escala de productores y consumidores involucrados, así como los retos para la gobernanza (Mount, 2012).

agricultura familiar en América Latina. Costabeber (1998) lo evidencia para el caso de Rio Grande do Sul en Brasil, donde frente a la crisis socioambiental percibida por los agricultores, la asociatividad ha permitido una doble transición: agroecológica y de relaciones entre productores y consumidores<sup>16</sup>. Desde el enfoque de la economía social y solidaria (ESS), estas AC organizadas se ubican en un nivel maso-económico de incidencia en el que se generan sinergias desde la visión común (Coraggio, 2016).

## 2.4. La heterarquía desde el marco analítico de la gobernanza

La gobernanza opera sobre el bien producido por una AC. La reproducción del bien natural o primario desde el cual resulta el bien producido depende, entonces, de los intereses de diferentes actores que se entrelazan en torno a la AC. Las AFN constituyen un bien producido por un grupo (esquema que permite la producción, la distribución y el consumo), en torno al bien primario que es el alimento. A fin de evidenciar la pertinencia de la gobernanza heterárquica para las AFN, se emplea el marco analítico de la gobernanza (MAG), que es una herramienta de análisis que se propone como interdisciplinario, reflexivo, comparativo y aplicado (Hufty, 2007). El MAG posee cinco elementos, que acá se emplean para comparar los tres tipos de gobernanza de interés (Tabla 7).

Tabla 7 MAG para tres estructuras de gobernanza

Elemento	Mercado (Intercambio)	Jerarquía (Comando)	Heterarquía (Diálogo)
<b>Problema</b>	Definido por quien posee mayor poder económico	Definido por quien posee mayor poder político <i>de jure</i>	Definido por quienes se integran al colectivo en un proceso reflexivo
<b>Normas o reglas del juego - estructura</b>	Basadas en el equilibrio económico y las reglas de la racionalidad económica	Basadas en la normatividad de la jurisdicción y el reconocimiento de los actores por la misma	Basadas en valores comunes y objetivos de la acción colectiva, incluidos los intereses políticos
<b>Actores (estratégicos, relevantes y secundarios)</b>	Todos aquellos que se vinculen al problema de gobernanza efectuando intercambios	Todos aquellos vinculados a las metas asociadas al problema de gobernanza, con poder decisorio o no	Todos aquellos que se considere deban formar parte del consenso que busca abordar el problema de gobernanza

<sup>16</sup> Existen experiencias de colaboración entre grupos locales y productores agrícolas que forman arreglos institucionales con impacto sobre el sistema económico, social y ambiental, como los teikei o los casos de manejo cooperativo de recursos (Lindberg y Fahlbeck, 2011).

Elemento	Mercado (Intercambio)	Jerarquía (Comando)	Heterarquía (Diálogo)
<b>Puntos nodales (físicos o virtuales)</b>	Las decisiones son tomadas en los lugares donde se efectúa el intercambio	Las decisiones son tomadas en los espacios y procedimientos institucionalizados	Las decisiones son tomadas en los mismos lugares donde se da la acción colectiva
<b>Procesos</b>	Las estructuras evolucionan en función de las tendencias del mercado y la consolidación de actores en el mismo	Las estructuras evolucionan en función de dinámicas del orden político y de la burocracia (por ejemplo, niveles de descentralización)	Las estructuras y las situaciones evolucionan en función de los procesos adaptativos de la suma de actores que adelanta la acción colectiva y de las dinámicas locales (sociales, económicas y ambientales).

Fuente: Elaboración propia.

## 2.5. Variables para el análisis de la gobernanza heterárquica en las AFN

Partiendo de la gestión de la AC, en Ostrom (2015) se encuentra referencia a varias consideraciones que acá se señalan en términos de la gobernanza heterárquica: i) la visión compartida sobre las AFN a pesar de sus diferencias frente a cómo estas interactúan (uso del recurso); ii) la valoración monetaria o no monetaria de las AFN que impulsa a los actores a disponer de tiempo para su gestión; iii) la confianza y la reciprocidad que dirigen la colaboración en la gestión de las AFN; iv) la autonomía frente al control y gestión de la AFN; v) la capacidad organizativa para permitir el diálogo constante y el soporte con otros actores.

Estos elementos son coherentes con algunas de las variables que en la literatura se encuentran para el análisis de la gobernanza, tales como:

- la coherencia (Aranda *et al.*, 2018; Secco *et al.*, 2014; Brunori y Rossi, 2000),
- la confianza y la reciprocidad (Torres y Sáenz, 2018),
- la participación en equidad (Secco *et al.*, 2014; Whittingham, 2010),
- la coordinación multinivel/ dinámicas relacionales (Torres y Sáenz, 2018; Cortés y Aranda, 2017; Secco *et al.*, 2014; Roep y Wiskerke, 2012),
- la eficiencia (Whittingham, 2010; Secco *et al.*, 2014),
- la autonomía y la sostenibilidad (Secco *et al.*, 2014).

Igualmente, la confianza, la participación y la equidad resultan pertinentes desde la perspectiva de la ESS, en tanto que esta comparte el carácter cooperativo de la AC y de la gobernanza por diálogo. A la vez, la ESS se ubica en el ámbito de las alternativas frente a prácticas convencionales, en este caso de las dinámicas de la economía capitalista (Coraggio, 2016). Para Dávila *et al.* (2018), la ESS responde a

un llamado de la corriente de “otra manera de hacer economía”, en la que no solo se busca la horizontalidad de las relaciones, sino también la justicia en estas.

La ESS surge en los años 70 del siglo pasado y posee un carácter político frente a los modos de vida desde las relaciones económicas a nivel de producción, distribución y consumo (Dávila *et al.*, 2018; Brum, 2003). En esto encuentra correlato, igualmente, con la agroecología, pues esta, además de poseer unas vertientes científica y técnica (aplicada), se constituye como movimiento político frente a las relaciones de la agricultura con la sociedad (Wezel y Jauneau, 2011; Darolt *et al.*, 2016).

En este punto de la investigación se realiza una primera propuesta sobre las variables para el análisis de la gobernanza heterárquica de las AFN. Estas variables son agrupadas y definidas en la Tabla 8.

*Tabla 8 Variables gobernanza heterárquica de AFN*

VARIABLE	DEFINICIÓN
<b>Coherencia</b>	Claridad y consenso frente a los objetivos de la AFN
<b>Confianza y reciprocidad</b>	Lazos que facilitan la existencia de valores y dones compartidos
<b>Coordinación y capacidad organizativa</b>	Dinámicas relacionales internas por quienes adelantan la acción colectiva y externas con actores de soporte
<b>Participación horizontal</b>	Posibilidad que existe para vincularse a los procesos de toma de decisión
<b>Autonomía</b>	Relacionamiento de los actores con otros sin pérdida de su agencia
<b>Valoración y eficiencia</b>	Viabilidad en el largo plazo desde la entrada de recursos monetarios y en especie como el tiempo
<b>Resiliencia</b>	Capacidad de respuesta, ante perturbaciones económicas, sociales o ambientales
<b>Sostenibilidad</b>	Equilibrio entre desarrollo económico, bienestar social y cuidado del ambiente para la continuidad de la AFN

Fuente: Elaboración propia.

## 2.6. Experiencias para el análisis de procesos de gobernanza en AFN

El MAG resulta útil para comprender la construcción de las AFN bajo procesos heterárquicos. Se caracterizaron las variables particulares de la gobernanza heterárquica de la AFN, a partir del examen de ocho casos de estudio de acciones colectivas de organizaciones de base en España, Italia, Brasil y Colombia. Estos casos se tratan de sistematizaciones de experiencias recientes, y algunas reconocidas en la literatura especializada. Operativamente, se incluyeron aquellos

estudios con una descripción amplia del caso, intentando contar con una gama amplia de AFN.

El caso de los Movimientos alimentarios en España responde a la necesidad de generar opciones frente a un sistema industrializado de producción y comercialización donde el poder de mercado excluye algunos actores, a la vez que la diversidad cultural y biológica son amenazadas (Soler *et al.*, 2011). Las estrategias colectivas de resistencia en España han generado AFN que conectan las necesidades y reivindicaciones de los productores con nuevas demandas sociales de los consumidores (Soler *et al.*, 2011). Específicamente, Soler *et al.* (2011) presentan, entre otros, los canales cortos de comercialización de productos orgánicos mediante las tiendas cooperativas de la *Federación Andaluza de Consumidores y Productores Ecológicos* y los grupos de consumo de canastas *Ecocajas*.

Para los grupos de consumo en Madrid (España), Belletti *et al.* (2018) encontraron que, desde 1980, estas organizaciones no formales cooperan en la construcción de AFN autogestionadas, fundamentando procesos de producción agroecológica y distintos modelos de consumo que consideran la soberanía alimentaria. Los autores identifican una red social consolidada que es atravesada por diferentes aspectos socioculturales del vecindario de la localidad de Lavapiés en Madrid, así como del movimiento agroecológico en la ciudad (Belletti *et al.*, 2018). Estos grupos de consumo identificados se articulan a esquemas más amplios en donde convergen mercados campesinos, huertas sociales y redes de conocimiento, en lo que los autores denominan redes alimentarias cívicas.

Por su parte, Brunori y Rossi (2000) presentan el caso de la ruta del vino en Toscana (Italia) como una AC soportada en dinámicas relacionales que vinculan diversos actores del territorio. Las rutas del vino se constituyen en productos a partir de la puesta en valor de los recursos del territorio, que son orientados a los patrones de consumo de los compradores de vino como turistas (Brunori y Rossi, 2000). En este caso, el agroturismo, que surge en la década de los ochenta y se expande en los noventa, resulta ser una actividad que aprovecha la multifuncionalidad de los territorios, mientras que es dinamizada por el Consorcio de la ruta del vino. Si bien el Consorcio cuenta con el soporte de las autoridades locales para la gestión de recursos (paternariado), son sus integrantes quienes han generado un sentido de identidad, al igual que los mecanismos para articular las iniciativas para consolidar el funcionamiento de las rutas (Brunori y Rossi, 2000).

La experiencia de la *Red Ecovida de Agroecología* en Brasil, sistematizada por Rover (2011), constituye un ejemplo de AC con procesos decisorios horizontales, así como de la dependencia entre las prácticas mercantiles y los modos de vida de los productores agrarios. Con cerca de 20 años de existencia, la Red articula a más de 2700 agricultores familiares en el sur de Brasil, así como a un número creciente

de consumidores organizados en cooperativas (Rover, 2011). En la convergencia de organizaciones y movimientos contra el sistema agroalimentario globalizado, la Red se construye con un enfoque multidireccional abarcando temas de la producción, la distribución y el consumo, enfatizando en la participación de todos sus actores en mecanismos escalonados de decisión (Rover, 2011).

Las iniciativas colaborativas de compra en Brasil (Paraná, RS, Sao Paulo, Mato Grosso y Minas de Gerais) datan de la década de los setenta, con auge en los años 2000 (Preiss y Marques, 2015). Su objetivo de consumo responsable se sustenta en la economía solidaria, la agroecología, la politización del consumo y los canales cortos de comercialización, articulando en promedio entre 11 y 20 productores, además de 50 consumidores tanto en temas de comercialización como en temas de cohesión e identidad territorial (Preiss y Marques, 2015). Los canales de distribución son de dos tipos: simple y directo con un eje de acopio y de distribución (ciudades pequeñas), o por núcleos desde colectivos de distribución territorializados, en grandes ciudades como Sao Paulo o Rio de Janeiro, aprovechando de esta forma las relaciones que se dan entre el centro y la periferia (Preiss y Marques, 2015).

De otra parte, Cortés *et al.* (2019) explican que la *Asociación de Productores Agroecológicos de la Cuenca del Río Anaime* (Colombia) adelanta un proceso de más de 20 años de producción agroecológica e innovación a partir de la agrobiodiversidad local, incluyendo estrategias de mercado. Los autores señalan que las 14 familias integrantes han adoptado 'la agroecología como un estilo de vida para producir, consumir y comercializar alimentos sanos, e igualmente garantizar la seguridad y soberanía alimentaria' (Cortés *et al.*, 2019: 117). Promovidos por la problemática ambiental en su territorio, a la par que adelantaban diseños agroecológicos en sus fincas, estas familias han generado puntos de venta en lugares cercanos a sus lugares de producción, a partir del esfuerzo colectivo de acopio y transporte. Como parte de su gestión se ha logrado el apoyo financiero y en formación por parte de instituciones públicas y universidades, sin que esto influya en la autonomía de sus procesos organizativos (Cortés *et al.*, 2019).

En la experiencia de la *Red de Mercados Agroecológicos Campesinos del Valle del Cauca* (Colombia), analizada por Ángel *et al.* (2019), es posible observar un esfuerzo amplio en términos políticos y territoriales. A partir de un trabajo de organizaciones de base que se formaliza en 2010, la Red agrupa a doce mercados (300 familias) y organizaciones de origen campesino, indígena y afrodescendiente. Si bien la propuesta de Red surge desde la caracterización de mercados adelantada por la Universidad Nacional de Colombia (Sede Palmira), son las organizaciones de base las que se congregan para la configuración de la Red, la gestión de los mercados y la consolidación de un sistema participativo de garantías (Ángel *et al.*, 2019). En este caso, los autores presentan tres tipologías de los mercados: operados y regidos por organizaciones formalmente constituidas, mercados campesinos en los que

participan individuos u organizaciones de la Red, bajo acuerdos informales de voluntades entre organizaciones para la creación de mercados campesinos.

Finalmente, la experiencia del *Comité de Integración Regional por la Soberanía y las Autonomías Alimentarias SALSA Bogotá Cundinamarca* (Colombia) es una iniciativa que surge en 2011, desde la necesidad de diferentes organizaciones de la sociedad civil por encontrar opciones para la comercialización de los productos agrarios y agroalimentarios de familias de municipios aledaños a la capital e integrantes de organizaciones que venían trabajando con una ONG local. Este caso ha sido abordado para su análisis como parte del proyecto de investigación de esta tesis. Las organizaciones que conforman el *Comité Salsa* constituyen una red que abarca territorios rurales y urbanos en Cundinamarca y Boyacá, incluyendo procesos en diferentes localidades de la ciudad de Bogotá. Las acciones de visibilización con los cuatro mercados agroecológicos, orgánicos y campesinos articulados al Comité, se complementan con actividades en las áreas de incidencia política, comunicaciones, formación y seguimiento económico.

## 2.7. MAG y variables de la gobernanza en AFN

El MAG puede entenderse como un esquema circular en el que los procesos de gobernanza son el punto de llegada y el punto de partida del análisis; esto es debido a que la gobernanza, al igual que la AC y las propias dinámicas relacionales no son estáticas. Los procesos de gobernanza son resultado de los demás elementos de análisis, a la vez que influencia lo que se considera como problema de gobernanza, los actores que se mantienen vinculados, los espacios nodales en juego y las normas que se mantienen o ajustan (Hufty, 2007). Se empleó el MAG para los ocho casos seleccionados de AFN en España, Italia, Brasil y Colombia (Tabla 9).

Tabla 9 MAG de AFN en Europa y América Latina

Caso	Problema	Normas	Actores	Puntos	Procesos
<b>Movimientos alimentarios en España</b> <i>Andalucía, país vasco, Catalunya, Galicia – España (Soler et al., 2011)</i>	Nuevos canales de comercialización para productos orgánicos	Criterios y prácticas de cambio alternativos. Espacios de debate y acción política. Acuerdos de distribución	Organizaciones de base, grupos de consumo	Tiendas cooperativas, lugares de producción comunitaria	Movimiento político y social
<b>Grupos de consumo</b> <i>Madrid – España (Belletti et al., 2018)</i>	Estructuras cooperativas informales de consumo	Asambleas, comisiones, compromisos de compra anuales y compras de cosechas anticipadas	Productores, consumidores, asociaciones de consumidores, mercados campesinos	En el vecindario	Ejercicios cotidianos de reunión para el diálogo, la organización y la innovación

Procesos de gobernanza en las redes agroalimentarias alternativas

Caso	Problema	Normas	Actores	Puntos	Procesos
<b>Rutas del vino Toscana</b> – Italia (Brunori y Rossi, 2000)	Gestión de la experiencia del turismo para el fomento de la producción vinícola	Recorridos, horarios de apertura, inversión en comunicación, participación en ferias y servicio al turista.	Productores de vino (asociados o no), museos y centros de cata de vino, artesanos y transformadores, restaurantes	Consortio de la ruta del vino (cuenta con la representación de un funcionario de la Cámara de Comercio)	Fortalecimiento asociativo, ampliación de los consumidores cercanos, participación en redes de agroturismo, eventos
<b>Red Ecovida de Agroecología</b> Paraná, Río Grande do Sul, Santa Catarina – Brasil (Rover, 2011)	Articulación de la agricultura orgánica en el sur de Brasil mediante circuitos de comercialización	Núcleos regionales para comercialización. Principios para la organización de circuitos. Compromisos entre agricultores, técnicos y consumidores para garantizar la calidad	Grupos de agricultores familiares, organizaciones de consumidores y movimientos vinculados, además de otras organizaciones de apoyo: ONG y organizaciones de consumidores	Las subestaciones regionales de los circuitos de comercialización	Articulación, interacción y acción para potencializar el desarrollo de la agroecología
<b>Iniciativas colaborativas de compra</b> PR, RS, SP, MT, MG – Brasil (Preiss y Marques, 2015)	Estructuras cooperativas informales de consumo	Mecanismos de pedidos y entregas a domicilio, transporte centralizado	Productores familiares o ecológicos, cooperativa de consumidores, consumidores gestores	No específica	Procesos de coordinación, mejoramiento organizativo desde gestores
<b>Asociación de productores agroecológicos</b> Tolima – Colombia (Cortés et al., 2019)	Acopio colectivo para participar en el mercado local de Cajamarca, para ofertar en la Universidad de Tolima y para su punto de venta en Ibagué	Fondo rotatorio, acuerdos de acopio, procesos estandarizados de transformación	14 familias organizadas. Originalmente, capacitaciones y financiamiento para instalaciones por parte de instituciones públicas. Alianza con universidad	No específica	Aplicación a fondos de financiamiento público, Mejoramientos en instalaciones postcosecha, procesos de innovación, apertura de puntos de venta
<b>Red de mercados agroecológicos</b> Valle del Cauca – Colombia (Ángel et al., 2019)	Mercados campesinos agroecológicos	Organigrama, comités de trabajo y Sistema participativo de garantías	Familias campesinas, indígenas y afrocolombianas, y 60 organizaciones	Junta directiva	Actividades de respuesta a situaciones de los mercados, de formación y de diálogo
<b>Comité SALSA</b>	Visibilización de los Mercados	Organización por nodos territoriales.	18 organizaciones entre	Sede del Comité y mercados	Articulación de los mercados,

Caso	Problema	Normas	Actores	Puntos	Procesos
Bogotá, Cundinamarca, Boyacá – Colombia	agroecológicos, orgánicos y campesinos, incidencia política y formación de productores y consumidores	Hay mercados con protocolos. SGP para plataforma virtual.	productores, ONG, colectivos barriales y consumidores. Se suman aliados de otras redes y actores locales.		incidencia política en soberanía alimentaria, vinculación de más consumidores

Fuente: Elaboración propia a partir de lo indicado por los autores.

A partir de la selección de variables, se establece su situación para los casos revisados (Tabla 10), indicándose si se hace referencia a la presencia de la consideración correspondiente (✓), independientemente del nivel de cumplimiento o de alcance. Los espacios en blanco corresponden a los elementos de los que no fue posible encontrar información en la sistematización de la experiencia.

Tabla 10 Elementos considerados en la caracterización de casos

Caso	Elementos							
	Coherencia	Confianza	Coordinación	Participación	Autonomía	Eficiencia	Resiliencia	Sostenibilidad
Movimientos alimentarios en España	✓	✓	✓		✓			✓
Grupos de consumo	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Rutas del vino	✓		✓		✓	✓		
Red Ecovida de Agroecología	✓	✓	✓	✓	✓			✓
Ferias libres de producción agroecológica	✓		✓		✓	✓		✓
Iniciativas colaborativas de compra	✓		✓		✓	✓		✓
Asociación de productores agroecológicos	✓		✓		✓	✓	✓	✓
Red de mercados agroecológicos	✓	✓	✓	✓	✓			✓

Fuente: Elaboración propia.

En España, para los movimientos alimentarios, se indica la formación de agrupaciones autónomas con gran conciencia ambiental y política, inicialmente organizada para entregas semanales de canastas por demanda colectiva y un valor mínimo de compra, y luego organizada por tiendas cooperadas con funciones de promoción de la propuesta ecológica y la soberanía alimentaria (Soler et al., 2011). Existen relaciones de confianza frente a los compromisos de productores y consumidores, así como con las tiendas (Soler et al., 2011); sin embargo, no hay mención acerca de la forma en que se toman decisiones, la viabilidad en términos económicos, ni la evaluación de situaciones como amenazas o riesgos a la AC.

En contraste, en los grupos de consumo presentados por Belletti *et al.* (2018), se consideran temas de respuesta ante amenazas, por lo que los consumidores pagan

por avanzado y en ocasiones prestan el capital de producción a los productores, pues “uno de los objetivos del modelo agroecológico es el de respetar y fomentar las condiciones de vida de los productores” (traducción propia); sin embargo, no es cuantificado el nivel de cumplimiento de ese propósito. Además, los autores resaltan que el precio de los productos pasa a un segundo lugar frente a los intereses del colectivo y del ambiente, a la vez que los procesos de decisión sobre la producción, la distribución y el consumo son tomadas en asambleas grupales de carácter mensual y con representantes de los grupos en una asamblea cooperativa, sin que esta interfiera en la autonomía de los grupos (Belletti et al., 2018).

En el caso de las iniciativas colaborativas de compra en Brasil, estas surgen desde las inquietudes por el uso de agrotóxicos y el fomento de la agricultura familiar por parte de consumidores en la década de los 70 (Preiss y Marques, 2015); situación implicó un cambio de hábitos alimenticios y una “redefinición de los sistemas de producción y consumo” (traducción propia). Escuelas, universidades, iglesias y ONG se han apoyado las iniciativas, incluso en el trabajo voluntario y autodirigido que implica la distribución en núcleos territoriales; justamente para esta área Preiss y Marques (2015) indican que no es clara la viabilidad económica de los grupos, en tanto que voluntarios y funcionarios de los equipos de gestión se han alejado de la AC al estar sobrecargados de trabajo y sin una remuneración respectiva. No hay mención a la confianza entre los actores, como tampoco a los esquemas de participación en la toma de decisiones, ni a elementos que permitan verificar la resiliencia de la AC.

En las rutas de vino en Italia, presentadas por Brunori y Rossi (2000), no existe ese relacionamiento fuerte con los consumidores, sino que es de tipo más ocasional, (dado que son turistas ocasionales a quienes se orientan los productos); de manera que la confianza no es algo que se indique en la sistematización de la experiencia. Como tampoco son referidos los impactos ambientales y socioeconómicos, el efecto de riesgo y amenazas o los procesos decisorios (aunque, se menciona la coordinación para la oferta de la canasta de servicios y bienes). Sin embargo, es referido un sentido político en el surgimiento de la AC frente a las condiciones económicas locales y la vinculación de diversos actores asociados, representantes de comunidades y participantes de varios sectores económicos (Brunori y Rossi, 2000). La integración de los esfuerzos de los participantes, desde el aprovechamiento autónomo de los recursos territoriales y la pluriactividad de las fincas, ha resultado en sinergias que han mejorado la reputación de la zona, así como en los precios por los cuales ofertan sus productos (Brunori y Rossi, 2000).

De manera similar, para la Asociación de productores agroecológicos, presentado por Cortés et al. (2019), no se encuentra mención a los temas de negociación para la generación de acuerdos; como tampoco hay referencia a la confianza debido al nivel de involucramiento de los consumidores que acuden permanentemente a la tienda que la Asociación abrió en el centro urbano. No obstante, los autores se

refieren a la coordinación para planear la siembra y la transformación colectiva, así como a la autogestión para financiar procesos de poscosecha y de logística de la tienda; y presentan un balance frente a las ventas y al posicionamiento de productos no convencionales, a partir de los registros de la Asociación. Igualmente, indican que la AC se fundamenta en principios socioambientales y políticos en el ejercicio de la agroecología desde la trayectoria de los asociados como agricultores y activistas en defensa del territorio; esto mismo ha generado que se realicen análisis colectivos sobre la dieta, el bienestar, los recursos de la región con potencial nutricional y las posibilidades de aprovechamiento comercial principalmente de productos no convencionales (Cortés *et al.*, 2019).

En cuanto a las redes, el caso de Ecovida es un referente a nivel nacional en Brasil, no solo por su alcance en tres estados del sur, sino también por su papel en el posicionamiento de la certificación participativa para la agricultura familiar. Su organización es descentralizada a partir de núcleos regionales, donde se reúnen los integrantes para el intercambio de información y la gestión de la certificación participativa a partir de criterios ajustados a las condiciones locales, el compromiso de productores y consumidores y la confianza en general de la red (Rover, 2011). Los colectivos locales son activos en la visibilización de la comercialización solidaria, así como en mantener la autodeterminación de los agricultores familiares en sus proyectos ecológicos, sus movimientos sociales y la autonomía de los núcleos, manteniendo la articulación y la horizontalidad para la construcción de acuerdos (Rover, 2011). No se encontró referencia a la eficiencia de los procesos de esta AC, como tampoco a la capacidad de respuesta ante posibles amenazas o riesgos.

Tampoco se encontró mención de estos dos elementos para el caso de la Red de mercados agroecológicos del Valle del Cauca. La red se organiza desde la junta directiva de la Red, con participación de delegados de los mercados, los cuales a su vez son constituidos por el tejido de familias productoras (Ángel *et al.*, 2019). La junta resulta ser un espacio de diálogo constante e intercambio de experiencias, en sus ejes de trabajo para la soberanía y la mitigación del cambio climático, como también de incidencia política para enfrentar amenazas institucionales al funcionamiento de los mercados (Ángel *et al.*, 2019). Igualmente, se encuentra que cuentan con una organización coordinada de los productores en los distintos tipos de mercado, manteniendo la autogestión y la autonomía de sus AC, así como la producción con principios de agroecología para la conservación de la biodiversidad (Ángel *et al.*, 2019). La confianza con los consumidores se manifiesta en su aporte para financiar (a crédito) proyectos productivos, las vistas o giras en fincas, la fidelización de 'hermanos consumidores', el ejercicio de confianza en un SGP y las actividades más cotidianas entre productores (Ángel *et al.*, 2019).

Finalmente, el *Comité Salsa* en Colombia, no se encuentra en la tabla por no existir estudios sobre esa red, sin embargo, desde el trabajo de campo realizado en el marco del proyecto de investigación es posible tener una percepción con respecto a

las variables. Esto es empleado en la discusión que se presenta en el siguiente apartado sobre el análisis de la gobernanza heterárquica de las AFN.

Siguiendo el MAG como herramienta para el análisis de diagnóstico de los procesos de gobernanza, se hizo uso de sus cinco elementos constituyentes para el análisis de las AC: actores, problemas, espacios nodales, normas y procesos. Para los ocho casos de análisis de las AFN de interés, a nivel del **problema** de gobernanza se encuentra que la mayoría enfrenta una necesidad de cooperación para la producción y el posicionamiento de esta, que va más allá de generar espacios de compra y venta de alimentos. Si bien no todos cuentan con una vinculación importante de consumidores, en todos los casos se tiene en común una base de agricultura familiar y de procesos previos de organización a nivel más local o sectorial.

En general, los **espacios o puntos nodales** incluyen el lugar donde se realiza el intercambio de alimentos, incluyendo en algunos casos sedes administrativas, lugares de producción o sitios de reunión comunitarios. En cuanto a las **normas**, se definen compromisos y reglas de gestión para el funcionamiento de la distribución; en algunos casos se incluyen acuerdos a nivel de la producción y la certificación de esta, así como de servicios complementarios como visitas, participación en ferias o espacios de incidencia política, o de articulación de las instancias regionales cuando se trata de las redes de Ecovida, la Red de mercados agroecológicos del Valle del Cauca y el *Comité Salsa*.

Finalmente, a nivel de los **procesos de gobernanza**, estos se orientan a resolver problemáticas o generar cambios en situaciones de los lugares de incidencia de la AC: fortalecimiento del movimiento social, mejora de mecanismos para garantizar el diálogo, facilitar la gestión y fortalecer la asociatividad, articulación a redes e innovaciones técnicas.

El análisis desde el MAG se complementa con la identificación de ocho variables que se consideran relevantes para la AC. Desde la revisión de las experiencias seleccionadas, es recurrente la mención de aspectos en relación con (1) la coherencia evidenciada por el consenso frente a la AC, (2) la coordinación interna y con actores externos en los casos en los que cuentan con alianzas, (3) la autonomía principalmente desde la autogestión y la interlocución con otros actores en condiciones de horizontalidad y (4) la sostenibilidad como impacto en las dimensiones ambiental, social y económica.

En todos los casos es posible evidenciar el *homo politicus* de la estructura heterárquica en diversos actores, quienes han encontrado eco en la AC implementadas y en la articulación con otros actores con quienes comparten una lógica alternativa frente a los sistemas agroalimentarios. En ese mismo sentido, se menciona el tejido para la colaboración entre actores, observable por la existencia de distintos perfiles y capacidades que aportan a la AC. Esto ha llevado al avance

en la construcción de alternativas productivas, de consumo y de relacionamiento que se traduce en impactos positivos hacia la sostenibilidad de las AFN.

En los casos analizados no se evidenció mención frecuente en las variables de (1) confianza o lazos de reciprocidad, (2) participación en los procesos de decisión, (3) eficiencia o viabilidad económica y (4) resiliencia como capacidad de respuesta ante amenazas. Estos vacíos de información alertan sobre fallas en elementos que pueden condicionar el éxito de la AC desde la comprensión de la estructura heterárquica.

Las anteriores fallas identificadas pueden incidir en el alcance de los objetivos que se trazan para la AC, debido a que la confianza es un aspecto que favorece la fluidez de las relaciones de interdependencia entre actores. Así mismo, la participación es la evidencia de procesos de horizontalidad y poli-centralidad en la toma de decisiones. Igualmente, la eficiencia es un aspecto que suele ser dejado de lado tanto en ejercicios individuales como colectivos, donde pesa más la voluntad política; aunque, también puede ser relegado por falta de capacidades para su estimación entre quienes participan de la AC. Finalmente, considerar la resiliencia resulta fundamental en el contexto de economía de mercado en el que las AFN se desenvuelven, lo que pone de manifiesto amenazas tanto desde aspectos socioeconómicos, como ambientales que enfrentan estas redes.

## **2.8. Conclusiones**

El empleo del marco analítico de la gobernanza ha permitido establecer diferencias entre los tres tipos de gobernanza que engloban los problemas de la toma de decisiones: gobernanza de mercado (intercambio), gobernanza jerárquica (comando) y gobernanza heterárquica (diálogo). Ahora bien, variantes de la gobernanza, como la territorial o la policéntrica, han sido identificados desde la academia para el análisis de los sistemas agroalimentarios. Estos análisis de gobernanza han establecido elementos que encuentran correlato en la gobernanza heterárquica en específico.

En el análisis de la gobernanza de las AFN, emplear el MAG ha sido oportuno. En los ocho casos de AFN de interés analizados se ha identificado como problemática común el viabilizar mecanismos alternativos de producción y consumo; e incluso en algunas experiencias se han identificado necesidades de organización para la gestión de la producción y de su sostenibilidad. Para esto las AC que se trazan incorporan intereses comunes de actores que constituyen las redes, principalmente el de productores, pero también consumidores vinculados en diferentes niveles de compromiso y responsabilidades.

Las AC se han llevado a cabo desde diferentes formas de organización, sin embargo, acá solo fueron considerados los espacios de encuentro sin entrar a considerar los esquemas de deliberación y de formación de acuerdos; lo anterior por falta de información en la sistematización de las experiencias. Aun así, se evidenció la existencia de compromisos y reglas de gestión para el funcionamiento de la distribución, así como para la producción y la certificación de esta, en algunos casos.

Los procesos muestran la evolución de las AFN, indicando algunos logros y nuevas problemáticas para la AC, toda vez que los procesos resultan ser dinámicos. Sin embargo, no se dispone de información suficiente para analizar históricamente como esto ha impactado sobre los demás elementos de análisis de la gobernanza. Adicionalmente, desde los estudios de los distintos tipos de gobernanza en el área de estudios rurales, así como la literatura de la AC y la ESS, se han definido ocho variables que se corresponden con las características de la gobernanza heterárquica. Estas variables fueron identificadas en la mayoría de las experiencias analizadas.

La autonomía, la coherencia y la coordinación fueron observadas en todos los casos, siendo resaltadas por los investigadores como fortalezas de las acciones colectivas. Llama la atención la no mención de dos variables en algunos casos: por un lado, la eficiencia, cuya medición puede dificultarse por la falta de registros e información en algunas experiencias; y por otro, la resiliencia que, si bien no es denominada como tal en ningún estudio de caso, se identificó desde menciones a procesos adaptativos, identificación de riesgos y amenazas y el fortalecimiento de capacidades organizativas. Estos vacíos indican áreas donde se podría incidir y fortalecer los procesos de las AFN.

Este análisis conceptual y de estudios de caso constituye un aporte a la literatura acerca de las dinámicas y experiencias de las AFN, así como un insumo para continuar la investigación acerca de las AFN y sus procesos de gobernanza.

En tanto que las AFN son comprendidas desde la perspectiva de la gobernanza heterárquica, resulta de intereses conocer a más profundidad aspectos de la interacción entre actores. Esto incluye profundizar en la definición de los tipos de relacionamientos generados entre quienes coordinan y cooperan en función de las particularidades de las AFN, para comprender a cabalidad la gobernanza. Para ello se propone establecer cómo se generan múltiples vínculos entre compañeros (quienes realizan actividades cotidianas), informantes (quienes comparten información técnica, económica o política que concierne a la producción o la comercialización), interlocutores políticos (quienes se reúnen para discutir y generar espacios de incidencia política agroalimentaria) y cooperantes (quienes realizan actividades dirigidas a la producción o la comercialización);

Por lo anterior, el análisis de las dinámicas relacionales permitiría observar igualmente centralidades no percibidas a simple vista por los actores que pueden estar dificultando la horizontalidad, como la jerarquización de procesos de decisión ante premuras logísticas. Además, es importante aprender de las particularidades de los procesos de toma de decisión incorporando los mecanismos de comunicación, la cohesión constante y la percepción de las sinergias resultantes en la AC por parte de los actores. Esto requiere un ejercicio de campo que permita observar, preferiblemente de manera participativa, las prácticas del grupo que adelanta la AC.

Finalmente, es importante considerar algunas limitaciones del ejercicio realizado con miras a optimizar el análisis y, así, fomentar las AFN desde posibles puntos estratégicos de acción. Por lo anterior, es necesario redefinir las variables incluidas desde los estudios de la gobernanza, incorporando a los criterios de definición las observaciones obtenidas desde los casos revisados, de manera que se enfatice en los vacíos y en los elementos que fortalecen la AC basada en elementos que permitan distinguir la interdependencia entre actores que configuran las AFN. Igualmente, se puede avanzar en evaluar la influencia entre variables, establecer mecanismos de medición como indicadores y hallar una ponderación de las variables a nivel del efecto que poseen sobre los procesos de gobernanza.

## Bibliografía del capítulo

- Ángel, D., Aristizábal, C., REDMAC. (2019). “Construyendo desde a base una opción de vida: experiencia de la Red de Mercados Agroecológicos Campesinos del Valle del Cauca-REDMAC”, En: Álvaro Acevedo y Nathaly Jiménez (comp.), *Agroecología. Experiencias comunitarias para la agricultura familiar en Colombia* (pp.161-181). Bogotá: Universidad del Rosario Editorial y Uniminuto.
- Aranda-Camacho, Y. (2019). “El desarrollo rural con enfoque territorial y el análisis de los procesos de gobernanza”. En: *Análisis de los Procesos de Gobernanza Territorial: Laboratorio de la provincia del Tequendama* (pp.59-84). Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia
- Aranda-Camacho, Y., & Parrado, A. (2016). “Importancia de las dinámicas territoriales en la construcción social de mercados y la seguridad alimentaria y nutricional”. En: Ramírez, C., Hernández, M., Herrera, F., Pérez, A. (eds.), *Gestión Territorial Para el Desarrollo Rural Construyendo un Paradigma* (pp.167-185). México: Red Gestión Territorial del Desarrollo Rural.
- Aranda-Camacho, Y., Castiblanco, I., Villate, P., & Infante, D. (2018). *Sinergias intersectoriales y gobernanza territorial en la provincia del Tequendama (Cundinamarca-Colombia)*. Presentado en: VIII Congreso Internacional de Sistemas Agroalimentarios Localizados – SIAL, Universidad de Caldas, Manizales – Colombia.

- Barbera, F., & Dagnes, J. (2016). Building alternatives from the bottom-up: The case of alternative food networks. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 8, 324-331.
- Belletti, G., Sánchez Ca  nada, J., & Lagoma, C. (2018). Politics and territorial governance of food consumer groups in the district of Lavapi  s, Madrid. *Revista de Estudios sobre Despoblaci  n y Desarrollo Rural*, 25, 65-97.
- Betz, M. E., & Farmer, J. R. (2016). Farmers' market governance and its role on consumer motives and outcomes. *Local Environment*, 21(11), 1420-1434.
- Bevir, M. (2007). *Encyclopedia of governance* (Vol. 2). California: Sage.
- Brum, A. L. (2003). Economia Solid  ria. Elementos para compreensão. *Desenvolvimento em Quest  o*, 1(1).
- Brunori, G., & Rossi, A. (2000). Synergy and coherence through collective action: some insights from wine routes in Tuscany. *Sociologia ruralis*, 40(4), 409-423.
- Chakravarthy, B., & Henderson, J. (2007). From a hierarchy to a heterarchy of strategies: Adapting to a changing context. *Management Decision*, 45(3), 642-652.
- Coraggio, J. L. (2016). 'La economía social y solidaria (ESS): niveles y alcances de acción de sus actores. El papel de las universidades'. En: *Economía Social y Solidaria: conceptos, prácticas y políticas públicas*. Bilbao: Universidad del País Vasco-Hegoa.
- Cortés, A., Acevedo, A., Báez, C. (2019). 'Importancia de la agrobiodiversidad y agregación de valor a productos agroecológicos en la asociación APACRA en Cajamarca, Tolima', En:   lvaro Acevedo y Nathaly Jiménez (comp.), *Agroecología. Experiencias comunitarias para la agricultura familiar en Colombia* (pp. 113-135). Bogotá: Universidad del Rosario Editorial y Uniminuto.
- Cortés-Leal, J. A., & Aranda-Camacho, Y. (2017). Dinámicas relacionales para la gestión activa de la actividad turística en el corregimiento de Palomino, Dibulla, Colombia. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 14(79).
- Costabeber, J. A. (1998). *Acción colectiva y procesos de transición agroecológica en Rio Grande do Sul, Brasil*. Tesis doctoral. Universidad de Córdoba, Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos y de Montes.
- Cox, R., Holloway, L., Venn, L., Dowler, L., Hein, J. R., Kneafsey, M., & Tuomainen, H. (2008). Common ground? Motivations for participation in a community-supported agriculture scheme. *Local environment*, 13(3), 203-218.
- Crumley, C. L. (1995). Heterarchy and the analysis of complex societies. *Archeological Papers of the American Anthropological Association*, 6(1), 1-5.
- Crumley, C. L. (2005). Remember how to organize: Heterarchy across disciplines. *Nonlinear models for archaeology and anthropology*, 35-50.
- Cumming, G. S. (2016). Heterarchies: reconciling networks and hierarchies. *Trends in ecology & evolution*, 31(8), 622-632.
- Darolt, M. R., Lamine, C., Brandenburg, A., Faggion Alencar, M. D. C., & Santiago Abreu, L. (2016). Redes alimentares alternativas e novas rela  es produ  o-consumo na França e no Brasil. *Ambiente & Sociedade*, 19(2).

- Dávila, R., Vargas, A., Blanco, L., Roa, E., Cáceres, L. S., & Vargas, L. A. (2018). Características de la economía solidaria colombiana. Aproximaciones a las corrientes influyentes en Colombia. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 93, 85-113.
- Denny, R. C., Worosz, M. R., & Wilson, N. L. (2016). The importance of governance levels in alternative food networks: The case of red meat inspection rules. *Rural Sociology*, 81 (4), 601-634.
- DuPuis, E. M., & Gillon, S. (2009). Alternative modes of governance: organic as civic engagement. *Agriculture and human values*, 26(1-2), 43-56.
- FAO. (2013). *Sustainability Assessment of Food and Agriculture systems*. Roma: FAO.
- Fonseca, I. F. D., & Bursztyn, M. (2009). A banalização da sustentabilidade: reflexões sobre governança ambiental em escala local. *Sociedade e Estado*, 24(1), 17-46.
- González, I., De Haro, T., Ramos, R. & Renting, H. (2012). Circuitos cortos de comercialización en Andalucía: un análisis exploratorio, *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, 232, 193-227.
- Grisa, C., Schmitt, C. J., Mattei, L. F., Maluf, R. S., & Leite, S. P. (2010). O Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) em perspectiva: apontamentos e questões para o debate. *Retratos de assentamentos*, 13(1), 137-170.
- Gutiérrez S., A. & Molina R., L. E. (2013). Sobre el concepto de sistema y circuitos agroalimentarios', en: Gutiérrez S., A. (Coord.). *El sistema alimentario venezolano a comienzos del siglo XXI. Evolución, balance y desafíos*. Serie Mayor, Vol. 1 (pp.3-42). Mérida: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales-Consejo de Publicaciones de la ULA.
- Hufty, M. (2007). *The Governance Analytical Framework. WP1, IP IHEID*. (Accessed 15 March 2019) <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.379.1551&rep=rep1&type=pdf>
- Jessop, B. (1998). L'essor de la gouvernance et ses risques d'échec. Le cas du développement économique, *Revue internationale des sciences sociale*, 155, 31-49.
- Jessop, B. (1999). The dynamics of partnership and governance failure. *The new politics of local governance in Britain*, 11-32.
- Jessop, B. (2003). Governance and meta-governance: on reflexivity, requisite variety and requisite irony. In: Bang, H. P. (Ed.), *Governance as social and political communication* (pp.101-116). Manchester: Manchester University Press.
- Kondoh, K. (2015). The alternative food movement in Japan: Challenges, limits, and resilience of the teikei system. *Agriculture and human values*, 32(1), 143-153.
- Lamine, C., Renting, H., Rossi, A., Wiskerke, J.H. & Brunori, G. (2012). Agri-food systems and territorial development: innovations, new dynamics and changing governance mechanisms', (pp.229-256), in: *Farming Systems Research into the 21st century: The new dynamic*, Springer, Netherlands.

- Lindberg, G. and Fahlbeck, E. (2011). New forms of local collective governance linked to the agricultural landscape: identifying the scope and possibilities for hybrid institutions. *Int. J. Agricultural Resources, Governance and Ecology*, 9(1/2), 31–47.
- Macken-Walsh, A. (2011) “Governance, Rural Development and Farmers’ Participation in Irish Local Food Movements”. In: *Territorial Governance* (pp. 93-105). Physica-Verlag HD.
- Mohan, A. K., & Parthasarathy, B. (2016). From hierarchy to heterarchy: the state and the Municipal Reforms Programme, Karnataka, India. *Government Information Quarterly*, 33(3), 427-434.
- Montagut, X y Vivas, E. (coord.). (2007). *Supermercados, no gracias: grandes cadenas de distribución: impactos y alternativas*. Barcelona, Icaria editorial.
- Mount, P. (2012). Growing local food: scale and local food systems governance. *Agriculture and Human Values*, 29(1), 107-121.
- Muchnik, J., Sáenz Cañada, J. & Salcido, G. T. (2008). Systèmes agroalimentaires localisés : état des recherches et perspectives. *Cahiers agricultures*, 17(6), 513-519.
- Murdoch, J. (2000). Networks—a new paradigm of rural development? *Journal of rural studies*, 16(4), 407-419.
- O’Kane, G. & Wijaya, S.Y. (2015). Contribution of Farmers’ Markets to More Socially Sustainable Food Systems: A Pilot Study of a Farmers’ Market in the Australian Capital Territory (ACT), Australia, *Agroecology and Sustainable Food Systems*, 39(10), 1124-1153.
- Ostrom, E. (2015). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Papaoikonomou, E. & Ginieis, M. (2017). Putting the farmer’s face on food: governance and the producer–consumer relationship in local food systems. *Agriculture and Human Values*, 34(1), 53-67.
- Pinna (2017). Alternative farming and collective goals: Towards a powerful relationships for future food policies. *Land Use Policy*, 61, 339-352.
- Preiss, P. V., & Marques, F. C. (2015). Tendências no movimento de re-localização alimentar brasileiro: uma análise de Iniciativas Colaborativas de Compras. *Tessituras, Pelotas*, 3(2), 269-300.
- Reina Usuga, M. L. (2018). *Sostenibilidad y gobernanza alimentaria: análisis de la contribución de los canales cortos de comercialización territorial en sendos casos de estudio en Colombia y España*. Tesis doctoral Universidad de Córdoba.
- Reina, L., de Haro, T., & Parra, C. (2018). Canales cortos de comercialización territoriales: conceptualización, caracterización y aplicación para el caso de Córdoba, España. *ITEA, Información Técnica Económica Agraria*, 114(2), 183-202.
- Renting, H., Marsden, T. K., & Banks, J. (2003). Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. *Environment and planning A*, 35(3), 393-411.

- Roep, D., & Wiskerke, J. S. (2012). On governance, embedding and marketing: reflections on the construction of alternative sustainable food networks. *Journal of agricultural and environmental ethics*, 25(2), 205-221.
- Romero-López, A. R., & Manzo Ramos, F. (2017). Understanding the Linkages between Small-Scale Producers and Consumers through the Analysis of Short Food Supply Chains in a Local Market in Nopala de Villagrán, Hidalgo, Mexico. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 14(79), 52-67.
- Rover, O. J. (2011). Agroecología, mercado e inovação social: o caso da Rede Ecovida de Agroecologia. *Ciências Sociais Unisinos*, 47(1), 56-63.
- Satō, J. (Ed.). (2013). *Governance of Natural Resources: Uncovering the Social Purpose of Materials in Nature*. United Nations University.
- Secco, L., Da Re, R., Pettenella D.M. & Gatto, P. (2014). Why and how to measure forest governance at local level: A set of indicators. *Forest Policy and Economics*, 49, 57-71.
- Soler Montiel, M., Calle-Collado, A., Renting, H., & Cuèllar Padilla, M. (2011). "Between Food Ethics, Solidarity and the Social Construction of Alternative Markets: Exploring the Dimensions of Grassroots Food Movements in Spain". In *9th European International Farming System Association Symposium*. [http://ifsa.boku.ac.at/cms/fileadmin/Proceeding2010/2010\\_WS4.3\\_Soler.pdf](http://ifsa.boku.ac.at/cms/fileadmin/Proceeding2010/2010_WS4.3_Soler.pdf)
- Stark, D. (2001). Heterarchy: Exploiting ambiguity and organizing diversity. *Brazilian Journal of Political Economy*, 21(1), 21-39.
- Stephenson, K. (2008). "Rethinking governance: Conceptualizing networks and their implications for new mechanisms of governance based on reciprocity", (pp. 323-340). In: T. Williamson (ed.), *The Handbook of Knowledge-Based Policing: Current Conceptions and Future Directions*. John Wiley & Sons.
- Tobasura, A. I., & Ospina, P. C. (2010). *El Proceso de Gobernanza de la Cadena de la Mora. Un Estudio de Caso en el departamento de caldas (Colombia)*. European Association of Agricultural Economists (EAAE) > 116th Seminar, October 27-30, 2010, Parma, Italy. <https://ageconsearch.umn.edu/record/95236/>
- Torre, A. (2000). Economie de la Proximité et Activités Agricoles et Agro-alimentaires. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3, 407-426.
- Torres - Salcido, G & Sáenz - Cañada, J. (2018). Territorial Governance. A Comparative Research of Local Agro-Food Systems in Mexico. *Agriculture*, 8(2). doi: 10.3390/agriculture8020018
- Venn, L., Kneafsey, M., Holloway, L., Cox, R., Dowler, E., & Tuomainen, H. (2006). Researching European 'alternative' food networks: some methodological considerations. *Area*, 38(3), 248-258.
- Wezel, A., & Jauneau, J. C. (2011). "Agroecology—interpretations, approaches and their links to nature conservation, rural development and ecotourism", (pp.1-25). In: Bruce Campbell and Silvia Lopez (eds) *Integrating agriculture, conservation and ecotourism: Examples from the field*. Springer.
- Whittingham, M. (2010). ¿Qué es la gobernanza y para qué sirve? *Revista análisis internacional*, 2, 219-235.



## 3. Análisis de las dinámicas relacionales en las Redes agroalimentarias alternativas

### 3.1. Introducción

En Colombia, como en otros países de Latinoamérica, movimientos sociales y políticos reivindican la agricultura familiar y campesina como gestora de alternativas en los procesos de producción, distribución y consumo de alimentos. Algunos de estos movimientos abanderan la consecución de soberanías y autonomías alimentarias bajo una lógica no comercial del alimento, sino en su integralidad para la garantía del derecho a la alimentación (DA) (Sevilla-Guzmán e Soler, 2010).

En particular, desde la agroecología (AE) se propone un relacionamiento distinto con el alimento, el cual no se dirige a la maximización del producto en términos de ciertas características de las plantas, sino a la sostenibilidad de los agroecosistemas y la salud del suelo, las plantas y sus consumidores. En la sociedad actual, algunos grupos sociales consideran que la agricultura familiar es fundamental para: la conservación de los ecosistemas en los que se insertan sus sistemas productivos (Martínez, 2016); esto converge con los procesos de transición agroecológica que son de interés para la investigación.

También, en torno al consumo, se han generado mecanismos alternativos de distribución en articulación con consumidores críticos o que buscan alimentos sanos y locales, los cuales pueden ser contemplados dentro de la propuesta de las redes agroalimentarias alternativas (AFN). Estas redes se comprenden como acciones colectivas que requieren de la integración y los esfuerzos de múltiples actores que agregan la producción alternativa desde la AE, la comercialización alternativa con las AFN y relacionamientos alternativos que no se fundamentan en la maximización de ganancias económicas sino en el bienestar de las personas, incorporando para ello algunos de los principios que se trazan desde la economía social y solidaria.

En América Latina, la agricultura familiar se ha apoyado el asociativismo para la transición agroecológica y para la comercialización alternativa. En ese contexto, en Colombia, han surgido iniciativas de acción a través de redes como RENAFA (actor clave en la formulación de la Resolución 464/2017) y, en una escala regional, el Comité de Integración Regional para la Soberanía y las Autonomías Alimentarias Salsa Bogotá – Cundinamarca (*Comité Salsa*).

Teniendo en cuenta el papel que juegan estas redes en la divulgación de información entre organizaciones de la sociedad civil, así como en la articulación de actores heterogéneos, en esta investigación se toma como caso de estudio al *Comité Salsa*,

con énfasis en los mercados desarrollados por las organizaciones vinculadas a este. Se considera que los mercados articulados al *Comité Salsa* constituyen AFN por las relaciones construidas entre productores, consumidores y otros actores locales que impulsan los mecanismos alternativos, como son descritas las AFN por Murdoch, (2000) y Renting *et al.* (2003).

Siguiendo la corriente europea, las AFN se distinguen de las cadenas convencionales por la construcción de nuevas relaciones entre consumidores y productores. En las AFN se forman nuevos espacios de interacción – provisión de alimentos con propios valores, normas, deseos y necesidades, que permiten la reproducción de los modos de producción de esos alimentos (Roep y Wiskerke, 2012). En los mercados articulados en el *Comité Salsa* se observa que convergen actores, así como diversas dinámicas relacionales.

La coordinación entre actores en los territorios trasciende procesos jerárquicos (como los que tradicionalmente se han usado en la implementación de políticas públicas) y de mercado (transacciones validadas por las estructuras de poder económico), para incorporar otras interacciones que emergen en las redes agroalimentarias (Murdoch, 2000). Esto se corresponde con la práctica de las redes heterárquicas. Para analizar estas dinámicas, se parte de entender las AFN como un entramado en el que los relacionamientos entre actores no se limitan por estructuras estáticas, sino que se suman esfuerzos y se producen interacciones en distintos escenarios para la organización autónoma de la acción colectiva (AC), específicamente para la comercialización.

Las AFN, siendo AC en red, son consideradas como resultado de procesos heterárquicos, es decir, donde se encuentran diversidad de actores y relacionamientos horizontales, sin que existan relaciones de poder de dominación (Stark, 2001). En las estructuras heterárquicas se observa la interdependencia entre actores; esto define mecanismos particulares para la AC en términos de definición de reglas, toma de decisiones y coordinación de actividades para el logro de los objetivos de la AC. Desde la interpretación de Granovetter (1985), las implicaciones de las dinámicas sociales (*embeddedness*) en los mercados pueden ser comprendidas desde los relacionamientos entre actores, los cuales trascienden las estructuras económicas (con roles de oferta y demanda), para evidenciar dinámicas relacionales en constante cambio debido a la interacción permanente que existe entre los actores vinculados a los mercados<sup>17</sup>.

Por lo anterior, se considera oportuno emplear el análisis de redes sociales (SNA) como mecanismos para interpretar los relacionamientos entre los actores del *Comité Salsa* y las AFN asociadas. La utilidad del SNA se da debido a que permite analizar procesos en los que la conectividad y las interacciones son fundamentales para el

---

<sup>17</sup> Desde el reconocimiento y hasta el desarrollo de nuevos contenidos relacionales entre actores.

funcionamiento de aquellos (Cumming, 2016; De Nooy *et al.*, 2018). Por tanto, se adelantó un análisis cuantitativo y cualitativo de las redes sociales, en la búsqueda de actores de importancia particular para la red, la configuración de elementos policéntricos característicos de la heterarquía, los patrones de relacionamiento entre los mercados y las debilidades y fortalezas de la red.

Se definieron cuatro tipos de relacionamientos (contenidos relacionales) de interés en función de las particularidades de las AFN: i) relación de compañeros (quienes realizan actividades cotidianas), ii) relación de informantes (quienes comparten información técnica, económica o política que concierne a la producción o la comercialización), iii) relación de interlocutores políticos (quienes se reúnen para discutir y generar espacios de incidencia política agroalimentaria) y iv) relación de cooperantes (quienes realizan actividades dirigidas a la producción o la comercialización). Se espera que la relación de cooperación evidencie la complejidad de la interdependencia de los actores desde los demás relacionamientos (Chiffolleau, 2009; Koehly y Pattison, 2005; Mollenhorst, 2008); es decir, se observará si las interacciones de los actores en múltiples contextos sociales sustentan el intercambio de experiencias, de información y de visiones políticas que puedan condicionar la cooperación entre actores.

Igualmente, para comprender mejor la participación de los actores en las redes en torno a la AC, se establecieron tres atributos o características de las relaciones: i) la cohesión (compartir de lógicas alternativas), ii) la confianza (relacionamiento honesto, sin coerción) y iii) la sinergia (generar resultados positivos para las partes); estos elementos han sido analizados anteriormente desde el grupo de investigación en gestión y desarrollo rural (Castiblanco y Aranda, 2019; Villate y Aranda, 2019 e Infante y Aranda, 2019). Se espera que, entonces, los vínculos entre actores integrantes de una red se vean favorecidos en los casos en que estos atributos presentan adecuados niveles; es decir, entre más fuertes resultan ser estos atributos, las AC son más exitosas con respecto a casos en que estos atributos presentan limitantes o no los poseen (Prates, 2009). A la vez que, estos atributos se evidencian como propiedades de la conexión interna de la red que facilitan la AC.

A continuación, en el segundo apartado, se presentan las consideraciones metodológicas, partiendo del contraste entre dos enfoques: el SNA a partir de la aplicación de un instrumento de campo tipo cuestionario y el mapeo participativo (*net-map*) a partir de un grupo focal con actores clave. En el tercer apartado, se especifican algunos elementos con referencia a las AFN, a la vez que se presenta el caso de estudio; separadamente, se presentan los resultados obtenidos desde ambos enfoques metodológicos para cada una de las redes y los atributos de interés. En el cuarto apartado, se expone una discusión sobre los hallazgos y el comportamiento de las AC desde las dinámicas relacionales de sus integrantes. Finalmente, se incluyen unas breves conclusiones acerca de las dinámicas relacionales en el caso de estudio.

## 3.2. Metodología

El trabajo realizado con el *Comité Salsa* desde 2006, previo al desarrollo de esta investigación, facilitó implementar la observación participante (Anexo 9) como base para el diseño de las preguntas a ser abordadas en la tesis de maestría de la cual hacen parte los resultados aquí presentados; igualmente, dio la posibilidad de participar en reuniones de planeación, asambleas generales y actividades dentro las estrategias del Comité. Así mismo, además de la observación, se realizaron entrevistas con algunos integrantes de las organizaciones vinculadas al Comité.

Posteriormente, se realizó el levantamiento de información para el análisis de redes a partir de dos enfoques metodológicos: el *net-map* y el SNA, que son explicados a continuación. Para cada uno de los métodos empleados se realizó el procesamiento de datos y su respectiva interpretación a partir de la literatura sobre redes sociales (lo cual se aborda al final de este apartado) y la experiencia participante en el Comité. Esto responde al hecho de que las estimaciones cuantitativas extraídas del mapeo de redes logran sintetizar la estructura de la red; sin embargo, su comprensión requiere reensamblar esos resultados desde la inspección visual de la red (De Nooy *et al.*, 2018) y la identificación de las particularidades de los nodos y de la forma cómo opera la AC, es decir, del contexto de la red (Friemel, 2008), siendo entonces necesaria la triangulación de información para presentar los hallazgos.

### 3.2.1. Mapeo participativo (*net-map*)

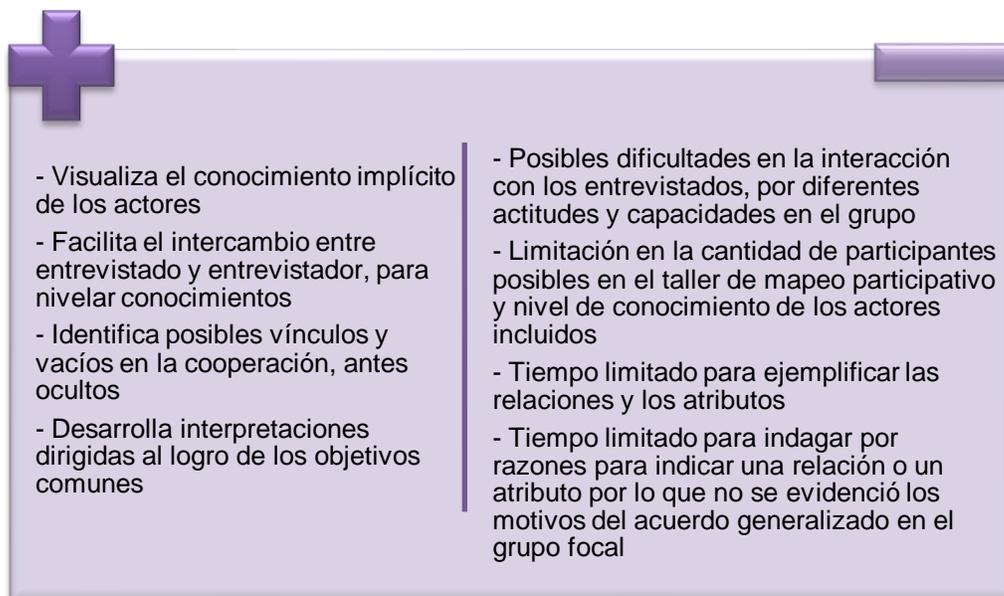
El *net-map* es una herramienta de coproducción (entre participantes e investigadores) de conocimiento sobre un contexto local, específicamente para entender la estructura, los actores reconocidos y la influencia de los actores frente a un tema de interés (Schröter, 2018b; Schiffer, 2007). Puede ser usada en escenarios con múltiples actores, con intereses divergentes, para identificar los usos de un bien común y las posibles actuaciones ante procesos de gobernanza, por ejemplo, en esquemas de pagos por servicios ambientales (Schröter, 2018b). Se habla de coproducción porque el mapeo se basa más en los puntos de vista sobre los lazos relacionales propios de cada participante y sobre los lazos de terceros (Schröter, 2018c).

La principal característica del *net-map* es que, en el momento del mapeo, permite la comprensión del ejercicio por los participantes antes de la producción de resultados mediante el empleo de un *software*, los cuales muchas veces no llegan a ser socializados con los sujetos involucrados en la investigación (Schröter, 2018c). Con el *net-map* se consigue que, mientras se dibuja, el participante se envuelva en el proceso de aclarar su propio punto de vista sobre las dinámicas relaciones de interés

y pueda desarrollarse un análisis estratégico de mejora de sus propias actividades en la red (Schröter, 2018c).

Destaca como cualidad de esta metodología el hecho de que, cuando se realiza un mapeo grupal, la información producida es transparente en términos de que es accesible para todas las personas y permite aprendizajes colectivos; aunque, dependiendo de la confianza en el grupo, puede que no se comparta información calificada como confidencial y que sí puede surgir en ejercicios individuales. Cabe señalar la importancia de la persona que dirige la actividad en términos de la claridad para presentar la actividad; exponer los beneficios de la herramienta y resultados esperados; socializar conceptos y facilitar la discusión para que se logre un consenso; promover la discusión para identificar actores, relaciones y atributos; recordar que el ejercicio busca plasmar las dinámicas como son y no como deberían ser. En la Figura 20 se exponen algunas ventajas y desventajas de esta herramienta.

*Figura 20 Ventajas y desventajas del Net-map*



Fuente: Elaboración propia a partir de experiencia propia y de Schröter (2018c).

Para esta investigación se realizó un mapeo en grupo con delegados de cada nodo del *Comité Salsa*, contando así con la participación de cuatro representantes de las organizaciones<sup>18</sup>; en tanto que los nodos poseen un número variado de organizaciones, los delegados representaban una cantidad dispar de estas. Esto responde a la confianza entre organizaciones del Comité y a que aún no existen escenarios recurrentes en los que todos los integrantes del Comité interactúen con otros actores, permitiendo invitar a estos al ejercicio; sin embargo, posee dos

<sup>18</sup> El ejercicio se realizó durante una asamblea con delegados, regularmente, en las estos escenarios participa un representante de una organización por cada uno de los cuatro nodos del Comité.

limitaciones: el diverso nivel de conocimiento de los delgados sobre las dinámicas relacionales de las organizaciones de sus respectivos nodos y la no inclusión de perspectivas fuera del Comité.

Siguiendo a Schröter *et al.* (2018c), y ajustando la herramienta al contexto del caso de estudio, se adelantaron los siguientes pasos:

- 0) Diseño de la ficha de trabajo para la sesión (Anexo 3), para lo cual se contó con el trabajo previo de las entrevistas y una conversación con el secretario del Comité.
- 1) Ya en la sesión, se invitó a los participantes a escribir los nombres de los actores relevantes en tarjetas adhesivas, y a extenderlas en la mesa de trabajo. En este ejercicio, se incluyó el *Comité Salsa* como un actor independiente a petición de los participantes, y se obtuvo un total de 46 actores relevantes.
- 2) Para especificar el enlace entre cada actor y los demás, uno por uno, se les indicó dibujar líneas de colores según el tipo de enlace (cada red).
- 3) Para caracterizar esos relacionamientos, se propuso especificar en las tarjetas, con adhesivos circulares de colores, a qué estrategia del Comité asociaban la vinculación de los actores a las redes y cuáles atributos (cohesión, confianza, sinergia) consideraban que poseían los relacionamientos con cada actor.
- 4) Se pidió ubicar unos niveles (cada participante podía asignar 0, 1 o 2 niveles) según la influencia de cada actor en función de las redes y los objetivos del Comité.
- 5) Se generó un balance final a partir de algunas preguntas incitadoras, por ejemplo: ¿Necesita fortalecer los vínculos con un actor influyente?, ¿Tiene que estar al tanto de un actor influyente que no comparte sus objetivos?, ¿Puede una mayor red de contactos ayudar a empoderar a las organizaciones?

### **3.2.2. Análisis de redes sociales**

El SNA es una herramienta con la que se busca identificar actores, relacionamientos y la estructura de la red en un contexto específico. Sobre quienes dirigen la investigación recae la tarea de delimitar la red, definiendo los contenidos relacionales a considerar y los actores a encuestar (y en algunos casos los actores que pueden ser referidos). Igualmente, se encargan de procesar la información para manipular la red en términos gráficos, determinar las características estructurales (estadística) y adelantar el análisis visual de los vínculos o grafos de la red (De Nooy *et al.*, 2018). En la Figura 21 se exponen algunas ventajas y desventajas de esta herramienta.

Figura 21 Ventajas y desventajas del SNA



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilita conversar con más actores, en un momento breve con cada uno, lo que posibilita también un ejercicio de bola de nieve para mapeo de la red</li> <li>- No existe influencia cruzada en tanto que los cuestionarios son diligenciados individualmente</li> <li>- Reduce el riesgo de dejar fluir la pregunta generadora, pues el cuestionario es inflexible; sin embargo, hay espacio para explicaciones adicionales por parte de quien entrevista.</li> <li>- Facilita la sistematización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La dinámica del cuestionario limita la posibilidad de asegurarse de que el entrevistado comparta la interpretación de las preguntas generadoras y los supuestos de la investigación</li> <li>- El contexto del encuestado puede afectar (incluyendo su capacidad de recordar nombres), al no ser socializado en grupo y dar su respuestas individuales</li> <li>- Como en toda encuesta, la aplicación del instrumento por el encuestador puede tener fallas, en este caso por la participación en el Comité de quien aplicó las encuestas</li> </ul>
--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de experiencia propia.

Al igual que en el *net-map*, las preguntas para construir los contenidos relacionales son fundamentales. En este caso se emplearon las mismas preguntas aplicadas en el ejercicio del grupo de mapeo, de modo que cada pregunta arroja los actores (nodos) y vínculos (grafos) según la dinámica relacional o el atributo asignado (Figura 22).

Figura 22 Preguntas generadoras de nombres (actores) y vínculos

Compañeros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Con quién se ponen en contacto para realizar actividades cotidianas como logística para viajes a Bogotá, envío de productos a otro punto, actividades culturales/deportivas/religiosas, momentos de compartir u otra?</li> </ul>
Informantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De quién han aprendido, se han asesorado, han conversado o han preguntado acerca de temas productiva/agroecología, eventos, acciones de coyuntura política, precios, financieros, comercialización y otros asuntos económicos?</li> </ul>
Interlocutores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Con quién ha establecido diálogos o negociaciones de incidencia política (en la opinión o en la agenda pública)?</li> </ul>
Cooperantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Con cuáles organizaciones similares, instituciones o actores de otros sectores ha adelantado acciones o actividades?</li> </ul>
Confianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Con cuáles de estos actores considera que las relaciones son basadas en la confianza?</li> </ul>
Cohesión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Con cuáles considera que comparte lógicas, es decir, reflexiones o visión sobre alternativas productivas, económicas y de vida?</li> </ul>
Sinergia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Con cuáles de estos actores considera que las relaciones son fluidas y provechosas?</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Es importante aclarar que cada una de las redes (compañeros, informantes, interlocutores y cooperantes) es independiente en su configuración, por lo que no es posible agregar las redes. Igualmente, las conexiones entre los actores en cada red son no dirigidas (De Nooy *et al.*, 2018); esto quiere decir que se crearon grafos entre los nodos, independientemente de cuál de los actores vinculados mencionaba a otro durante las encuestas. En este enfoque, el nodo del *Comité Salsa* no fue incluido, considerando que el Comité opera como espacio de encuentro y son las organizaciones las que interactúan y adelantan las AC

Las preguntas diseñadas fueron realizadas mediante un cuestionario (Anexo 4). En total fueron aplicadas 16 encuestas a líderes de las organizaciones del *Comité Salsa*. Se excluyeron dos organizaciones, en un caso, por su desvinculación temporal y, en el otro, por su articulación reciente a la red. Operativamente, se solicitó a los encuestados mencionar a los actores con quienes tenían los relacionamientos y los atributos en las cinco áreas de trabajo del *Comité Salsa* (estrategias de visibilización, formación, incidencia política, comunicación, seguimiento económico), independientemente de si hacen parte del Comité. Una vez se sistematizó la información sobre los actores (105 nodos en total) y sus vínculos en una red, el software utilizado arrojó dos productos: la representación gráfica de la red y los indicadores de la estructura de la red. Tanto para el SNA como para el *net-map* se empleó el software *Pajek* de uso libre para el procesamiento de datos.

En cuanto a la visualización de los grafos de la red, es posible manipular la distribución de los nodos en términos estéticos, dependiendo del número de nodos y de grafos, para mejorar la comprensión de la red o resaltar ciertos patrones, v.g. geográficos o similitudes entre nodos (De Nooy *et al.*, 2018); cualquier distribución o manipulación manual de la representación de la red es válida en tanto que no se modifica la información que sustenta la red (Aguilar-Gallegos *et al.*, 2017).

Igualmente, la manipulación de la gráfica de la red puede servir para evidenciar aspectos del contexto de la red y servir a la interpretación de los estadísticos en términos relativos en función de la propia red (Marsden, 2005). Acá se distribuyeron los nodos por áreas geográficas y cada nodo posee una forma según su categoría: círculo para las organizaciones del *Comité Salsa*, triángulo para actores institucionales, cuadrado para organizaciones de productores agropecuarios o transformadores y rombo para organizaciones civiles.

### **3.2.3. Medidas estimadas mediante análisis de redes sociales**

El análisis de redes parte de entender la red como un sistema en el que se da la interacción entre actores como flujo de elementos como información, innovaciones, comunicaciones, decisiones, etc. La estructura de la red, y el lugar de los actores en

ella, influye en cómo actúan los actores, sus preferencias y a qué recursos o elementos accede. Esto a su vez repercute en la forma cómo se dan los procesos de coordinación entre actores; en este caso la estructura de la red influye sobre las dinámicas de los actores entorno a la AC.

Así, es de utilidad comprender la estructura de la red, para lo cual se cuenta con mecanismos para cuantificar las propiedades de la red y sus nodos; sin embargo, no existen indicadores ideales para explicar una red, por lo que es necesario matizar los resultados considerando varios indicadores al tiempo. Para esto se ha compilado una serie de interpretaciones concernientes a los principales estadísticos del análisis de redes (

Tabla 11), que más adelante será empleada a la luz de los resultados obtenidos para el caso de estudio del *Comité Salsa*.

*Tabla 11 Interpretación de la estructura de la red*

<b>Estadístico</b>	<b>Estimación</b>	<b>Interpretación</b>
<b>Dimensión: Tamaño de la red</b>	Número de nodos y de grafos	Redes más pequeñas facilitan la coordinación de la AC. Redes más grandes facilitan el alcance de la AC.
<b>Densidad: Cohesión de la red</b>	Proporción entre vínculos existentes y los vínculos posibles en la red (divido por 2 cuando son vínculos no dirigidos)	Probabilidad de un nodo en conocer a otro. Velocidad de difusión de un elemento o acceso a este, sin saturar la red. Se asocia al potencial para desarrollar AC derivado de la reciprocidad y la reducción de divisiones (subgrupos con intereses diversos); baja densidad se asocia a baja colaboración. A mayor tamaño de la red, la densidad será baja con más probabilidad. Redes demasiado densas saturan el flujo de elementos. Redes demasiado densas son menos flexibles y adaptables.
<b>Centralización: Dominación en la red</b>	Diferencia entre los niveles de centralidad de los actores	En comparación con una red completamente centralizada (tipo estrella donde todos los actores se vinculan a uno). Alta centralización se asocia a una distribución desigual de recursos o de funciones (jerarquización). Mayor densidad implica menor centralización, pero baja densidad no necesariamente se acompaña de alta centralización.
<b>Centralidad de grado: Conexión de un nodo</b>	Número de vínculos del nodo	En comparación con los demás nodos. Evaluar el liderazgo de los nodos centrales: funciones de coordinación y priorización en la AC, así como la colaboración entre ellos y su papel para difundir las iniciativas de nodos no centrales. Los nodos centrales pueden saturarse por responsabilidades o sobre carga emocional. Dada la posición de un nodo se pueden diseñar estrategias de acción; no se deben olvidar nodos no centrales, pero influyentes.

Estadístico	Estimación	Interpretación
<b>Centralidad de cercanía: Dependencia de un nodo</b>	Necesidad de otro nodo para alcanzar a un tercero	Velocidad para alcanzar o acceder a un elemento poseído por otro nodo; esto repercute positivamente en la coordinación de la AC. Puede estar asociada a mecanismos de coordinación o reflejar asimetrías de poder, si es recurrente en los diferentes contenidos relacionales.
<b>Centralidad de intermediación: Intermediación de un nodo</b>	Frecuencia en que un nodo es el camino más corto entre otros dos (conecta un nodo a la red)	El nodo accede a mayor diversidad de recursos. Potencial de control de la difusión o acceso de un elemento por parte del actor influyente o intermediario. Posibles rupturas de la red ante ausencia o retiro de un nodo de la red. Potencial para superar baja densidad de una red y potenciar la colaboración. Potencial de incorporar cambios o cohesión a la red desde conexión con nodos periféricos (puentes/ <i>bridges</i> ).

Fuente: Elaboración propia a partir de Aguilar-Gallegos *et al.* (2017), De Nooy *et al.* (2018), Rudnick *et al.* (2019), Bodin y Crona (2009), Ramos (2015).

Adicionalmente, se realizó un análisis de cohesión (k-core) únicamente para la red de cooperación, siendo esta la que evidenció mayor número de interacciones y la relación de mayor interés para las AC. Este análisis observa la existencia de subgrupos que conforman la red o el grupo de mayor dimensión (Bodin y Prell, 2011); estos subgrupos se forman entre actores con mayor interacción entre ellos, en comparación con los demás actores de la red (De Nooy *et al.*, 2018). Cuando existen subgrupos en la red, es necesario evaluar su impacto en la AC por dificultades a la hora de coordinar acciones o lograr consensos (Bodin y Crona, 2009).

Para este análisis se requiere que todos los nodos posean al menos un vínculo, por lo que excluyó al nodo *Agucam* en la medida que aún está en proceso de articularse a las actividades del Comité y no fue mencionada por los demás actores. Entre los mecanismos de identificación de subgrupos, se empleó el análisis de grafos no dirigidos, con el que se ubican 'cliques' o subredes con máxima densidad (todos los nodos conectados a todos), de manera que la intersección entre subredes representa la cohesión entre subgrupos y la posibilidad de coordinar entre ellos (De Nooy *et al.*, 2018).

### 3.3. Dinámicas relacionales heterárquicas del **Comité Salsa**

Las AFN constituyen acciones alternativas para la comercialización de alimentos, que van más allá del consumo de productos sanos, pues promueven iniciativas rurales con un componente ecológico que apunta a la conservación de la biodiversidad y el fomento de la economía campesina y familiar. Esto hace que las

AFN sean analizadas desde perspectivas que permiten observar el contenido de conciencia y responsabilidad ambiental y socioeconómica (Pinna, 2007; Darolt *et al.*, 2016). La existencia de las prácticas agri-culturales (la AE) y socioeconómicas (la ESS) que van de la mano con la comercialización alternativa, permite hablar de *embeddeness* en la producción, distribución y consumo de alimentos (Pinna, 2007), pues aspectos sociales, como la conexión de la naturaleza con los consumidores y los productores o el relacionamiento entre todos los actores entre sí, posición al alimento más allá de las fuerzas del equilibrio del mercado (Sonnino y Marsden, 2005). Para los productores y consumidores en los AFN, la relación con el alimento trasciende a un escenario político de transformación de sus modos de vida y de la sociedad.

Como se ha indicado, el interés de la investigación se ubica en cómo se comporta la conectividad y las interacciones en las AFN, siendo elementos medulares para estas AC, en tanto que corresponden a una estructura heterárquica donde la relación predominante entre los actores (*homo politicus* según Jessop, 2003) se ejerce mediante el diálogo y la colaboración. Los actores vinculados en red crean una interdependencia entre ellos mientras que trabajan por sus objetivos colectivos con un componente político que persigue la construcción de alternativas.

En un grupo con estructura heterárquica la primacía de un actor depende de necesidades contextuales y, por tanto, las relaciones de poder se ordenan de diferentes maneras según los requerimientos de la situación que enfrenta el grupo. En consecuencia, existen relaciones de poder en función de contextos, que varían (son policéntricas), son inclusivas y permiten conexiones horizontales entre los actores; en estos contextos, los procesos de decisión son compartidos (aun cuando sean lentos), la comunicación es constante y de calidad, la colaboración se hace necesaria, la diversidad es bienvenida, los conflictos se resuelven con esfuerzo en la adaptación de los acuerdos y la participación de los actores es motivada mutuamente (Crumley, 2005). Esto implica una 'activación' del entramado de actores, generando interacciones potenciadas por la diversidad (perfiles y capacidades) de los integrantes de la red (Stephenson, 2008).

### **3.3.1. Caso de estudio**

Como estudio de caso de AFN en Colombia, se consideró el Comité Regional por la Soberanía y las Autonomías Alimentarias SALSA Bogotá Cundinamarca. El *Comité Salsa* surgió en 2011 bajo la necesidad de organizaciones de la sociedad civil por construir alternativas de comercialización para los productos agropecuarios y transformados de familias de municipios aledaños a la capital e integrantes de organizaciones que venían trabajando con la Asociación de Trabajo Interdisciplinario (ATI). Actualmente, es una red de organizaciones de productores, transformadores, comercializadores y consumidores que se articulan para la construcción de circuitos

agroalimentarios alternativos, como lo establecen en su página web (comitesalsa.co).

La mayoría de las organizaciones que participan en los nodos del Comité están conformadas por productores directos que adelantan actividades de cultivo, transformación, cría de animales y demás actividades que posibilitan que los consumidores de los centros urbanos accedan a productos derivados de la agricultura familiar y campesina en los cuatro mercados que actualmente se articulan al Comité. Así mismo, destaca que en la cooperación con otras organizaciones civiles de acción comunitaria o política la red del *Comité Salsa* aporta a la construcción de circuitos agroalimentarios alternativos en la región.

El Comité se organiza en cuatro nodos por distribución geográfica. El nodo Sumapaz surge desde la iniciativa de algunas organizaciones de productores y estudiantes con centro de acción en la ciudad de Fusagasugá, pero actualmente solo hace parte del nodo el ***Mercado Orgánico de Sumapaz***, cuya creación se enlaza con las labores del *Comité Salsa* en la región del Sumapaz. El principal aporte del nodo se encuentra en la estrategia de visibilización, en la medida que desde el trabajo de las organizaciones se ha buscado fortalecer las relaciones entre productores y consumidores, bajo la lógica de crear espacios de intercambio donde se reconozca y fomente la labor de los productores, así como se logre una participación más vinculante por parte de los consumidores.

En el nodo Centro-Oriente participan tanto organizaciones de productores y mercados, como organizaciones civiles que trabajan en la construcción de ciudadanía en la relación campo-ciudad. Dos mercados operan en este nodo: el ***Mercado Agroecológico Tierra Viva***, que quincenalmente abre sus puertas en la sede de Casa Kilele en Teusaquillo y que agrupa a 20 emprendimientos ubicados en Cundinamarca, Santander, Tolima, Boyacá, Eje cafetero, Cauca y Guajira; y el ***Mercado Campesino Tejiendo Territorios***, que desde el espacio quincenal en La Aldea (La Candelaria) buscan mejorar las relaciones consumidor-productor, integrar nuevos productores e integrarse a nuevos espacios de comercialización.

A este mercado se suman otras dos organizaciones del Comité con procesos de larga data en el municipio de Choachí: ***La Asociación El Antojo y Asoprocoriente***, las cuales trabajan en el fortalecimiento de los sistemas productivos, así como en la preservación de las tradiciones campesinas en torno a los alimentos.

Además, ***ATI*** realiza incidencia política agroalimentaria desde la articulación con organizaciones de base como varias de las que conforman la red del Comité. El ***Circuito Artmenia*** (Teusaquillo) constituye un espacio de acción comunitaria que busca inspirar ciudad desde la confianza, el compartir de saberes y un engranaje colectivo ahora con miras a la relación campo-ciudad. ***Casa B***, con una propuesta política y cultural en el barrio Belén, trabaja en la recuperación de la memoria y la

construcción de un futuro en comunidad, incluyendo procesos de agricultura urbana entre otros.

Si bien en este nodo el *Mercado Campesino Tejiendo Territorios* y el *Mercado Agroecológico Tierra Viva* son elementos fundamentales en la estrategia de visibilización, el nodo Centro Oriente cuenta con capacidades principalmente para el desarrollo de la estrategia de comunicación en el Comité. *ATI* es una ONG que además de articular la vinculación de algunas de las organizaciones al Comité, participa en la campaña *Llevo el Campo Colombiano* de la RENAF (vincula a más de 60 mercados en el país).

Así mismo, casi todas las organizaciones cuentan en internet con redes sociales activas lo que facilita la divulgación de información acerca de los mercados y el Comité. Además, la mayoría de los integrantes de este nodo poseen alianzas con actores diversos (productores, instituciones, ONG, organizaciones civiles, etc.) en el desarrollo de sus acciones particulares, lo cual puede potencializar el alcance del Comité desde su divulgación como su articulación a procesos complementarios.

En el nodo Occidente se integran ocho organizaciones, principalmente de Bogotá y que adelantan acciones desde diferentes escenarios de incidencia. La ***Red de consumidores vecinales conscientes – Recoveco*** direcciona sus esfuerzos a la integración en Bosa y Teusaquillo de organizaciones comunitarias y de productores desde la economía social y solidaria; mensualmente gestionan el espacio de ***Mercado en La Hoguera*** en Teusaquillo, donde convergen productores y varias organizaciones del Comité y de otras organizaciones aliadas.

Igualmente, se cuenta con el ***mercado de Occidente*** realizado en Funza y Mosquera en el que han participado las demás organizaciones del nodo: La ***Fundación PT*** que promueve el protagonismo de niños, niñas y adolescentes trabajadores, principalmente de la medialuna sur en Bogotá, partiendo de una perspectiva de reconocimiento como sujetos de derecho. ***Agrosolidaria Vianí*** que busca dar a conocer la producción limpia desde la región de Vianí a los consumidores de la ciudad. ***Tiendas Verdes*** que, desde el manejo de residuos y las huertas, posiciona la marca del barrio El Regalo. La ***Asociación Herrera*** que, integrada principalmente por ex trabajadoras del sector de las flores en la zona de Madrid, sus hijos e hijas, busca formas distintas de producir, crear y formar. La ***Cooperativa Agroecológica Muisca***, localizada en Mosquera, proyecta estrategias productivas para generar ingresos a las personas con capacidades diversas y sus cuidadores. ***Herederas y herederos del saber*** que desde Bosa trabajan en el fortalecimiento de la producción y el conocimiento de plantas medicinales, manejo de huertas y lombricultores. ***Nuevos Campos Colombianos*** quienes desarrollan modelos agrícolas sustentables para los campesinos desde la integración y la participación, así como la implementación de la agroecología.

Por último, en el nodo Sábana se han sumado al Comité en el 2019: **Tejiendo Ruralidad** y la **Asociación de Guatecanas Campesinas – Agucam**, con diferentes experiencias en circuitos cortos de comercialización en sus territorios, desde los principios de empoderamiento de quienes producen los alimentos.

Estas dos organizaciones cuentan con un potencial para contribuir en la estrategia de incidencia política del Comité. *Tejiendo Ruralidad* articula organizaciones de varios municipios en Boyacá y trabaja con ellas en la formación política para el empoderamiento campesino, en general, y desde la agroecología, en particular, a la vez que participa en mercados locales y accede a espacios de consumidores en los territorios de acción de las organizaciones y posee alianzas con instituciones locales como universidades y alcaldías. *Agucam* igualmente busca incidir en favor de la formación y visibilización de la producción de sus asociadas, entre las cuales algunas participan en instancias locales como las juntas de acción comunales.

### 3.3.2. Mapeo participativo de redes para el **Comité Salsa**

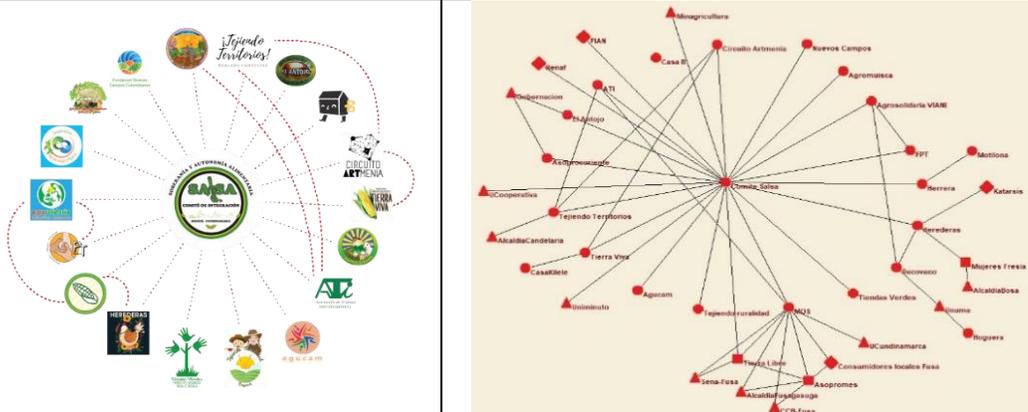
En la siguiente serie de tablas (Tabla 12, Tabla 13, Tabla 14 y Tabla 15) se resumen los hallazgos para las redes a partir del ejercicio de *net-map*. Cabe destacar que, para el *net-map* se incluyó al *Comité Salsa* como un nodo, lo que hace que las redes tomen una forma tipo estrella con alta centralización en torno a ese nodo. Estas tablas resumen las estadísticas y unas observaciones generales; en el apartado de discusión se presenta la interpretación de estos resultados, también, en contraste con el SNA. En cada tabla, la gráfica de la derecha visualiza las organizaciones articuladas al *Comité Salsa* (actores internos), mientras que la derecha representa a la red completa (actores internos y externos).

Tabla 12 Red de compañeros por net-map

Contenido relacional:	Compañeros
Tamaño	23 nodos y 18 grafos
Densidad	0,071
Centralidad	0,469
Nodos con mayor centralidad de grado	<i>Comité Salsa, Tejiendo Territorios, Recoveco, MOS, ATI</i>
Nodos con mayor centralidad de cercanía	No es posible calcularlo por la desconexión de la red
Nodos con mayor centralidad de intermediación	<i>Comité Salsa, Recoveco, MOS, Tejiendo Territorios, Tierra Viva</i>
Observaciones	Los vínculos son escasos y se reconocen pocos nodos externos al <i>Comité Salsa</i>



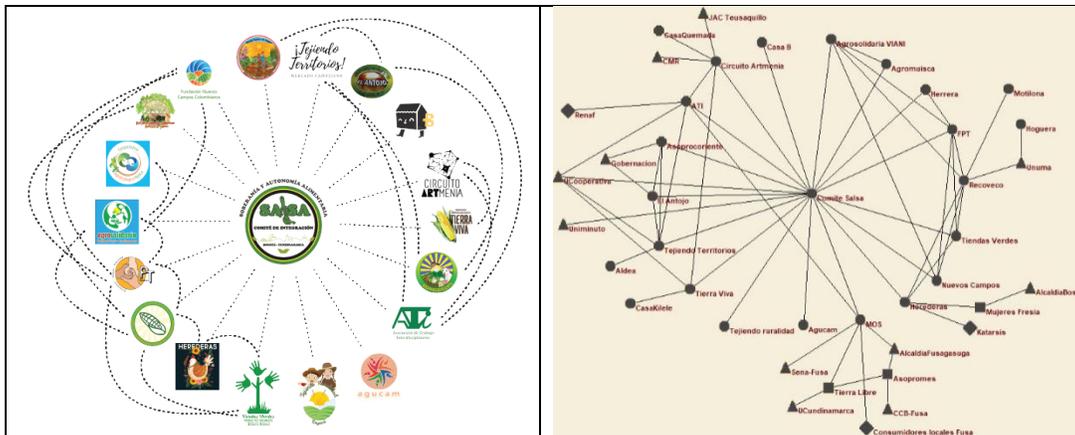
Tabla 14 Red de interlocutores por net-map

Contenido relacional:	Interlocutores
Tamaño	40 nodos y 51 grafos
Densidad	0,065
Centralidad	0,524
Nodos con mayor centralidad de grado	Comité Salsa, MOS, Asopromes, Tejiendo Territorios, Herederas
Nodos con mayor centralidad de cercanía	Comité Salsa, MOS, Herederas, Tierra Libre, ATI
Nodos con mayor centralidad de intermediación	Comité Salsa, MOS, Herederas, Recoveco, Agrosolidaria Vianí
Observaciones	Se observan más actores y más vínculos entre los integrantes del <i>Comité Salsa</i> , siendo mayor el dinamismo en el nodo Sumapaz.
	

Fuente: Elaboración propia, con procesamiento de datos mediante *Pajek* en colaboración con Orlando Vargas Rayo y diagramación por Mike Ramírez.

Tabla 15 Red de cooperantes por net-map

Contenido relacional:	Cooperantes
Tamaño	41 nodos y 63 grafos
Densidad	0,076
Centralidad	0,418
Nodos con mayor centralidad de grado	Comité Salsa, Recoveco, ATI, MOS, Tejiendo Territorios
Nodos con mayor centralidad de cercanía	Comité Salsa, ATI, MOS, Herederas, Tiendas verdes
Nodos con mayor centralidad de intermediación	Comité Salsa, MOS, Herederas, Recoveco, Circuito Artmenia
Observaciones	Si bien algunos integrantes del Comité no se conectan en esta red, se observan más vínculos restándole protagonismo al <i>Comité Salsa</i> .



Fuente: Elaboración propia, con procesamiento de datos mediante *Pajek* en colaboración con Orlando Vargas Rayo y diagramación por Mike Ramírez.

### 3.3.3. Análisis de redes sociales para el **Comité Salsa**

En la siguiente serie de tablas se resumen los hallazgos a partir del ejercicio de las encuestas aplicadas, para los cuatro relacionamientos definidos: relación de compañeros (Tabla 16), relación de informantes (Tabla 17), relación de interlocutores (Tabla 18) y relación de cooperantes (Tabla 19). En el apartado de discusión se presenta la interpretación de estos resultados, también, en contraste con el *net-map*.

Tabla 16 Red de compañeros por SNA

Contenido relacional:	Compañeros
Tamaño	30 nodos y 20 grafos
Densidad	0,045
Centralidad	0,283
Nodos con mayor centralidad de grado	<i>Recoveco, Circuito Artmenia, Tejiendo Territorios, Tierra viva, Herederas</i>
Nodos con mayor centralidad de cercanía	No es posible calcularlo por la desconexión de la red
Nodos con mayor centralidad de intermediación	<i>Recoveco, Fundación PT, Circuito Artmenia, Tierra viva, Tejiendo Territorios</i>
Observaciones	Existen clústeres por áreas geográficas y nodos desvinculados



Tabla 18 Red de Interlocutores por SNA

Contenido relacional:	Interlocutores
Tamaño	51 nodos y 57 grafos
Densidad	0,044
Centralidad	0,203
Nodos con mayor centralidad de grado	MOS, ATI, Recoveco, Circuito Artmenia, Tierra viva
Nodos con mayor centralidad de cercanía	MOS, ATI, Tejiendo Territorios, Fundación PT, Agrosolidaria Vianí
Nodos con mayor centralidad de intermediación	MOS, ATI, Recoveco, Tejiendo Territorios, Circuito Artmenia
Observaciones	NA

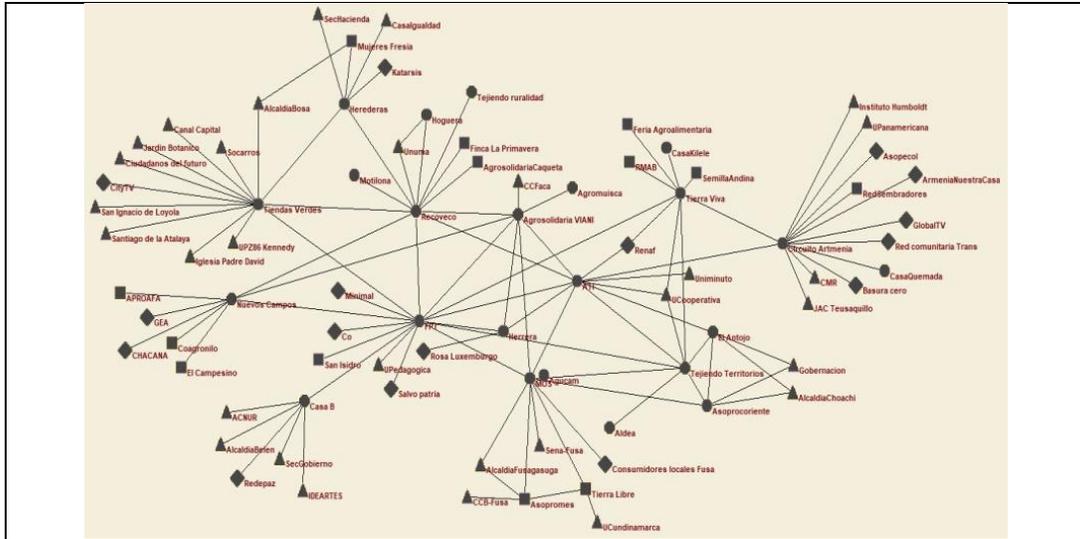
  

Fuente: Elaboración propia, con procesamiento de datos mediante Pajek en colaboración con Orlando Vargas Rayo.

Tabla 19 Red de cooperantes por SNA

Contenido relacional:	Cooperantes
Tamaño	82 nodos y 107 grafos
Densidad	0,032
Centralidad	0,156
Nodos con mayor centralidad de grado	Fundación PT, Tiendas Verdes, Circuito Artmenia, Recoveco, ATI
Nodos con mayor centralidad de cercanía	Fundación PT, ATI, Recoveco, Agrosolidaria Vianí, MOS
Nodos con mayor centralidad de intermediación	Fundación PT, ATI, Recoveco, Circuito Artmenia, Tiendas Verdes
Observaciones	En esta red, más nodos repiten en todas las medidas de centralidad. Al igual que en la red de informantes, se evidencia la influencia de los perfiles de las organizaciones en la creación de vínculos.

## Análisis de las dinámicas relacionales en las Redes agroalimentarias alternativas

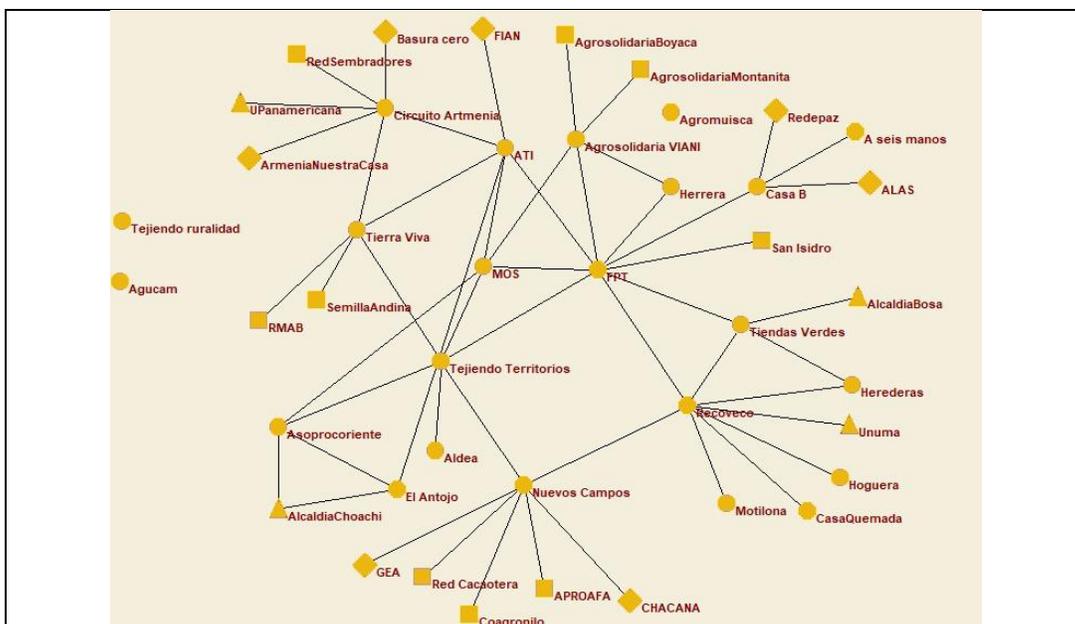


Fuente: Elaboración propia, con procesamiento de datos mediante *Pajek* en colaboración con Orlando Vargas Rayo.

En el mismo orden, se incluyen los tres atributos considerados oportunos para profundizar en los vínculos entre actores: confianza (Tabla 20), cohesión (Tabla 21) y sinergia (Tabla 22).

*Tabla 20 Lazos con confianza por SNA*

Contenido relacional:	Confianza
Tamaño	43 nodos y 52 grafos
Densidad	0,057
Centralidad	0,164
Nodos con mayor centralidad de grado	<i>Fundación PT, Recoveco, Nuevos Campos Colombianos, Tejiendo Territorios, ATI</i>
Nodos con mayor centralidad de cercanía	<i>Fundación PT, Tejiendo Territorios, MOS, Recoveco, ATI</i>
Nodos con mayor centralidad de intermediación	<i>Fundación PT, Tejiendo Territorios, Recoveco, Nuevos Campos Colombianos, ATI</i>
Observaciones	Los nodos con mayor dinamismo en las redes son los de mayores lazos con confianza

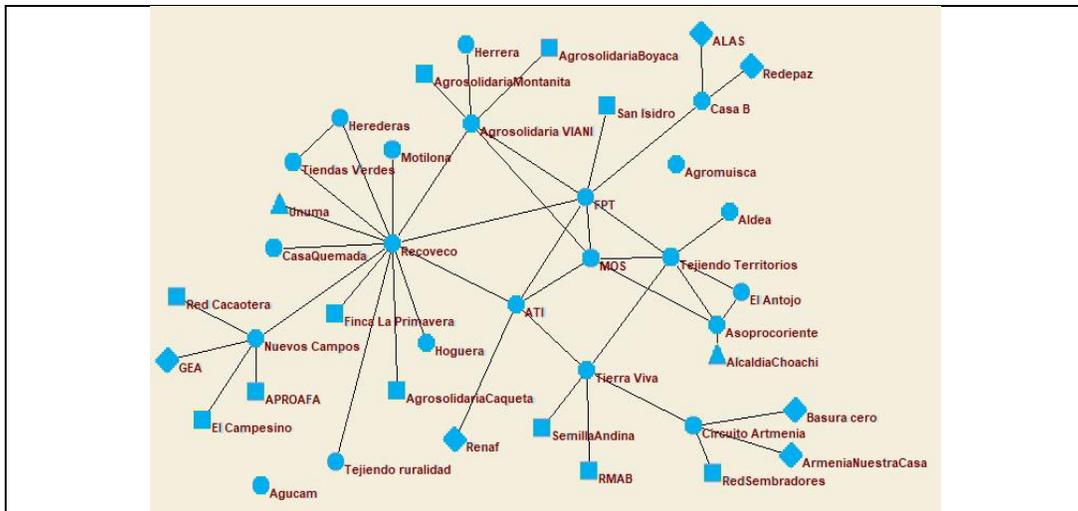


Fuente: Elaboración propia, con procesamiento de datos mediante *Pajek* en colaboración con Orlando Vargas Rayo.

*Tabla 21 Lazos con cohesión por SNA*

Contenido relacional:	Cohesión
Tamaño	41 nodos y 48 grafos
Densidad	0,058
Centralidad	0,281
Nodos con mayor centralidad de grado	<i>Recoveco, Fundación PT, Tejiendo Territorios, Agrosolidaria Vianí, Nuevos Campos Colombianos</i>
Nodos con mayor centralidad de cercanía	<i>Recoveco, Fundación PT, ATI, Agrosolidaria Vianí, Tejiendo Territorios</i>
Nodos con mayor centralidad de intermediación	<i>Recoveco, Fundación PT, Tierra viva, ATI, Nuevos Campos Colombianos</i>
Observaciones	Si bien se supone que todos los integrantes del Comité deberían estar conectados a nivel de cohesión, la inexistencia de relaciones en alguno de los cuatro contenidos relacionales de interés implica que no existan lazos con cohesión

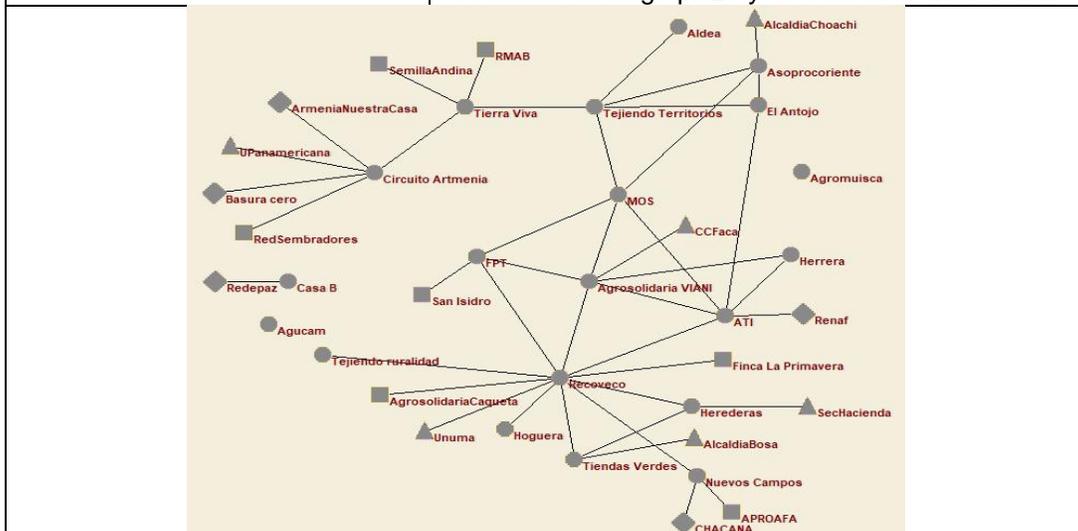
## Análisis de las dinámicas relacionales en las Redes agroalimentarias alternativas



Fuente: Elaboración propia, con procesamiento de datos mediante *Pajek* en colaboración con Orlando Vargas Rayo.

*Tabla 22 Lazos con sinergia por SNA*

Contenido relacional:	Sinergia
Tamaño	38 nodos y 43 grafos
Densidad	0,061
Centralidad	0,249
Nodos con mayor centralidad de grado	<i>Recoveco, ATI, Agrosolidaria Vianí, MOS, Tejiendo Territorios</i>
Nodos con mayor centralidad de cercanía	<i>Agrosolidaria Vianí, ATI, Recoveco, MOS, Fundación PT</i>
Nodos con mayor centralidad de intermediación	<i>Recoveco, Tejiendo Territorios, Tierra viva, MOS, ATI</i>
Observaciones	Como se espera, la sinergia presenta una dimensión menor que los otros atributos, pues se trata de resultados de largo plazo y de constante interacción



Fuente: Elaboración propia, con procesamiento de datos mediante *Pajek* en colaboración con Orlando Vargas Rayo.

### **3.4. Hallazgos de las dinámicas relacionales en el *Comité Salsa***

Los integrantes del *Comité Salsa*, actores internos, establecen relacionamientos de compañeros, informantes, interlocutores y cooperantes; aunque, no todos están vinculados a estas cuatro dinámicas y tampoco poseen la misma importancia en la red. La diversidad intrínseca del Comité se refleja en el comportamiento de algunas redes, como se verá más adelante, y en la capacidad del grupo para avanzar en sus estrategias. Igualmente, las estructuras de las redes recogen los comportamientos diferenciados de las cuatro AC de comercialización vinculadas al Comité: *Mercado orgánico de Sumapaz*, *Mercado Campesino Tejiendo Territorios*, *Mercado Agroecológico Tierra Viva* y *Mercado de Occidente/Mosquera*. Además, se observan vínculos con actores externos al Comité que son de mayor relevancia en algunas de las redes analizadas.

A continuación, se abordan estos hallazgos empleando los resultados obtenidos por los dos enfoques metodológicos empleados y el procesamiento estadístico de los datos como fue expuesto en la metodología.

#### **3.4.1. Dimensión y densidad de las redes del *Comité Salsa***

En comparación con redes mapeadas y analizadas mediante SNA, las redes del *Comité Salsa* tienen un alcance reducido (baja dimensión). Esto significa que, los bajos valores de los indicadores de densidad deben considerarse como menores ante el pequeño tamaño de cada red. Un escenario similar encuentra Reina (2018) al analizar las dinámicas relacionales (entre 100 nodos) en la configuración de diversos tipos de circuitos cortos de comercialización en Bogotá; allí, observa la autora que algunos actores centrales concentran la mayoría de los vínculos de la red comercial y existe poca interacción entre actores de distinto tipo.

Una baja densidad de las redes limita las capacidades de cohesión y difusión de estas, aunque mantiene su flexibilidad ante propuestas nuevas o el ingreso de nuevos actores. Se han contemplado acciones en el Comité, desde la estrategia de comunicación, para la búsqueda de aliados (instituciones, organizaciones pares y grupos de consumo) y nuevos integrantes en los municipios aledaños a Bogotá. La baja densidad mantiene la heterogeneidad del grupo y, en consecuencia, las capacidades diversas para llevar a cabo la AC (Bodin y Crona, 2009); esto es de suma importancia a nivel de la estructura heterárquica para el desarrollo de AFN.

### 3.4.2. Centralidad de las redes del **Comité Salsa**

En general, las medidas de centralidad obtuvieron valores mayores en el ejercicio de *net-map* frente al del SNA; esto responde a que el *Comité Salsa* fue definido como un actor. En algunos escenarios la participación de las organizaciones se hace a nombre del Comité, sea en representación de algún integrante de las organizaciones o del secretario. No obstante, el Comité es un espacio de articulación en el que se suman las organizaciones y sin ellas simplemente no existiría. En tanto el Comité fue definido como en el *net-map* a pesar de no ser un actor específicamente, su eliminación no implicaría la ruptura de la red, pues los actores internos mantendrían sus dinámicas relacionales bajo cualquier denominación para la red.

Por el contrario, la supresión de un actor central en los nodos del Comité como *Recoveco* y *Fundación PT* en el nodo Occidente, *Tejiendo Territorios* y *ATI* en nodo Centro-Oriente y *MOS* en el nodo Sumapaz. Una red centralizada es vulnerable por la relevancia excesiva de pocos nodos que pueden ser sustraídos encaminando a la fragmentación de la red. La cuestión, entonces, es si la ausencia de estos actores podría ser amortiguada por la existencia de conexiones alternativas entre los nodos restantes y la respuesta es negativa desde el conocimiento obtenido durante el trabajo de campo. Al tiempo, ningún actor externo en caso de que saliera de las redes se comporta como punto de quiebre. Estas apreciaciones se confirman con los indicadores de centralidad por nodo que se discutirán más adelante.

Comenzando por la red de **compañeros**, que es la de menor dimensión en nodos y grafos, esta solo incluye tres nodos externos en el caso del *net-map* y 11 en el SNA. En ambos casos se observan clústeres por nodos del Comité: el nodo Occidente con más vínculos entre actores internos y el nodo Centro-oriente con algunos pocos enlaces internos.

En la red de **informantes**, el nodo Occidente se encuentra más conectado interna y externamente, mientras que el nodo Centro-oriente presenta pocas conexiones. *MOS* se halla aislado de los nodos internos, aunque cuenta con algunas conexiones externas. La dimensión de esta red es el doble que la de *compañeros* y es la de mayor densidad en las redes construidas con los datos obtenidos con el *net-map*. Se destacan actores urbanos con perfil comunicativo, por su rol de articuladores o tejedores en sus territorios, como *Circuito Armenia*, *Fundación, PT*, *ATI* y *Recoveco*.

La red de **interlocutores** es la que posee menor proporción entre el número de nodos y el de grafos (las otras tienen una ratio similar), teniendo menos vínculos frente a la cantidad de actores mencionados. La centralidad en la red de interlocutores es la mayor, tanto en SNA como en *net-map*; más adelante se observará si hay actores claves y si esto se deriva en jerarquías o en una distribución desigual de funciones. En esta red, *MOS* tiene más vínculos en el territorio, pero no son frecuentes. En el *net-map* el *Comité Salsa* aparece con vínculos con externos,

pero es necesario aclarar que estos surgen desde el trabajo de actores como *ATI* y *Tierra Viva*, con la participación reciente del secretario del Comité en algunos espacios de encuentro, por ejemplo, de la RENAFA.

La centralidad de los integrantes del Comité aumenta en la red de **cooperantes**. En esta, existen más nodos identificados y hay mayor cantidad de grafos entre actores internos que en las demás redes, aumentando la centralidad de los integrantes del Comité. La densidad de la red es menor desde el ejercicio de SNA que en el de *net-map*, pues en las encuestas con cada líder surgieron más enlaces entre actores que aquellos mencionados por los delegados en el grupo focal.

Cabe señalar que se analizó aisladamente la red de cooperación solo con los actores internos, encontrándose que las medidas de centralidad fueron más bajas que en la red completa, excepto por la densidad, y, en general, los nodos centrales fueron los mismos. Esto indica, como se esperaría, una mayor cohesión cuando se consideran solo los actores internos.

### **3.4.3. Centralidad de grado de los nodos del Comité Salsa**

En cuanto a los actores con mayor nivel de centralidad de grado, es decir, que están mejor conectados en la red, en el *net-map* (sin incluir al Comité) se encuentran: *MOS* en cooperantes, compañeros e interlocutores; *Tejiendo Territorios* en compañeros e interlocutores; *Recoveco* en compañeros e informantes; y *ATI* en compañeros y cooperantes. En SNA: *Circuito Armenia*, *ATI* y *Recoveco* en las cuatro redes; *Tierra Viva* en compañeros e interlocutores; y *Fundación PT* en cooperantes e informantes. En este punto tal vez se tenga la influencia de que en el *net-map*, los delegados representaban un número dispar de organizaciones por la distribución de los nodos del Comité.

La centralidad de grado indaga por las formas de liderazgo y de relacionamiento entre los actores centrales, frente a lo cual es posible señalar distintos escenarios en los que opera esa centralidad: en el Mercado Campesino en Centro-oriente, es fundamental *Tejiendo Territorios* y su papel para coordinar con productores que no hacen parte de ninguna de las organizaciones del Comité; en Occidente, *Recoveco* ha tomado liderazgo en la convocatoria y divulgación del mercado que se realiza en La Hoguera, articulando actores externos e intentando suplir el vacío del mercado de Mosquera que no se ha vuelto a realizar.

Además, en las reuniones del Comité algunas organizaciones tienen mayor participación y esto ocasiona que asuman más responsabilidades, incluyendo la de comunicar lo discutido y planeado con las demás organizaciones de sus respectivos nodos.

También, algunas decisiones de distribución de presupuesto son tomadas por pocos actores (principalmente *ATI*), en general por premura de las actividades.

Finalmente, *Circuito Artmenia*, que ingresó hace poco al Comité, y *Tierra Viva* han tomado liderazgo en algunas acciones de formación y comunicación en el barrio Armenia.

#### **3.4.4. Centralidad de intermediación del Comité Salsa**

Algunos de estos actores repiten su centralidad a nivel de intermediarios, es decir, que acceden a una diversidad de recursos en tanto que conectan a otros actores. Desde el análisis del *net-map* estos son: *Recoveco* en las cuatro redes; *Herederas* en informantes, interlocutores y cooperantes; *MOS* en interlocutores, compañeros y cooperantes; *Circuito Artmenia* en cooperantes; *Agrosolidaria Vianí* en interlocutores; *Tejiendo Territorios* y *Tierra Viva* en compañeros; y se encuentran dos externos: *Tierra libre* y *Asopromes* en informantes.

Desde el SNA: se mantiene *Recoveco*; *MOS* solo en interlocutores; aparece *ATI* en todas menos la de compañeros, al igual que *Fundación PT* en todas menos la de interlocutores; *Circuito Artmenia* se mantiene en cooperantes, además de las otras tres; *Tierra viva* se mantiene en compañeros, pero *Tejiendo Territorios* aparece en interlocutores; y surgen *Heredas* en informantes y *Tiendas verdes* en cooperantes.

Al considerar la intermediación es importante recordar que las redes son estructuras cambiantes y que evolucionan en el contacto entre actores dentro de su contexto (Fawcett y Daugbjerg, 2012). Acá se encuentran actores nuevos en el Comité, cuya participación desde este análisis se entendería como muy dinámica al lograr posicionarse como intermediarios, sin embargo, al observar en detalle, algunos de estos actores no han consolidado ese rol de intermediación y los nodos externos que conectan no llegan a articularse a las estrategias del Comité aún o han dejado de estarlo; esto es coherente con la baja densidad de las redes.

#### **3.4.5. Centralidad de cercanía del Comité Salsa**

La última medida de centralidad que se contempló es la cercanía, la cual se refiere a la dependencia. Como ya se mencionó, el carácter heterárquico de las AFN con relacionamientos horizontales implica relaciones de poder no dominantes y liderazgos policéntricos que generar interdependencias; acá, se observan bajos niveles de dependencia en las redes, sin embargo, se consideran los actores con mayor grado de cercanía para evaluar su rol en diferentes liderazgos.

Desde el *net-map*, figuran *Herederas* y *Recoveco* en todas las redes; *MOS* en interlocutores y cooperantes; *Tiendas verdes* en informantes y cooperantes; *Fundación PT* en informantes; y *ATI* en interlocutores y cooperantes. Desde el SNA,

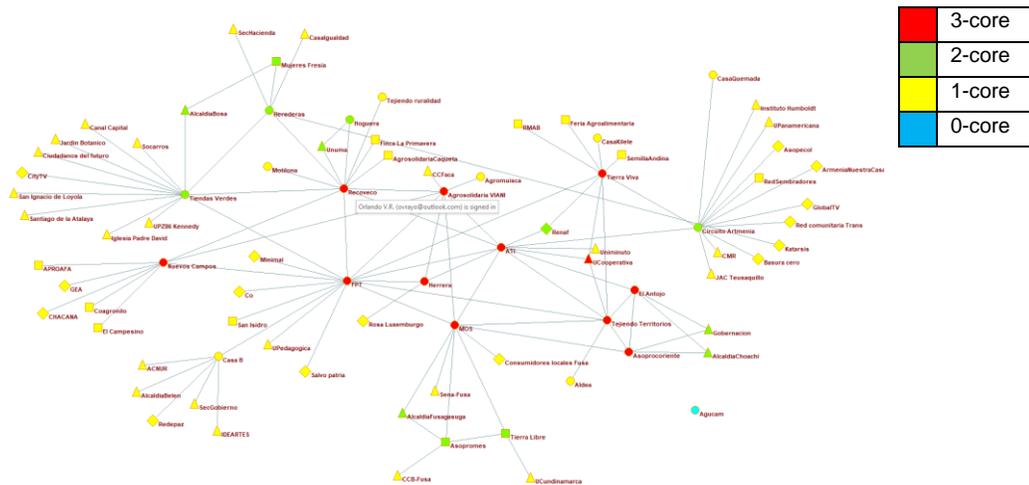
se tiene a *MOS*, *Recoveco*, *ATI* y *Fundación PT* en todas las redes; *Tejiendo Territorios* en interlocutores; y *Agrosolidaria Vianí* en cooperantes.

La mayoría de estos actores repiten como nodos con mayores niveles de intermediación y centralidad. Es de resaltar la presencia de *MOS*, *ATI* y *Fundación PT* en todas las redes a diferencia de su presencia en una o dos redes en las otras dos medidas. Aparece *Herederas* que no figuró antes como intermediario o central, lo que sugiere una alta articulación que no estaba siendo percibida; lo mismo que para *Agrosolidaria Vianí* en la relación de cooperación.

### 3.4.6. Análisis de cohesión de la red de cooperación del Comité Salsa

Estos últimos hallazgos pueden ser apreciados de otra manera, desde el análisis de cohesión. Observando únicamente la red de cooperantes, se evidencian dos niveles de subgrupos. Inicialmente, no se incluyó el nodo *Agucam* por estar desvinculado y se consideró que los demás nodos pueden alcanzarse independientemente de la dirección del vínculo en tanto que se trata de una red no dirigida. La Figura 23 muestra en rojo a los integrantes del subgrupo 3-core y en verde a los de 2-core, así como la conexión entre estos dos subgrupos indicando mayor cohesión entre ellos frente al resto de la red.

Figura 23 Análisis de cohesión de la red de cooperantes





de la red, a la vez que se requiere atraer actores que estén dispuestos a “invertir” (tiempo, esfuerzos, capital social) en la AC.

Los actores de nivel 3-core son en su mayoría actores centrales en la red de interlocutores y también en el atributo de cohesión o compartir de lógicas que se expondrá a continuación. Es de resaltar que entre estos se encuentra *Asociación Herrera*, que no figura por las medidas de centralidad ya referidas, pero que logra articularse en diferentes iniciativas de cooperación con varios actores internos y externos; lo opuesto ocurre con *Herederas*.

### 3.4.7. Atributos de las redes del **Comité Salsa**

Con respecto a los tres atributos de interés para la cooperación, estos se evidencian como propiedades de la conexión interna de la red que facilitan la AC, es decir, como características de la participación en las redes.

Las medidas de centralidad en la **confianza** son mayores que en las redes mapeadas desde el SNA. *Recoveco*, *ATI*, *MOS*, *Tejiendo Territorios* y *Agrosolidaria Vianí* reinciden como actores centrales; a la vez que *Nuevos Campos Colombianos*, que no figuraba en las medidas de las redes, aparece entre los de mayor nivel, y *Herederas* no es predominante. Estos resultados son convergentes con el análisis de cohesión y con la identificación de actores de mayor influencia durante el *net-map*. La convergencia en el comportamiento de la red de cooperación y la confianza es observada, también, por Castiblanco y Aranda (2019) para el caso de las organizaciones de productores de mango en la región del Tequendama (Colombia) y su incidencia en la definición de objetivos y acciones institucionales en sus territorios.

También, la baja densidad de la red de cooperantes se asocia a pocos vínculos con atributo de **sinergia**, siendo este el de menor dimensión; es necesario entender que el Comité lleva menos de diez años en funcionamiento y que varias de las organizaciones se han sumado recientemente, mientras que las sinergias se logran en el largo plazo. Cabe señalar que los nodos con más grafos en el caso de la sinergia coinciden con los actores de mayor centralidad de nodo en la red de cooperantes; resultados similares encontraron Villate y Aranda (2019) al identificar, en el sector de turismo en el Tequendama, el protagonismo a nivel de sinergias de aquellos actores que requerían menos nodos intermediarios y, por el contrario, poseían más cercanía a los demás actores.

Frente al atributo de **cohesión**, llama la atención que no todos los actores internos están vinculados a al menos otro actor del Comité. Esto puede asociarse al tema temporal, en la medida que se percibe el desconocimiento de algunos sobre las otras organizaciones, la falta de protocolos para el mercado de occidente y la carencia de reglas comunes para la producción y los mercados. Lo anterior ha ido cambiando

con el desarrollo de la plataforma virtual y el ejercicio de coordinación de la mayoría de las organizaciones para la distribución y la certificación participativa de los productos.

### **3.4.8. Análisis participativo en el Comité Salsa**

Algunos de estos actores fueron identificados en la sesión de *net-map*. Los participantes señalaron a *MOS* como un actor de gran influencia del cual puede obtenerse aprendizajes de su experiencia. Esto se traduce en acciones que vinculen a *MOS* con los otros nodos del Comité, así como acciones que vinculen a las otras organizaciones en las actividades del nodo Sumapaz.

En 2019 se realizaron algunas actividades en ese sentido. También se propuso dinamizar la relación de *Recoveco* y *MOS* con el fin de pensar rutas de turismo comunitario y agroecológico. Se percibió que puede potenciarse la articulación entre nodos geográficos desde la base de las estrategias del Comité; para esto se puede partir de espacios de encuentro para conocer a profundidad los procesos de todos a nivel de sus apuestas territoriales y de Comité. Así, encuentros en asamblea (todos los integrantes) resultan fundamentales para reconocer fortalezas y debilidades de las organizaciones y los nodos, así como para plantear posibilidades de trabajo.

Igualmente, en la sesión de *net-map*, los participantes indicaron algunas reflexiones frente a sus relacionamientos con actores externos, a manera de recomendaciones:

- (1) Aprovechar el trabajo de base existente con grupos de mujeres, por un lado, en la provincia de Oriente y, por otro lado, en Bosa y Kennedy, para construir puentes entre organizaciones y fortalecer temas de formación, gestión y nuevas articulaciones. En esto se puede incluir las organizaciones de Boyacá que también adelantan procesos de mujeres.
- (2) Casa Quemada puede ser un escenario para fortalecer los mercados en los nodos Centro-oriente y Occidente. Existe un vínculo con esta Casa también por parte del *Circuito Artmenia*.
- (3) *Circuito Artmenia*, igualmente, se relaciona con otros actores en el centro de Bogotá que pueden ser de interés para el tema de visibilización y posible formación de grupos de consumo.
- (4) La experiencia de la *Fundación PT* en incidencia con actores locales debe ser tomada en cuenta a la hora de pensar en procesos pedagógicos para la vinculación de otros actores y, principalmente, consumidores.
- (5) Las universidades también figuran como actores claves por el tema de confianza y las diferentes relaciones que se pueden tejer con ellas

[Universidad Nacional de Colombia, Universidad de Cundinamarca, Universidad Panamericana].

- (6) La Hoguera es un actor de interés en tanto espacio de articulación de muchas asociaciones y alternativas populares. Esto puede ayudar a impulsar las propuestas del Comité.
- (7) La Motilona es otro actor que puede ser de interés para planear y ejecutar acciones comunicativas en Bogotá y Madrid; al igual que Global TV, canal de Teusaquillo, con quien *Circuito Artmenia* tiene relación.

### 3.4.9. Relacionamientos múltiples entre nodos del **Comité Salsa**

Retomando los cuatro tipos de relacionamiento, en tanto AC de interdependencia las cuatro dinámicas relacionales no se encuentran aisladas. Las interacciones de los actores en diversos escenarios (compañeros, informantes e interlocutores) sustentan la cooperación. Con base en el análisis de Chiffolleau (2009) para las redes de diálogo, amistad y cooperación para mercados campesinos y esquemas de canastas, se consolidó en la Tabla 23 el porcentaje de vínculos que se repetían en cada relacionamiento, combinando dos contenidos relacionales al tiempo. La diagonal es 100%, pues no hay combinatoria.

Tabla 23 Coexistencia de dinámicas relacionales

	Compañero	Informante	Cooperante	Interlocutor
Compañero	100%	70%	<b>80%</b>	60%
Informante	17%	100%	<b>60%</b>	33%
Cooperante	15%	<b>45%</b>	100%	40%
Interlocutor	20%	45%	<b>73%</b>	100%

Fuente: Elaboración propia.

Se encontró que, para todos los relacionamientos, la combinatoria con cooperación es la que más se repite (80% de los vínculos en compañeros, 60% de los vínculos en informantes y 73% de los vínculos en interlocutores); mientras que, en la red de cooperantes, el vínculo de informantes es el que más se da al mismo tiempo (45% de los vínculos en cooperantes). El que los vínculos de compañeros sean tan pocos y que se repitan poco en las otras redes es coherente con la falta de cohesión como atributo en las redes.

Esto es algo sobre lo cual debe trabajarse, en la medida que son elementos de soporte de las AFN como propuestas alternativas y transformadoras; más aún, cuando se considera que los consumidores se pueden vincular por relaciones de reciprocidad y cotidianidad (como los festivales, las mingas o las jornadas artísticas), y que en los ejercicios de mapeo solo MOS mencionó a los consumidores locales. Esos otros relacionamientos permiten que el vínculo de cooperación se configure

voluntariamente y de manera duradera (Bodin y Crona, 2009), desde las preferencias personales de los actores; en esa medida, debe buscarse construir relaciones de compañeros, informantes e interlocutores con actores periféricos, al tiempo que se fortalece el reconocimiento de los ya vinculados para lograr la cohesión.

### 3.5. Conclusiones

El análisis de redes sociales ha resultado pertinente para profundizar en la comprensión de las dinámicas relacionales que sirven de base a la AC para el desarrollo de alternativas productivas, de distribución y consumo.

Tanto el empleo de la herramienta de *net-map* con actores clave, como el SNA con encuestas a actores, buscaron observar la interdependencia de actores para el desarrollo de las actividades o estrategias que componen la AC. Se evidencia que estos relacionamientos se dan en diferentes contextos (compañeros, informantes, interlocutores y cooperantes) más allá de las lógicas de económicas de un mercado convencional.

Las dinámicas relacionales van más allá de las transacciones de venta y compra de alimentos, para evidenciar acciones que a la par de visibilizar los mercados alternativos, buscan transformar realidades sociales en la ligación entre campo y ciudad en torno al alimento. Igualmente, el entramado social se encuentra en permanente cambio, por lo que el análisis de redes presenta una descripción del momento presente y requiere de ejercicios posteriores de mapeo para estudiar a profundidad la influencia de la red en los actores y viceversa.

Para el análisis se emplearon dos herramientas metodológicas, las cuales se diferencian en la forma de construir la información para mapear las redes. Por un lado, el *net-map* se destaca por su carácter incluyente, al permitir que los actores participantes en el ejercicio de mapeo den sus apreciaciones sobre sus relaciones y las relaciones de otros en la red, a la vez que pueden analizar la estructura de la red al visualizarla durante el ejercicio. Sin embargo, en esta experiencia el tiempo fue limitado, al igual que el conocimiento de los participantes frente a los otros actores. Se propone realizar un segundo mapeo participativo con más actores, que parta de los resultados obtenidos en la investigación, seleccionando con los integrantes del Comité las relaciones sobre las cuales enfocarse y ampliando el ejercicio a las formas de interacción con los actores periféricos de interés.

Por otro lado, el SNA permite agilizar el proceso de construcción de la información mediante encuestas que pueden verse alteradas por el nivel de comprensión acerca de la investigación por parte de los encuestados. Además, la interpretación de los datos recae sobre el equipo investigador con posibilidad de perder información y

contextualización, lo cual en este caso se aminora gracias a la observación participante empleada.

Para la adecuada interpretación de los resultados, la lectura de los diferentes indicadores del mapeo debe ser entrelazada y sopesada con la observación. La baja dimensión de las redes mapeadas se acompaña de una baja densidad alertando sobre falencias en la cohesión de las redes. Esto es confirmado con el análisis de los atributos considerados (confianza, cohesión y sinergia), al igual que con el análisis de cohesión mediante la identificación de subgrupos. No obstante, a partir de este análisis se observan nueve organizaciones del Comité que en la red de cooperación se encuentran más vinculadas y conforman un subgrupo en la red; entre estas organizaciones, seis aparecen recurrentemente como las de mayor nivel de centralidad, intermediación y cercanía (*net-map* y SNA).

Igualmente, en ese análisis figuran actores externos en un subgrupo que se vincula al de mayor dinamismo. Estos actores pueden ser de interés para potenciar la difusión de las lógicas de producción, distribución y consumo, así como de relacionamiento, que sustentan la existencia del Comité. Bajo el objetivo de transformar contextos sociales y de encontrar nuevos actores que apuesten a las iniciativas del Comité, esos nodos de los subgrupos aparecen como un primer círculo de incidencia y posibilidad de crear puentes a otros actores; los actores internos del Comité con mayor nivel de intermediación y cercanía se postulan como posibles líderes para dinamizar esos lazos. Algunos de esos actores centrales del Comité y de los actores externos de interés fueron identificados por los delegados del Comité durante la sesión de *net-map*.

Entre los actores centrales, existen algunos que pueden ser considerados como puntos de quiebre de la red, debido a su relevancia en los nodos regionales del Comité y en el desarrollo de los mercados. Su ausencia en la red podría generar retrocesos en la articulación de los actores o incluso la desvinculación de actores internos y, también, externos. Esto hace que las redes sean vulnerables, principalmente las de compañerismo e interlocución. En la red de informante, la no vinculación de estos actores puede no ser un punto de quiebre de la red, pero, es claro el rol que algunos tienen debido al carácter de la organización como articuladora o tejedora en su territorio. Además, se encuentran algunos actores con un indicador alto de intermediación, que no necesariamente son puntos de quiebre, pues los actores con los que actúan como intermediadores no se articulan plenamente a las estrategias del Comité.

La cooperación ha sido analizada con particular interés por su potencial para soportar las estrategias de acción del Comité. Para fomentar la cooperación con estos actores y con aquellos vinculados a los subgrupos y a los actores más centrales, se considera necesario fortalecer las redes de compañeros, informantes e interlocutores. Construir estos puentes requiere también que los nodos que son

puertos se encuentren cohesionados en la red central que es el Comité. Se requieren entonces espacios de encuentro, de discusión y de construcción de mecanismos de comunicación permanente.

A fin de orientar la continuación de la investigación, es necesario complementar el análisis del caso con un ejercicio de campo para conocer las perspectivas de otros actores, principalmente consumidores y potenciales grupos de consumo, tanto de los mercados como de la recientemente creada plataforma virtual. En el mismo sentido, y como se contempló en el plan de investigación, se considera relevante estudiar a profundidad la cooperación para el desarrollo de los mercados a la luz del marco analítico de la gobernanza, desde el cual es posible enlazar las dinámicas relacionales (actores) con los demás elementos de la gobernanza (problemas, espacios nodales, normas y procesos).

## Bibliografía del capítulo

- Acevedo-Osorio, Á., Santoyo-Sánchez, J. S., Guzmán, P., & Jiménez-Reinales, N. (2018). La Agricultura Familiar frente al modelo extractivista de desarrollo rural en Colombia. *Gestión y Ambiente*, 21(2Supl), 144-154.
- Aguilar-Gallegos, N., Martínez-González, E. G., & Aguilar-Ávila, J. (2017). *Análisis de redes sociales: Conceptos clave y cálculo de indicadores*. Serie: Metodologías y herramientas para la investigación, Volumen 5. Chapingo, México: Universidad Autónoma Chapingo (UACH), Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM).
- Bodin, Ö., & Crona, B. I. (2009). The role of social networks in natural resource governance: What relational patterns make a difference? *Global environmental change*, 19(3), 366-374.
- Bodin, Ö., & Prell, C. (Eds.). (2011). *Social networks and natural resource management: uncovering the social fabric of environmental governance*. Cambridge University Press.
- Brondizio, E. S., Ostrom, E., & Young, O. R. (2009). Connectivity and the governance of multilevel social-ecological systems: the role of social capital. *Annual review of environment and resources*, 34, 253-278.
- Castiblanco, C. y Aranda-Camacho, Y. (2019). "La gobernanza de las organizaciones de productores agrarios de la provincia del Tequendama". En: Aranda-Camacho, Y. (ed). *Análisis de los Procesos de Gobernanza Territorial: Laboratorio de la provincia del Tequendama*. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Chiffolleau, Y. (2009). From politics to co-operation: the dynamics of embeddedness in alternative food supply chains. *Sociologia ruralis*, 49(3), 218-235.
- Cumming, G. S. (2016). Heterarchies: reconciling networks and hierarchies. *Trends in ecology & evolution*, 31(8), 622-632.

- Crumley, C. L. (2005). Remember how to organize: Heterarchy across disciplines. *Nonlinear models for archaeology and anthropology*, 35-50.
- Darolt, M. R., Lamine, C., Brandenburg, A., Faggion Alencar, M. D. C., & Santiago Abreu, L. (2016). Redes alimentares alternativas e novas relações produção-consumo na França e no Brasil. *Ambiente&Sociedade*, 19(2).
- Da Silveira, S. M. P. (2013). Rede Ecovida de agroecologia: uma inovação estratégica para o desenvolvimento territorial sustentável na zona costeira catarinense? *Revista Internacional Interdisciplinar INTERthesis*, 10(2), 181-213.
- De Nooy, W., Mrvar, A., & Batagelj, V. (2018). *Exploratory social network analysis with Pajek: Revised and expanded edition for updated software* (Vol. 46). Cambridge University Press.
- Fawcett, P., & Daugbjerg, C. (2012). Explaining governance outcomes: Epistemology, network governance and policy network analysis. *Political Studies Review*, 10(2), 195-207.
- Friemel, T. N. (2008). "Why context matters". In: T. Friemel (ed.), *Why Context Matters* (pp. 9-13). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481-510.
- Granovetter, M. (2000). A theoretical agenda for economic sociology.
- Koehly, L. M., & Pattison, P. (2005). "Random graph models for social networks: Multiple relations or multiple raters". In: Carrington, P. J., Scott, J., & Wasserman, S. (Eds.), *Models and methods in social network analysis* (pp.162-191). Cambridge university press.
- Jessop, B. (2003). Governance and meta-governance: on reflexivity, requisite variety and requisite irony. In: Bang, H. P. (Ed.), *Governance as social and political communication* (pp.101-116). Manchester: Manchester University Press.
- Infante, D. y Aranda-Camacho, Y. (2019). "La gobernanza en el sector educativo en el municipio de La Mesa, Cundinamarca". En: Aranda-Camacho, Y. (ed). *Análisis de los Procesos de Gobernanza Territorial: Laboratorio de la provincia del Tequendama*. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Marsden, P. V. (2005). "Recent developments in network measurement". In: Carrington, P. J., Scott, J., & Wasserman, S. (Eds.), *Models and methods in social network analysis* (pp.8-30). Cambridge university press.
- Martínez, C. N. (2016). "Aproximación teórica de la categoría "agricultura familiar" como contribución al análisis conceptual en la política pública de desarrollo rural en Colombia". En: A. Acevedo y J. Martínez (comp.) *La agricultura familiar en Colombia Estudios de caso desde la multifuncionalidad y su aporte a la paz*. Bogotá: Fondo Editorial Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Agrosolidaria.
- Mollenhorst, G. (2008). "Context overlap and multiplexity in personal relationships". In: T. Friemel (ed.), *Why Context Matters* (pp. 55-77). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Murdoch, J. (2000). Networks—a new paradigm of rural development? *Journal of rural studies*, 16(4), 407-419.
- Pinna, S. (2017). Alternative farming and collective goals: Towards a powerful relationships for future food policies. *Land Use Policy*, 61, 339-352.
- Prates, A. A. P. (2009). Redes sociais em comunidades de baixa renda: os efeitos diferenciais dos laços fracos e dos laços fortes. *Revista de Administração Pública*, 43(5), 1117-1146.
- Ramirez, M., Bernal, P., Clarke, I., & Hernandez, I. (2018). The role of social networks in the inclusion of small-scale producers in agri-food developing clusters. *FoodPolicy*, 77, 59-70.
- Ramos-Vidal, I. (2015). Análisis de redes sociales: una herramienta efectiva para evaluar coaliciones comunitarias. *Revista de Salud Pública*, 17, 323-336.
- Reina Usuga, M. L. (2018). *Sostenibilidad y gobernanza alimentaria: análisis de la contribución de los canales cortos de comercialización territorial en sendos casos de estudio en Colombia y España*. Tesis doctoral Universidad de Córdoba.
- Renting, H., Marsden, T. K., & Banks, J. (2003). Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. *Environment and planning A*, 35(3), 393-411.
- Roep, D., & Wiskerke, J. S. (2012). On governance, embedding and marketing: reflections on the construction of alternative sustainable food networks. *Journal of agricultural and environmental ethics*, 25(2), 205-221.
- Romero-López, A. R., & Manzo Ramos, F. (2017). Understanding the Linkages between Small-Scale Producers and Consumers through the Analysis of Short Food Supply Chains in a Local Market in Nopala de Villagrán, Hidalgo, Mexico. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 14(79), 52-67.
- Rudnick, J., Niles, M., Lubell, M., & Cramer, L. (2019). A comparative analysis of governance and leadership in agricultural development policy networks. *World Development*, 117, 112-126.
- Schiffer, E. (2007). *Net-map Toolbox: Influence Mapping of Social Networks*. International Food Policy Research Institute. International Food Policy Research Institute, Washington, DC
- Schröter, B., Hauck, J., Hackenberg, I., & Matzdorf, B. (2018b). Bringing transparency into the process: Social network analysis as a tool to support the participatory design and implementation process of Payments for Ecosystem Services. *Ecosystem services*, 34, 206-217.
- Schröter, B., Matzdorf, B., Hackenberg, I., & Hauck, J. (2018a). More than just linking the nodes: civil society actors as intermediaries in the design and implementation of payments for ecosystem services—the case of a blue carbon project in Costa Rica. *Local Environment*, 23(6), 635-651.
- Schröter, B., Sattler, C., Graef, F., Chen, C., Delgadillo, E., Hackenberg, I., & Matzdorf, B. (2018c). Strengths and weaknesses of the Net-Map tool for participatory social network analysis in resource management: Experience

- from case studies conducted on four continents. *Methodological Innovations*, 11(2), 2059799118787754.
- Sevilla Guzmán, E., & Soler Montiel, M. M. (2010). *Agroecología y soberanía alimentaria: alternativas a la globalización agroalimentaria*. Patrimonio cultural en la nueva ruralidad andaluza.
- Sonnino, R., & Marsden, T. (2005). Beyond the divide: rethinking relationships between alternative and conventional food networks in Europe. *Journal of Economic Geography*, 6(2), 181-199.
- Stark, D. (2001). Heterarchy: Exploiting ambiguity and organizing diversity. *Brazilian Journal of Political Economy*, 21(1), 21-39.
- Stephenson, K. (2008). "Rethinking governance: Conceptualizing networks and their implications for new mechanisms of governance based on reciprocity", (pp. 323-340). In: T. Williamson (ed.), *The Handbook of Knowledge-Based Policing: Current Conceptions and Future Directions*. John Wiley & Sons.
- Villate, P. y Aranda-Camacho, Y. (2019). "La gobernanza para la gestión activa del turismo en la provincia del Tequendama". En: Aranda-Camacho, Y. (ed). *Análisis de los Procesos de Gobernanza Territorial: Laboratorio de la provincia del Tequendama*. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia.



## **4. Modelo analítico de la gobernanza heterárquica de AFN**

### **4.1. Introducción**

Esta investigación hace parte de una apuesta política, en conjunción con dimensiones socioeconómicas y ambientales, por la soberanía alimentaria (SoA) como pilar para garantizar el derecho a la alimentación (DA) (Sevilla-Guzmán y Soler, 2010). Se considera que el DA depende de una transformación del sistema agroalimentario dominante. En ese sentido han apuntado los esfuerzos de movimientos sociales y políticos en Colombia que, desde la reivindicación de la agricultura campesina, familiar y comunitaria (ACFC), vienen construyendo alternativas en los procesos de producción, distribución y consumo de alimentos, incluyendo las dinámicas de relacionamiento entre los actores participantes de sistemas agroalimentarios alternativos.

Ejemplo de ello son los mercados que han creado organizaciones vinculadas al Comité Regional por la Soberanía y las Autonomías Alimentarias SALSA Bogotá Cundinamarca, en los que convergen prácticas de la agroecología (AE), la economía social solidaria (ESS) y la acción colectiva (AC). Se considera que el estudio de estos mercados como redes agroalimentarias alternativas (AFN) puede aportar a su fortalecimiento, desde el análisis de una serie de dimensiones que atraviesan la gobernanza de este tipo de AC.

#### **4.1.1. La emergencia de las redes agroalimentarias alternativas**

El sistema agroalimentario convencional se entiende como aquel en el que se separan los ámbitos de producción y consumo, mediante una serie de actores intermediarios y la configuración de relaciones de poder desigual entre estos (Parrado y Molina, 2014). La búsqueda de alternativas a los esquemas de comercialización tradicionales incluidos en el sistema convencional cuestiona las lógicas económicas y sociales de este último, así como su impacto ambiental a nivel global, en tanto que situaciones como el hambre y el agotamiento de suelos se reproducen asiduamente bajo esos esquemas. En particular, para el caso de Colombia, la ACFC ha mantenido, adoptado y reivindicado prácticas socioculturales y técnicas que se contraponen a las convencionales. En ese contexto, es posible observar en Colombia el fomento de circuitos agroalimentarios que reconfiguran las

relaciones de poder entre actores vinculados a la producción, distribución y consumo de alimentos, estableciendo relaciones de proximidad entre ellos.

El reto de construir sistemas agroalimentarios alternativos persigue la garantía de la soberanía alimentaria y, en consecuencia, del DA tanto de quienes producen alimentos como de los consumidores en general. Comprender esta idea, y las transformaciones necesarias que se desprenden de ella, requiere de ver el alimento más allá de un producto, para entenderlo como un recurso común cuya sostenibilidad en el tiempo precisa de la acción de todos quienes se vinculan al sistema agroalimentario<sup>19</sup>.

Desde la producción, los principios de la AE resultan un pilar de sustento para estas alternativas. Desde la distribución, las relaciones de proximidad entre actores, enfocadas hacia la construcción de economías justas para el bienestar de las personas (principios de la ESS), son necesarias para hacer viable la producción agroecológica o en transición. Desde el consumo, se precisa de valores, deseos y necesidades que produzcan hábitos congruentes con la responsabilidad por quienes producen los alimentos y por los ecosistemas que sustentan esa producción (Roep y Wiskerke, 2012). Estos aspectos caracterizan y determinan la construcción de AFN en la medida que constituyen apuestas de transformación del sistema agroalimentario globalizado.

Las AFN fueron descritas como categoría específica en tanto que las relaciones construidas entre productores, consumidores y otros agentes que las impulsan son mecanismos alternativos para el acceso al mercado (Murdoch, 2000; Renting *et al.*, 2003; Soler *et al.*, 2011; Venn *et al.*, 2006). Sin embargo, las AFN se componen de más elementos que esas relaciones de proximidad, para postularse como alternativas a nivel de producción, distribución y consumo, en oposición al modelo de desarrollo vigente y a la política económica que lo sustenta (Cox *et al.*, 2008). Además de las relaciones de proximidad entre actores, las economías justas y el consumo responsable, las AFN implican una redistribución del poder, otorgando mayor peso en las decisiones sobre los alimentos a productores y consumidores (Darolt *et al.*, 2016; Barbera y Dagnes, 2016).

Se desprende, entonces, la preocupación por entender la configuración de reglas que permiten procesos de decisión acerca de las AFN. Las AFN no emergen de las dinámicas del mercado, sino por la decisión y articulación de distintos actores (Renting *et al.*, 2003; Deverre y Lamine, 2010). Para una AC se requiere de actores que valoricen el recurso (en este caso la provisión de alimentos) independientemente del beneficio individual, que compartan y se responsabilicen por

---

<sup>19</sup> Esto incluye a actores consumidores con medios para incidir en ámbitos institucionales para definir reglas y políticas de fomento a otras formas de producción y distribución.

la gestión del recurso bajo lógicas de confianza y cohesión, al igual que construyan mecanismos descentralizados para dialogar y construir acuerdos (Ostrom, 2015).

#### **4.1.2. La gobernanza heterárquica de las AFN**

El análisis de la gobernanza resulta pertinente para entender procesos de organización colectiva frente a un bien (Bevir, 2007). La gobernanza es la interacción de diversos actores en los procesos de decidir, ejecutar y evaluar decisiones (Hufty, 2007; Tobasura y Ospina, 2010; Whittingham, 2010). Según Jessop (1999) existen tres estructuras de gobernanza en las que se despliegan distintas formas de interacción entre los actores:

- 1) La gobernanza jerárquica o de relaciones verticales, asociada principalmente a un estado que da la pauta para la coordinación de actores.
- 2) La gobernanza de mercado, con fundamento en la no coordinación entre actores en favor de la persecución del interés individual.
- 3) La gobernanza heterárquica, referida a dinámicas relacionales complejas (múltiples y dinámicas); al igual que se caracteriza por un carácter horizontal en la ejecución de acciones colectivas desde la sociedad civil (Bevir, 2007).

Las AFN se comprenden desde la estructura de la gobernanza heterárquica, en la que operan dinámicas relacionales complejas (múltiples y dinámicas). Esto implica la horizontalidad en la ejecución de AC en que participan actores de la sociedad civil (Jessop, 1999). Este tipo de redes generan procesos distintos a la denominada gobernanza *top-down* que coincide con la jerárquica en el sentido de que, en el caso de la comercialización, busca implementar programas y proyectos como mercados campesinos desde el ejercicio de funcionarios y con directrices que los participantes deben aceptar.

Igualmente, difiere de la gobernanza *bottom-up* que, si bien se centra en las organizaciones de base, permanece en la estructura jerárquica solo que busca incidir en quienes controlan la toma de decisiones. Existen estudios previos al respecto, por ejemplo, Koopmans *et al.* (2018) investigaron casos de productores de orgánicos, encontrando que las redes informales (opuestas a las coordinadas por las instituciones) fomentan los procesos de gobernanza, cuando la toma de decisiones no es centralizada y existen mecanismos de comunicación apropiados y transparentes.

El Marco Analítico de la Gobernanza (MAG), como instrumento reflexivo, permite observar el encadenamiento entre los actores y los procesos de toma de decisiones y formación de acuerdos (Hufty, 2007). Cinco elementos son considerados desde el MAG para comprender procesos participativos: Problema (o situación), actores, espacios nodales, normas y procesos (Hufty, 2008).

El problema es una construcción social definida por el acuerdo de diferentes actores, por ejemplo, para transformar un escenario como la producción de alimentos con agrotóxicos en una localidad específica. Los actores son individuos o colectivos con conductas, intereses y experiencias particulares que se integran al problema. Los espacios nodales, físicos o virtuales, son los puntos donde se encuentran los actores para llevar a cabo los procesos de decisión y su dinámica depende de las dinámicas relacionales entre actores y las normas establecidas. Las normas formales e informales se refieren a los acuerdos que determinan la ruta para abordar el problema e inciden sobre el comportamiento de los actores. Los procesos son las dinámicas mediante las cuales se da la toma de decisiones y la formación de acuerdos, las cuales dependen de los demás elementos de análisis.

Los cinco elementos pueden ser considerados de manera circular, en tanto que los procesos de gobernanza son el punto de llegada y el punto de partida del análisis; esto es debido a que la gobernanza, al igual que las AC y las propias dinámicas relacionales se adaptan constantemente en el transcurso del tiempo y las condiciones del contexto social. En la Tabla 24 se presenta el MAG para el *Comité Salsa* como base para la propuesta de análisis de cinco dimensiones de la gobernanza heterárquica de las AFN presentada en el siguiente apartado.

*Tabla 24 MAG del Comité Salsa*

Elemento	Heterarquía	<i>Comité Salsa</i>
<b>Problema</b>	Definido por quienes se integran al colectivo en un proceso reflexivo	Visibilización de los Mercados agroecológicos, orgánicos y campesinos, incidencia política y formación de productores y consumidores
<b>Normas o reglas del juego - estructura</b>	Basadas en valores comunes y objetivos de la acción colectiva, incluidos los intereses políticos	Organización por nodos territoriales. Hay mercados con protocolos. SGP para plataforma virtual
<b>Actores (estratégicos, relevantes y secundarios)</b>	Todos aquellos que se considere deban formar parte del consenso que busca abordar el problema de gobernanza	18 organizaciones entre productores, ONG, colectivos barriales y consumidores. Se suman aliados de otras redes y actores locales
<b>Espacios nodales (físicos o virtuales)</b>	Las decisiones son tomadas en los mismos lugares donde se da la acción colectiva	Sede del Comité y mercados
<b>Procesos</b>	Las situaciones evolucionan en función de los procesos adaptativos de la suma de actores que adelanta la acción colectiva y de las dinámicas sociales, económicas y ambientales	Articulación de los mercados, incidencia política en soberanía alimentaria, vinculación de más consumidores

Fuente: Elaboración propia.

De manera complementaria al MAG, se propone un modelo multicriterio a fin de descomponer el problema de la gobernanza e identificar áreas de acción en función de la toma de decisiones y la definición de acuerdos; cada dimensión del modelo constituye un objetivo de la gobernanza que se trazan las AFN, y que han sido presentadas en los capítulos anteriores.

Desde estas dimensiones se busca evaluar, en términos de la gobernanza, el funcionamiento actual de las AFN; e igualmente, analizar cómo las dimensiones pueden ser empleadas para considerar acciones estratégicas para la definición de objetivos y metas para la AC. A continuación, se presenta la metodología de la investigación seguida para profundizar en el análisis de los procesos de gobernanza heterárquica en la AFN. Siguiendo el caso de estudio de los mercados vinculados al *Comité Salsa*, se ha empleado los métodos de decisión multicriterio, a fin de modelizar el problema y construir un modelo analítico que incorpora como dimensiones aquellas que han sido identificadas para explicar los procesos de gobernanza heterárquica que surgen alrededor de mercados colectivos como AFN. Para presentar evidencia empírica en el empleo del modelo diseñado, se analizan los mercados del *Comité Salsa* como caso de estudio. Posteriormente, se presentan los resultados obtenidos y una discusión a partir de estos y el MAG, a la luz de las observaciones de campo. Finalmente, se dan algunas conclusiones frente al instrumento de análisis y el caso del *Comité Salsa*.

## **4.2. Metodología**

### **4.2.1. Modelo de análisis multicriterio para la gobernanza de AFN**

Se propone el empleo del análisis multicriterio para generar un modelo robusto que conduzca el análisis de los procesos de gobernanza heterárquicas en las AFN. Para ello, a partir de la investigación documental se ha logrado precisar las variables que inciden en los procesos de gobernanza (dimensiones, criterios, subcriterios), así como la formulación de indicadores cuantitativos susceptibles de ser levantados para el caso de estudio. Finalmente, para el análisis de la información se ha empleado la triangulación con los elementos del MAG previamente identificados y con las observaciones aportadas por los integrantes del *Comité Salsa* a lo largo del trabajo de campo de la investigación.

Los modelos multicriterio son una herramienta útil para desagregar un problema y observar cómo sus partes interactúan, lo cual resulta de utilidad para los procesos de decisión sobre tal problema (Dodgson, 2009). Destaca como fortaleza del empleo de los modelos multicriterio la facilidad que estos presentan para abordar procesos

constantes, y no solo soportar una decisión en un momento específico (Belton y Stewart, 2002). Recientemente, para el estudio de canales cortos de comercialización en Colombia y España, fue empleado un análisis multicriterio por Reina (2018) que constaba de 4 niveles de desagregación: la sostenibilidad de los canales, tres criterios de sostenibilidad (económica, ambiental y social), subcriterios y alternativas de comercialización.

En esta investigación se propone un modelo de análisis con tres niveles de desagregación, pero más dimensiones de análisis: (1) la gobernanza de las AC (mercados), (2) cinco dimensiones de la AC (sostenibilidad, efectividad, participación, legitimidad y eficiencia) y (3) subcriterios con indicadores.

Para el diseño del modelo se siguieron los pasos propuestos por Dodgson (2009) para la construcción de modelos multicriterio. En primer orden, se construyó una matriz de desempeño (Dodgson et al., 2009; Belton y Stewart, 2002), desde la identificación de las dimensiones claves de la gobernanza. La observación participante y tres entrevistas a profundidad fueron fuente de información para evaluar la pertinencia de las variables de la gobernanza que habían sido consideradas desde la revisión bibliográfica sobre la gobernanza, la AC y la ESS, así como de algunos casos de estudio sobre AFN.

Para la investigación documental a partir de fuentes de literatura especializada en el análisis de la gobernanza, se indagó sobre elementos de la acción colectiva (Secco, et al. 2014), del marco analítico de la gobernanza (Hufty, 2007), de la caracterización de redes agroalimentarias alternativas (Darolt et al., 2016; Renting et al., 2003; Reina et al., 2018) y de la gobernanza de cadenas agroalimentarias (FAO, 2013).

A partir de ese trabajo, mediante el análisis y la discusión en que participaron investigadores de diferentes disciplinas, y siguiendo el método Delphi, se realizaron 4 sesiones de discusión y ajuste de la matriz del modelo. Se logró consenso acerca de la definición y el alcance los elementos, depurando, subsumiendo y reorganizando aquellos considerados determinantes para explicar los procesos de gobernanza. Al final se obtuvo un modelo con cinco dimensiones y, relacionados a estas, 15 criterios como se muestra en la Figura 26, y que serán definidos posteriormente en detalle en el apartado 4.3.

Figura 24 Dimensiones del modelo de la gobernanza heterárquica de las AFN



Fuente: Elaboración propia.

En el segundo paso, se buscó establecer subcriterios más operativos, buscando cumplir con las propiedades de completitud, minimalidad, descomponibilidad y no redundancia; en este proceso se encontró la existencia de interdependencia entre algunos de los elementos del modelo, por lo cual se consideró procedente el uso del Proceso analítico en red – ANP (por sus siglas en inglés) (Saaty, 1999)<sup>20</sup>. Este método difiere de otros métodos multicriterio discreto al permitir comparar (en este caso en función de su efecto sobre la gobernanza de AFN) los elementos del modelo uno a uno, siendo posible determinar el peso de importancia atribuible para cada elemento en la influencia relativa (Sepúlveda y Vasquez, 2014).

Así, se define una red de dependencia entre elementos, enfrentando cada par de criterios y definiendo cuál ejerce influencia sobre el otro y en qué nivel de importancia (Saaty, 1999; Saaty, 1980). En su estimación, y por medio de la consulta a expertos en el tema de interés, se emplea una escala que permite otorgar la magnitud de la importancia de la influencia de un criterio sobre otro, siendo el valor las veces de mayor importancia de un criterio respecto al otro (Tabla 25).

<sup>20</sup> Este método ha sido ampliamente usado, con registro de ello para investigaciones en 70 países evidenciado en 1442 artículos publicados (TChen *et al.*, 2019).

*Tabla 25 Escala de Saaty usada emitir juicios de valor que expresan la magnitud de importancia de la influencia de criterios*

Escala	Definición	Nivel
3	Algo más importante	La importancia del criterio influyente sobre el otro es moderada.
5	Bastante más importante	La importancia del criterio influyente sobre el otro es fuerte.
7	Mucho más importante	La importancia del criterio influyente sobre el otro es muy fuerte.
9	Extremadamente más importante	La importancia del criterio influyente sobre el otro es absoluta.

Fuente: Elaboración propia a partir de las indicaciones procedimentales de Saaty (1980).

El empleo del ANP permite incorporar información cualitativa en dos sentidos: el conocimiento de expertos para definir las influencias y la importancia de estas (Caarmona-Torres *et al.*, 2011; Saaty y Özdemir, 2014), así como la medición de los criterios desde la calificación de indicadores definidos con los líderes de las organizaciones de interés (*soft-data*). Teniendo en cuenta la cantidad de criterios definidos es de particular utilidad determinar con expertos la ponderación de estos en el modelo, lo que permite explorar la relevancia de las partes en las que se ha descompuesto el problema de la gobernanza (Belton y Stewart, 2002).

Operativamente, se realizaron dos fases de consulta a expertos (Anexo 5)<sup>21</sup>. Mediante el empleo de un primer cuestionario, cinco expertos fueron invitados a indicar la dirección de la influencia entre los 15 criterios definidos (Anexo 1), con lo cual se construyó una matriz de influencias relacionando todos los criterios. En el segundo cuestionario, en función de la dirección de las influencias previamente definida, 13 expertos participaron para otorgar juicios de valor comparativo mediante el uso de la escala de Saaty, a partir de la cual se estimó la importancia de cada indicador influyente sobre otro según la magnitud de influencia (Anexo 2). Sus respuestas fueron evaluadas por consistencia, de manera que se seleccionaron las siete matrices que evidenciaron mejor comportamiento. A partir de estos siete juicios, se construyó una matriz agregada por media geométrica de los juicios de los siete expertos, desde la cual se obtuvo el vector de pesos globales para cada uno criterios

Para la estimación en los estudios de caso en que se usará el modelo, a partir de los subcriterios se definieron indicadores cuantificables, así como sus escalas de 1

<sup>21</sup> Saaty y Özdemir (2014) señalan que el número indicado de expertos se encuentra entre cinco y siete, a fin de reducir el error agregado por inconsistencia. Adicionalmente, algunos de ellos fueron consultados de manera presencial, mientras que otros diligenciaron el cuestionario personalmente y lo enviaron por correo electrónico.

a 5, siendo cinco el valor más alto o de la situación más ideal (Anexo 7). Estos resultados fueron ponderados con la magnitud de importancia de los criterios. Para estimar los indicadores, se desarrolló una encuesta (Anexo 4) con preguntas asociadas a los indicadores; se procuró que las preguntas fueran sencillas y cuantificables sin requerir de experticia alguna, excepto por el indicador de inclusión y diversidad que corresponde a la estimación de análisis de redes sociales efectuado previamente.

Se aplicaron 16 encuestas a representantes de las organizaciones articuladas al *Comité Salsa*, incluyendo a tres organizaciones que no están vinculadas a ninguno de los mercados, pero que podían ayudar a comprender ciertos procesos dentro del Comité; dos organizaciones no fueron incluidas por su reciente vinculación al Comité. La agregación de respuestas se realizó para cada uno de los cuatro mercados en que participan los miembros del Comité; esto significa una diferencia considerable entre los mercados, en tanto que MOS es un mercado llevado a cabo por un grupo de productores, Tierra viva por emprendimientos, Tejiendo Territorios por emprendimientos y organizaciones, y el mercado de Occidente/Mosquera por organizaciones internas y externas a Salsa; además, este último mercado no ha logrado tener una regularidad en los dos años de existencia.

Finalmente, se empleó el análisis de correspondencias múltiples con el objetivo de ayudar a la interpretación de los resultados obtenidos mediante la estimación del modelo para cada uno de los casos de mercados analizados. El análisis de correspondencias múltiples es una herramienta que permite la representación gráfica de datos de variables categóricas de manera que se evidencie asociaciones entre ellas (Van der Heijden *et al.*, 1984). Los datos se organizan en una matriz de filas (criterios) y columnas (mercados); se estiman los valores residuales de cada casilla en la matriz (asociaciones entre filas y columnas) y se encuentra la variabilidad entre los elementos; matemáticamente esto es entendido como la inercia o la distancia al punto cero de cada elemento en la fila o en la columna.

A partir de ello, el análisis de correspondencia construye dimensiones sucesivas que sintetizan esas distancias, de las cuales se espera que las dos primeras (que permiten una representación cartesiana) logren revelar la mayor parte de la variabilidad expresada en las distancias al punto cero; esto implica que no se muestran valores absolutos de las variables, sino relativos en términos de la matriz construida. Existe una representación de los datos con muchas dimensiones, pero se busca presentar solo las dos dimensiones de mayor importancia, es decir, las que reflejen la asociación de los datos de la manera más completa para su interpretación (Greenacre, 2008). Por último, se construyó un mapa de correspondencias que representa los datos por análisis de correspondencia, entre más cerca se encuentren entre sí los elementos de las filas (o de las columnas), mayor resulta ser la asociación o similitud entre ellos. Para el análisis de correspondencia se empleó el software Rstudio version 3.6.1.

### 4.2.2. Caso de estudio

Para el desarrollo de la investigación se realizó trabajo de campo desde un enfoque cualitativo, durante un año, empleando la observación participante mediante el trabajo en algunas de las actividades del Comité Regional por la Soberanía y las Autonomías Alimentarias SALSA Bogotá Cundinamarca (Anexo 10), al igual que desde un enfoque cualitativo a través de encuestas (16) para la obtención de información sobre prácticas realizadas en los mercados vinculados al Comité.

Se toma el caso del *Comité Salsa* a manera de ejemplo para entender las AFN como procesos de AC entre actores diversos, en los que se busca proveer de manera justa los alimentos producidos bajo la AE o la transición agroecológica. En primer lugar, esto lleva a considerar de utilidad el concepto de heterarquía que abarca tanto la multiplicidad de relacionamientos como la diversidad de actores, intereses, interpretaciones y prácticas en la AC (Stark, 2001). En segundo lugar, al analizar las AFN como AC, es necesario conocer los procesos que llevan a la definición de acuerdos y de prácticas para el funcionamiento de las AFN.

Desde la experiencia con el *Comité Salsa* se observa que, la interacción entre actores va más allá de las transacciones de venta y compra de alimentos, para evidenciar acciones que a la par de visibilizar los mercados alternativos, buscan transformar realidades sociales en los vínculos en torno a los alimentos que se dan entre campo y ciudad. Al interior del Comité existen actores centrales (por su intermediación y cercanía) en redes de relacionamientos de informantes, interlocutores y cooperantes; estos actores crean puentes con otros externos al Comité que pueden ser claves para favorecer la continuidad de las estrategias de visibilización, formación, interlocución política, comunicación y seguimiento económico. Así mismo, existen actores con perfiles diversos y que ejercen protagonismos en distintos escenarios ligados a esas estrategias.

El *Comité Salsa* fue creado por organizaciones de la sociedad civil que unieron esfuerzos para diseñar una propuesta de comercialización de alimentos en conjunto con la Alcaldía Mayor de Bogotá; las organizaciones se desvincularon de la propuesta por asuntos de política y se organizó como red en el Comité para apoyar el trabajo de las organizaciones en sus territorios de manera independiente a la agenda de los gobiernos. Actualmente, el Comité se constituye en una red de 18 organizaciones de productores, transformadores, comercializadores y consumidores que se articulan para la construcción de circuitos agroalimentarios alternativos, bajo cuatro pilares políticos (Figura 25).

Figura 25 Pilares del Comité Salsa



Fuente: Elaboración propia.

Las organizaciones han venido adelantando acciones colectivas que inciden en los procesos de gobernanza en el territorio, así como en el fortalecimiento de interacciones solidarias y de proximidad con los consumidores rurales y urbanos. La red abarca territorios en Cundinamarca y Boyacá, incluyendo procesos en diferentes localidades de la ciudad de Bogotá.

La mayoría de las organizaciones que participan en los nodos están conformadas por productores directos que adelantan actividades de cultivo, transformación, cría de animales y demás actividades que posibilitan que los consumidores de los centros urbanos accedan a productos derivados de la agricultura familiar y campesina en los mercados que actualmente se articulan al Comité.

En cooperación con otras organizaciones civiles de acción comunitaria o política la red del *Comité Salsa* aporta a la construcción de circuitos agroalimentarios alternativos en Bogotá ciudad región, específicamente desde cuatro mercados que se describen brevemente en la Tabla 26. Estos mercados constituyen la unidad básica de análisis para la aplicación del modelo propuesto en esta investigación

Tabla 26 Mercados vinculados al Comité Salsa (2019)

MERCADO	DATOS	DESCRIPCIÓN	INTEGRANTES
<b>Mercado Orgánico de Sumapaz (desde 2014)</b> 	Ubicación: La Pampa, Fusagasugá Frecuencia: todos los domingos en la mañana	17 productores se reúnen para ofrecer a los consumidores de la zona productos frescos (hortalizas), gallina, queso, amasijos, café y frutales, entre otros. Desde hace cinco años le apuestan a un mercado más consciente y solidario, con relaciones horizontales entre sus integrantes y de confianza entre productores y consumidores.	Mercado Orgánico del Sumapaz - OS
<b>Mercado Agroecológico Tierra Viva (desde 2014)</b> 	Ubicación: Barrio Armenia (Bogotá) – Sede de Casa Kilele Frecuencia: sábados cada quince días	20 proyectos productivos en su mayoría de transformados como granola, chocolates, panes, jabones, queso y también productos frescos y artesanales. Realizan talleres prácticos y teóricos sobre sus formas de producción, uso de los productos, manejo de plantas y sistemas participativos de garantía.	M.A. Tierra Viva
<b>Mercado Campesino Tejiendo Territorios (desde 2017)</b> 	Ubicación: Barrio La Candelaria (Bogotá) – Sede de La Aldea Frecuencia: sábados cada quince días	24 integrantes entre organizaciones e integrantes se integran al espacio cultural de La Aldea en un mercado quincenal con productos frescos, frutas, medicinales, dulces, amasijos, café, aromáticas, comidas y artesanías	M. C. Tejiendo Territorios, Asociación El Antojo, Asoprocoriente
<b>Mercados de Occidente (Mosquera) (desde 2017)</b> 	Ubicación: Funza, Mosquera y Bosa (Bogotá) Frecuencia: ocasionalmente	Las ocho organizaciones del nodo participan en los diferentes mercados, si bien no se ha logrado aún consolidar espacios recurrentes y con consumidores que sean amigos de los mercados.	Recoveco, Tiendas verdes, Asociación Herrera, Herederas y herederos del saber, Agrosolidaria Vianí, Cooperativa Agroecológica Muisca, Fundación PT, Nuevos Campos Colombianos

Fuente: Elaboración propia.

Los mercados son el principal componente de la estrategia de visibilización del Comité. Adicionalmente, cuenta con otras cuatro estrategias que se resumen en la Figura 26. Algunas organizaciones cuentan con mayor experiencia en ciertas estrategias, mientras que otras se han articulado en el último año y aún es débil su participación.

Figura 26 Estrategias del Comité Salsa



Fuente: Elaboración propia a partir de información del sitio web del Comité.

### 4.3. Modelo multicriterio para el análisis de la gobernanza

El problema de la gobernanza y las cinco dimensiones consideradas se exponen en la Tabla 27, a la cual siguen los conceptos de cada criterio asociado a las dimensiones.

Tabla 27 Definición de las dimensiones del modelo para el análisis de la gobernanza heterárquica de AFN

Problema	Concepto	Dimensión	Definición
<b>Gobernanza</b>	Procesos colectivos de actores con agencia propia, los cuales se encuentran en continua definición desde el nexo entre la formación de normas sociales y la toma de decisiones acerca del uso de recursos para la AFN	<b>Sostenibilidad</b>	Equilibrio entre desarrollo económico, bienestar social y cuidado del ambiente que garantiza la continuidad de los recursos (Herremans y Reid, 2002; Borsatto y Carmo, 2012).
		<b>Efectividad</b>	Relación entre objetivos y resultados (Bouza, 2000) de la acción colectiva, bajo las condiciones fácticas del contexto sobre el cual opera la gobernanza.
		<b>Participación</b>	Característica de los actores de la gobernanza, por la cual se respeta e integra en igualdad su existencia en los procesos de toma de decisiones y configuración de la institucionalidad para la gobernanza (Whittingham, 2010; Fonseca y Bursztyn, 2009).
		<b>Legitimidad</b>	Reconocimiento activo entre actores y de estos frente a los consensos en los procesos de gobernanza.
		<b>Eficiencia</b>	Relación entre recursos y resultados (Bouza, 2000), que se constituye en condición necesario para la viabilidad en el largo plazo (Pazzi <i>et al.</i> , 2014) del objeto de la gobernanza.

Fuente: Elaboración propia.

La dimensión de *sostenibilidad* considera el equilibrio entre desarrollo económico, bienestar social y cuidado del ambiente que garantiza la continuidad de las AFN (Herremans y Reid, 2002; Borsatto y Carmo, 2012). Relacionados a esta se encuentran tres criterios:

- 1) Impacto ambiental: orientado a monitorear los cambios en la cantidad y calidad de los recursos naturales renovables y el medio ambiente y la presión que se ejerce sobre ellos como resultado de su uso y aprovechamiento (Loaiza, Carvajal y Ávila, 2014).
- 2) Impacto social: representa el sistema de asociación entre grupos o comunidades, considerando la importancia de mantener y mejorar los niveles de vida humanos (Herremans y Reid, 2002).
- 3) Impacto económico: refleja los medios para satisfacer las necesidades materiales de las personas a través del dinero, la propiedad, las posesiones de bienes monetarios o cualquier cosa que tenga un valor económico (Herremans y Reid, 2002).

La dimensión de *efectividad* hace referencia a la relación entre objetivos y resultados (Bouza, 2000) de la acción colectiva, bajo las condiciones fácticas del contexto de las AFN. Esta incluye tres criterios:

- 1) **Objetivos y resultados:** implica el conocimiento de los objetivos de la acción y la proyección colectiva de los mismos; esto es esencial para la planeación efectiva hacia la consecución de resultados, en tanto que se refleja la conjunción de misión, valores, estrategias y operaciones (Bryson, 2018).
- 2) **Coordinación multinivel:** considera que las actividades de involucramiento entre actores de interés pueden conducir a relacionamientos de largo plazo y a procesos colectivos más unánimes (FAO, 2013).
- 3) **Resiliencia:** es la capacidad de respuesta de un sistema, basada en las capacidades adaptativas individuales, colectivos y comunitarios para hacer frente a perturbaciones socioeconómicas o ambientales (Stephenson, 2011).

La dimensión de *participación* hace referencia a una característica de los actores, basada en el respeto y la integración (Whittingham, 2010) y es determinante para la gobernanza de las AFN, en tanto influye en los procesos de toma de decisiones, el desarrollo de acciones colectivas y la instituciones que para estas se generan. Cuatro criterios componen esta dimensión:

- 1) **Inclusión y diversidad:** la participación se estimula desde la institucionalización de la inclusión de diversidad de actores, eliminando monopolios de participantes con facilidades económicas o políticas (Fonseca y Bursztyn, 2009).
- 2) **Espacios de articulación:** espacios para la toma de decisiones, es decir, los lugares donde se conjugan los actores y su articulación para la definición de normas (Hufty, 2007).
- 3) **Comunicación:** juega un rol clave en el compromiso y la cohesión de los actores (Laraichi y Hammani, 2018).
- 4) **Empoderamiento:** capacidad de autorreconocimiento que estimula la participación de los actores, en tanto que permite una mejor articulación (Islam y Morgan, 2011).

La dimensión de *legitimidad* aborda aspectos de transparencia y responsabilidad, bajo el reconocimiento activo entre actores de las AFN y de estos frente a los consensos en los procesos de gobernanza. En esta se incluyen tres criterios:

- 1) **Definición y cumplimiento de acuerdos:** desde el respeto, el entendimiento mutuo y la equidad los actores con diferentes intereses logran generar acuerdos (FAO, 2013).
- 2) **Rendición de cuentas:** en los procesos de decisión se deben garantizar adecuada información y canales de comunicación oportunos para que los interesados conozcan sobre las decisiones que les conciernen (FAO, 2013).
- 3) **Prácticas solidarias:** se basan en la cooperación, la solidaridad, la horizontalidad en las decisiones, la ética, la sostenibilidad y la equidad como principios articulares entre los actores (Askunze, 2013).

Por último, la dimensión de *eficiencia* observa la relación entre recursos y resultados (Bouza, 2000) y es condición necesaria para la viabilidad de las AFN en el largo plazo; esta complementa la dimensión de efectividad. Incluye dos criterios:

- 1) **Entradas y salidas:** desde la perspectiva de sistemas como procesos de frontera, observa la relación del sistema y su entorno, siendo este el proveedor de

recursos para el sistema, así como el receptor de las funciones, los productos o los servicios en el sistema (Arnold y Osorio, 1998).

2) Uso de recursos: otro tipo de entradas a considerar son los costos de transacción, en tanto barreras para la gobernanza, específicamente frente a la posibilidad de materializar espacios nodales y fomentar la participación en ellos (Ayers *et al.*, 2017).

#### 4.4. Resultados del análisis de los procesos de gobernanza mediante el modelo ANP y del análisis de correspondencias múltiples

En la primera fase del ANP se construyó una matriz de influencias para definir la interdependencia entre los elementos del modelo. En la Tabla 28 se presenta la matriz agregada de los juicios de los cinco expertos participantes en esta fase.

Tabla 28 Matriz agregada de influencias entre criterios

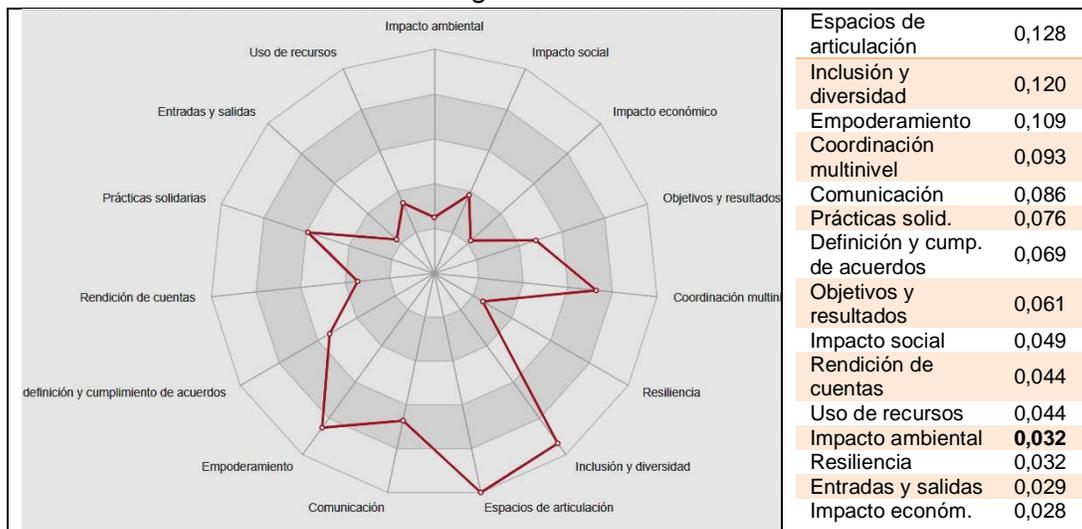
	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	4.3	5.1	5.2
1.1. Impacto ambiental	X	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
1.2. Impacto social	0	X	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
1.3. Impacto económico	1	0	X	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
2.1. Objetivos y resultados	1	0	1	X	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0
2.2. Coord. multinivel	1	0	1	1	X	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1
2.3. Resiliencia	1	0	1	0	0	X	0	0	0	0	0	0	0	1	0
3.1. Inclusión y diversidad	1	1	1	1	1	1	X	0	0	1	1	1	1	1	1
3.2. Espacios de articulación	1	1	1	0	1	1	1	X	1	1	0	1	1	1	1
3.3. Comunicación	1	1	1	1	0	1	1	0	X	0	1	1	0	1	1
3.4. Empoderamiento	1	1	1	0	0	1	0	1	1	X	1	1	1	1	1
4.1. Definición y cumplimiento de acuerdos	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	X	1	0	1	1
4.2. Rendición de cuentas	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	X	0	1	1
4.3. Prácticas solidarias	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	X	1	1
5.1. Entradas y salidas	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X	0
5.2. Uso de recursos	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	X

Fuente: Elaboración propia.

En una matriz individual, los expertos consultados indicaron si existe influencia entre los elementos enunciados en el eje vertical (las filas) sobre los elementos enunciados en el eje horizontal (las columnas). Para asignar el juicio experto se empleó la escala dicotómica 0 y 1; siendo 0 cuando se considera que no hay influencia y 1 cuando un criterio ejerce influencia sobre otro; así, la diagonal de la matriz no contiene valores debido a que es el cruce de una variable con sí misma, siendo impropio evaluar si hay influencia.

En la segunda fase del ANP, se efectuó la agregación de juicios de valores de los siete expertos con mayor consistencia en sus respuestas para definir la importancia de los criterios. Los resultados obtenidos son representados en la Figura 27.

*Figura 27* Peso relativo de a nivel de criterios del modelo ANP para análisis de la gobernanza



Fuente: Elaboración propia.

A partir de este ejercicio, se observa que, para la gobernanza de las AFN, entre los cinco criterios con mayor peso se encuentran los cuatro correspondientes a la dimensión de participación (Espacios de articulación, Inclusión y diversidad, Empoderamiento y Comunicación), así como la Coordinación multinivel de la dimensión de eficiencia. Los criterios de las dimensiones de sostenibilidad y eficiencia son los de menor peso en el modelo.

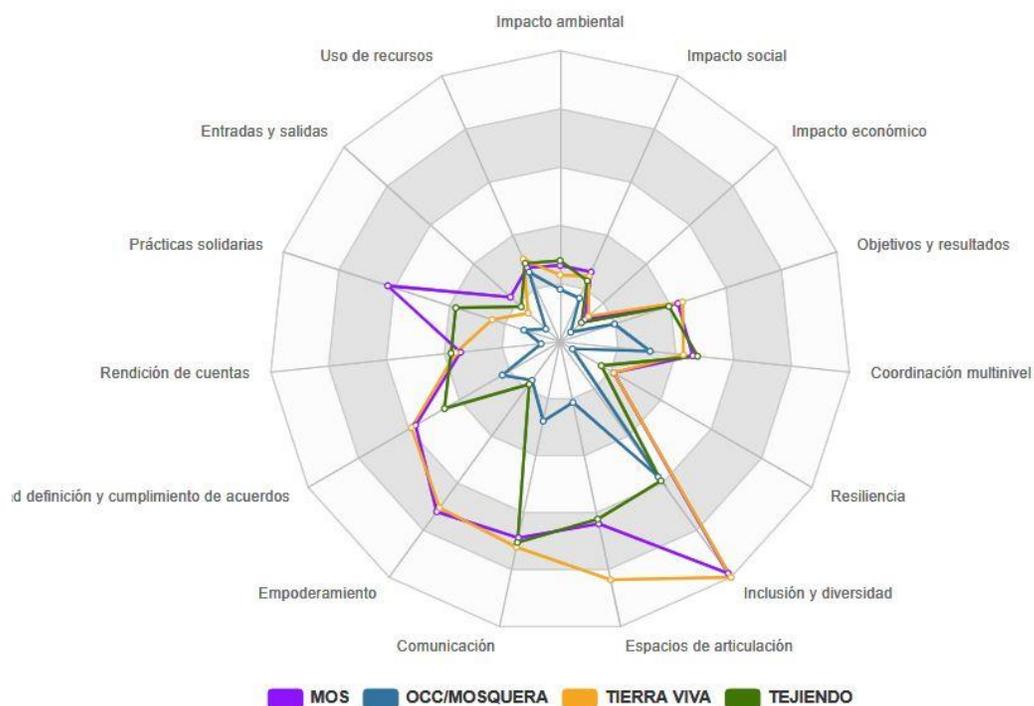
Desde las encuestas aplicadas en las organizaciones articuladas al *Comité Salsa* se obtuvieron los valores que se muestran en la Tabla 29 para los cuatro mercados. Los valores presentados en la Figura 28 son los resultados de la ponderación de los pesos de los criterios estimados mediante la consulta a expertos. Evidentemente el Mercado Agroecológico Tierra Viva y MOS presentan los resultados más altos y el de Mosquera los de menor valor, sin embargo, para un mayor detalle del comportamiento de estos indicadores, se emplea el análisis de correspondencia.

**Tabla 29 Matriz de valoración de subcriterios para los mercados articulados en el Comité Salsa**

Subcriterio	MOS	OCC/MOSQ	TIERRA VIVA	TEJIENDO
1.1.1. Estrategias de conservación	5	2	5	4
1.1.2. Canales cortos de comercialización	5	5	4	4
1.2.1. Aporte a la Soberanía alimentaria desde la AC	4	3	4	5
1.2.2. Iniciativas de ESS en torno a la AC	2	1	2	1
1.3.1. Inclusión socioeconómica desde la AC	2	2	3	3
1.3.2. Pluriactividad familiar desde la AC	2	1	3	2
2.1.1. Coherencia entre integrantes de la AC	5	2	4	5
2.1.2. Planeación estratégica	4	2	5	3
2.2.1. Acciones en coordinación para la AC	3	2	3	3
2.3.1. Identificación y respuesta ante riesgos y amenazas	4	1	4	3
3.1.1. Reconocimiento de actores	3	3	3	3
3.2.1. Escenarios para la participación	3	1	4	3
3.3.1. Diversidad de canales	5	2	5	5
3.4.1. Autorreconocimiento y capacidades	4	1	4	1
4.1.1. Representatividad decisoria y medidas de sanción	5	2	5	4
4.2.1. Transparencia sobre los procesos	5	1	5	5
4.3.1. Mecanismos de redistribución	5	1	2	3
5.1.1. Rentabilidad de las estrategias	5	2	4	4
5.1.2. Incremento de la comercialización	5	1	2	4
5.2.1. Fuentes de financiación para la comercialización	4	4	4	4

Fuente: Elaboración propia.

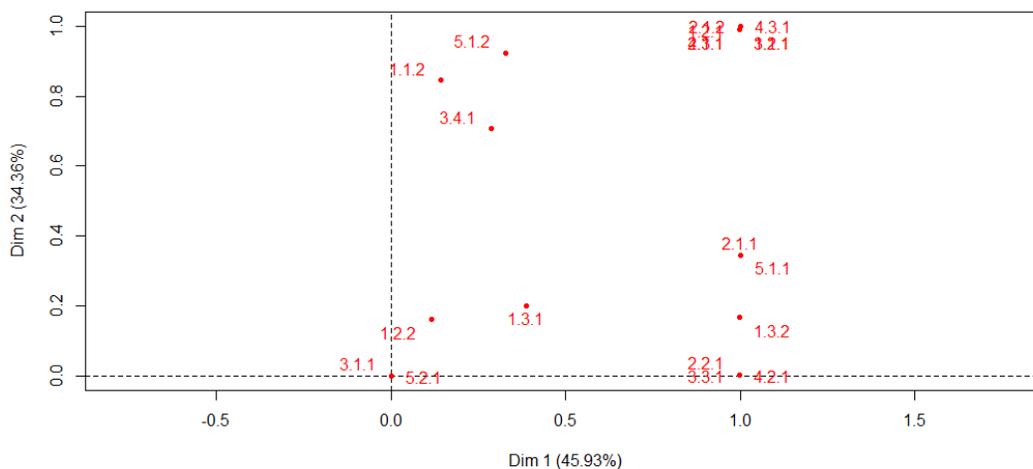
**Figura 28 Comportamiento de cada criterio del modelo ANP para análisis de la gobernanza para los mercados del Comité Salsa**



Fuente: Elaboración propia.

Empleando del análisis de correspondencia se encuentra que con dos dimensiones se logra un nivel de 80,3% de representación de los datos. Con esto en consideración, se construyó un mapa para los elementos de las filas, es decir los subcriterios (Figura 29).

*Figura 29 Representación de subcriterios del modelo para análisis de la gobernanza en mercados articulados al Comité Salsa*



Fuente: Elaboración propia, con procesamiento de datos en colaboración con German Gonzalez Strusberg.

Se encontró que las variables con mayor variabilidad para el caso de Salsa son los subcriterios de 1.1.1 Estrategias de conservación, 1.2.1 Aporte a la Soberanía alimentaria desde la comercialización, 2.3.1 Identificación y respuesta ante riesgos y amenazas, 3.2.1 Escenarios para la participación, 4.1.1 Representatividad en decisiones y mecanismos de respuesta ante incumplimientos, 2.1.2 Planeación estratégica y 4.3.1 Mecanismos de redistribución. Esto significa que estos subcriterios explican en mayor medida el comportamiento de los mercados en términos relativos, o sea en comparación entre los cuatro mercados considerados.

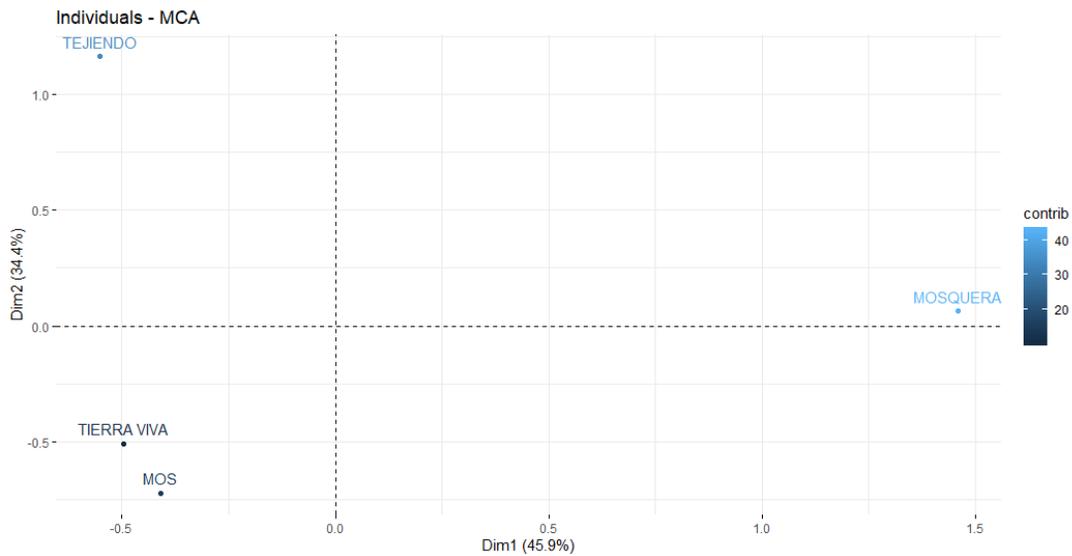
En otras palabras, estas variables son las que presentan más peso en la representación por su disparidad al considerar los cuatro mercados articulados al *Comité Salsa*. Resaltan la heterogeneidad de respuestas en el manejo de riesgos, la planeación estratégica y la redistribución, pues algunos mercados presentan valores muy bajos, mientras que otros obtuvieron el valor máximo, lo cual indica un aprendizaje cruzado que no se ha dado entre los mercados.

Los otros subcriterios hacen referencia a prácticas que han sido adoptadas en unos mercados y en otros no, pero cuya replicación no es sencilla, pues dependen de dinámicas de cada mercado. Las variables más cercanas al punto cero, que representan mayor homogeneidad entre los mercados, son: 3.1.1 Reconocimiento

de actores, 5.2.1 Fuentes de financiación para la comercialización y 1.2.2 Iniciativas de ESS. En 5.2.1 los cuatro mercados obtuvieron un valor alto, mientras que en 3.1.1 valores medios y en 1.2.2 valores bajos.

Desde la perspectiva de los mercados (Figura 30), se observa que el mercado con mayor variabilidad es el de Mosquera y que los mercados de Tierra Viva y MOS poseen similitudes en su comportamiento relativo a la distribución total de la matriz, siendo más consistentes en los valores presentados en cada subcriterio. El hecho de que el mercado de Occidente/Mosquera tenga un peso mayor explica lo referido antes sobre las disparidades en algunas prácticas, pues este es un mercado que no ha conseguido cierta regularidad en su realización, afectando negativamente los procesos de encuentro para toma de decisiones, de planeación de la producción por parte de los integrantes con miras a ese mercado en específico, y de relacionamiento con los consumidores.

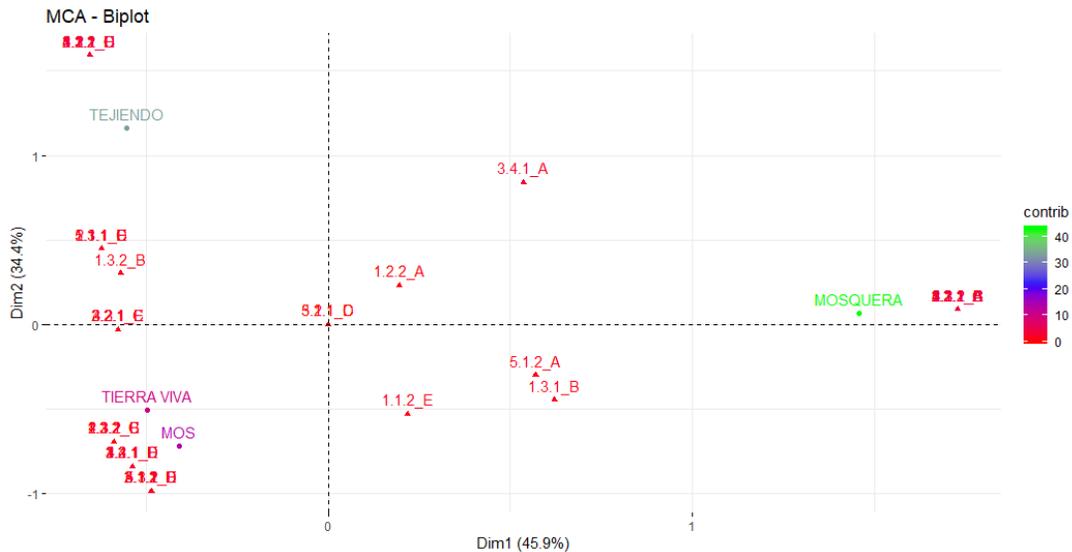
*Figura 30 Representación de los mercados articulados al Comité Salsa*



Fuente: Elaboración propia, con procesamiento de datos en colaboración con German Gonzalez Strusberg.

Para evidenciar las variables y los mercados al tiempo se construyó un gráfico *Bplot*, en el cual es posible comparar filas y columnas al tiempo, sin embargo, no es posible asociar simplemente por ubicación de los puntos en el mapa. Primero, se debe considerar que los puntos ubicados a mayor distancia del punto cero (0,0) son aquellos que probablemente tienen mayor asociación con otros elementos. Segundo, ubicando dos puntos (uno de la fila y otro de la columna) se debe trazar una línea entre el punto cero y cada punto y observar el ángulo formado entre los segmentos: un ángulo agudo significa asociación positiva, un ángulo recto (90 grados) indica no relación, mientras que un ángulo obtuso representa una asociación negativa. Este gráfico es presentado en la Figura 31.

Figura 31 Representación de mercados y subcriterios mediante el análisis de correspondencias para el caso del Comité Salsa



Fuente: Elaboración propia, con procesamiento de datos en colaboración con German Gonzalez Strusberg.

Se encuentra asociación positiva entre los mercados de Tierra Viva y MOS con valores altos (4 o 5) para los subcriterios: 1.1.1. Estrategias de conservación, entre los subcriterios de sostenibilidad; 2.1.2. Planeación estratégica y 2.3.1. Identificación y respuesta ante riesgos y amenazas, entre los subcriterios de efectividad; 3.4.1. Autorreconocimiento y capacidades, entre los subcriterios de participación; y 4.1.1. Representatividad en decisiones y mecanismos de respuesta ante incumplimientos, entre los subcriterios de legitimidad. Estos subcriterios resultan ser en los que más se distinguen estos mercados de los mercados de Tejiendo Territorios y, principalmente, de Mosquera. También, el mercado de Tejiendo Territorios presenta asociación positiva para el subcriterio 1.2.1. Aporte a la soberanía alimentaria desde la comercialización entre los subcriterios de sostenibilidad. Mosquera no presenta asociación positiva con ningún subcriterio con valor alto.

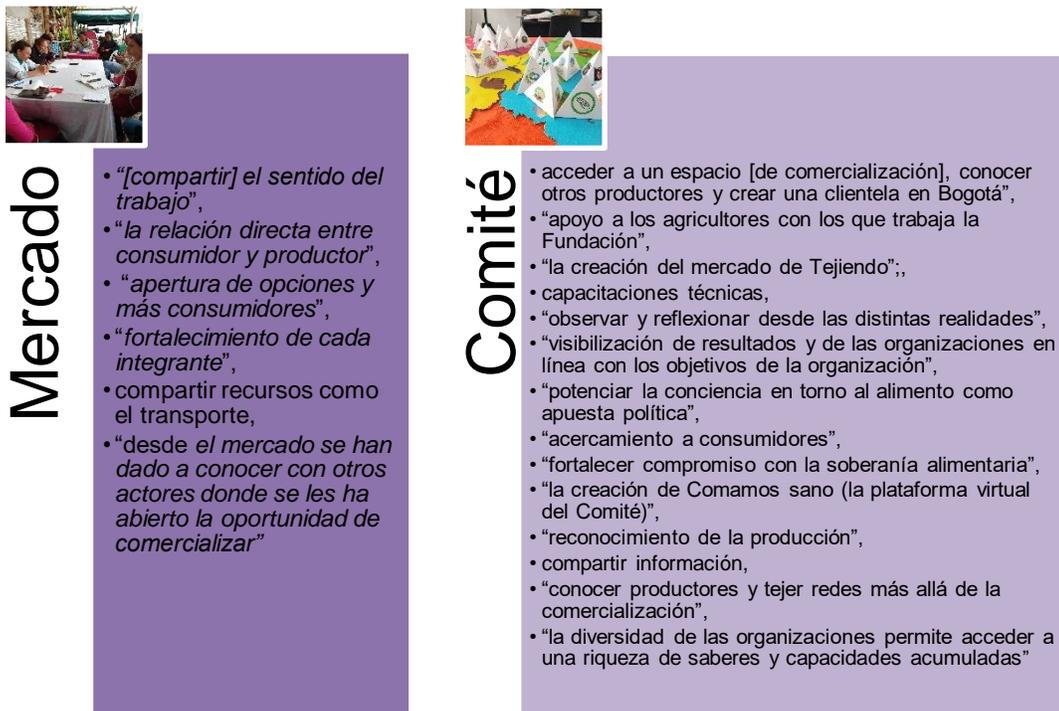
Algunos subcriterios que también llaman la atención son: 1) por sus altos valores para en todos los mercados: 1.1.2. Canales cortos de comercialización, 3.3.1. Diversidad de canales (excepto para Mosquera), 4.2.1. Transparencia sobre los procesos (excepto para Mosquera), 5.1.1. Rentabilidad de las estrategias (excepto para Mosquera), y 5.2.1. Fuentes de financiación para la comercialización. 2) Por sus valores medios para todos los mercados: 1.3.1. Inclusión socioeconómica desde la comercialización y 3.1.1. Reconocimiento de actores. Y 3) por su mayor variabilidad entre los mercados: los subcriterios de participación.

## 4.5. Triangulación de los resultados

Los mercados agroecológicos, orgánicos y campesinos vinculados al *Comité Salsa* constituyen la AC sobre la cual se crea el **problema** de la gobernanza. Entre las motivaciones que llevaron a las organizaciones a hacer parte o formar estos mercados se destaca el “*crear un espacio donde consumidores puedan adquirir productos de buena calidad, apoyando el consumo local y directo bajo una relación de confianza consumidor-productor*” (Integrante del Comité, 2019); igualmente, buscan dar a conocer los productos y los procesos territoriales (trabajo con la comunidad, participación política, problemáticas sociales, etc.), en Bogotá ciudad región.

Así mismo, en el ámbito de los **actores**, es de resaltar que estos mencionan la oportunidad de articularse a otros productores y organizaciones como una de sus motivaciones. Esto es, además, considerado como una fortaleza para los mercados: “*El acompañamiento de todos con todos, la ubicación central, el acceso a consumidores conscientes en la zona, la diversidad de productos, la diversidad entre los integrantes*” (Integrante del Comité, 2019). Considerando algunos de los beneficios que se indicaron al participar en la AC del mercado y en el *Comité Salsa* (Figura 32), los referidos a la interacción entre actores diversos son recurrentes.

Figura 32 Beneficios percibidos de los miembros del Comité Salsa en para la participación en la AC



Fuente: Elaboración propia. Fragmentos tomados en entrevistas y encuestas.

En conversaciones durante los mercados, también, señalaron que se trata de espacios interesantes y llamativos para la gente y que se convierten en lugares para compartir, más allá de la búsqueda de ingresos. Esto se convierte en oportunidades para los mercados, en la medida que se aprovecha la diversidad: “[se dan] aprendizajes desde experiencias conjuntas”; “hay una gran variedad de productos”; “hay consumidores con interés en participar del mercado”; “se comparten experiencias de comercialización y de vida entre los integrantes”; “[se avanza en el] crecimiento del sistema participativo de garantías y en la apertura a la horizontalidad desde la participación de todos los productores” (Integrantes del Comité, 2019).

Justamente, en lo que respecta a las **normas**, la horizontalidad es una regla informal tanto en los mercados como en el Comité, mas no ha logrado darse a cabalidad, principalmente debido a factores como la disponibilidad de tiempo. En consecuencia, la organización por nodos territoriales del *Comité Salsa* resulta estratégica, debido a que en reuniones de ese nivel es que se logra identificar aquellos lineamientos que se usan para construir propuestas para la acción por parte del Comité, misma instancia en que se toman decisiones para los mercados (excepto el mercado de Tierra Viva, en la medida que este mercado se articuló al Comité manteniendo su total autonomía).

Sin embargo, los entrevistados declaran que existe una limitación en la articulación efectiva a las decisiones que se adoptan, debido a que solo participa un delegado por nodo, en tanto que esa persona debe asumir el ir, informar, coordinar, motivar y hacer seguimiento a los compromisos adquiridos para el colectivo de organizaciones al que representa ante el Comité. Igualmente, si bien se articula el trabajo de todas las organizaciones para apoyarse desde las capacidades (experiencia, participantes, tiempo y ubicación rural o urbana) y la autonomía de cada una, en el Comité se da una “laxitud frente a los compromisos” y terminan algunas organizaciones asumiendo mayores responsabilidades, a la vez que se “ralentiza el trabajo”.

En términos de la arquitectura empleada por el Comité, existe la figura del secretario, el cual lidera espacios de conciliación, convoca las asambleas y visita constantemente los territorios, así como, en ocasiones, toma decisiones “urgentes”, sobre todo en lo referente a los recursos económicos del Comité. Además, al preguntar por las dificultades de la participación en reuniones de coordinación fuera de los espacios de los mercados, se encontró que los informantes consultados manifiestan algunas dificultades que inciden en que esta sea efectiva, como son: “la falta de tiempo y dinero para participar en reuniones”; “la coordinación de tiempos y lugares”; así como “los recursos financieros que se requieren para garantizar la participación en reuniones en Bogotá” (Integrantes del Comité, 2019).

Desde el juicio de los expertos consultados, la participación se convierte en la dimensión de mayor importancia en la gobernanza de las AFN. En relación con el

criterio de comunicación, *MOS*, *Tierra Viva* y *Tejiendo* obtuvieron el mayor valor en la escala, lo cual facilita la dinámica de la horizontalidad; igualmente, en empoderamiento, *MOS* y *Tierra Viva* obtuvieron valores altos. Sin embargo, desde el análisis de redes sociales presentado en el capítulo anterior de la investigación, se observó que la inclusión y diversidad no es plenamente aprovechada debido a la centralidad de la red de cooperación entre los actores del Comité. Esto se relaciona, también al subcriterio de espacios de articulación, pues para la mayoría de los mercados es baja la frecuencia de estos espacios o no cuentan con la vinculación de actores externos para la cooperación.

A nivel de los **espacios nodales** y de las **normas** es de relevancia la dimensión de legitimidad, cuyos criterios (Prácticas solidarias, Definición y cumplimiento de acuerdos y Rendición de cuentas) obtuvieron un peso medio a través del juicio de los expertos. En estos, *MOS* presentó el mejor comportamiento con los valores máximos, seguido de *Tierra Viva* que indica una calificación baja en cuanto a prácticas solidarias; esta dimensión es precisamente en la que el mercado de Occidente/Mosquera presenta menor desempeño. En particular, para el caso de *MOS* los informantes consultados indicaron que “[el] logro de consenso es fácil, por la pasividad de la gente” (Integrante del Comité, 2019).

Ahora bien, a nivel del Comité se señalaron algunas dificultades para su organización, en especial por la incompreensión de algunas organizaciones sobre su rol en una red, en particular debido a “la *concentración de responsabilidades*”; “la *falta de orientación al principio [siendo nuevos]*”; “las *responsabilidades recargadas en pocos*”; “la *falta capacidad para auto-dinamizar y reunirse [desde los nodos]*”; así como en “[fallas para] *concretar acciones aprovechando y responsabilizándose de la autonomía*” (Integrantes del Comité, 2019).

Otras dificultades mencionadas, a nivel de los mercados, fueron la capacidad productiva que implica que algunos productores desistan de la comercialización por el bajo rendimiento de la jornada, la falta de capacidades comunicativas para la comercialización, las carencias de transportes adecuados y económicos, así como de publicidad, y la falta de regularidad (en el caso de Occidente/Mosquera). Esto no se evidencia en la dimensión de efectividad, pues en ella se registra el incremento de las ventas, la rentabilidad de la comercialización y la autogestión para la financiación de la AC, variables que se encuentran un valor alto para los integrantes que participan en mercados con cierta regularidad; sin embargo, no para quienes intentan ingresar al mercado o para los que trabajan para construir el mercado de Occidente/Mosquera.

Finalmente, llama la atención que la dimensión de sostenibilidad obtuvo una baja ponderación desde los juicios de los expertos, a la vez que los resultados para los mercados fueron variados. A nivel del impacto ambiental (estrategias de conservación) los valores presentados son altos, no ocurriendo lo mismo con el

impacto económico (pluriactividad económica e inclusión), ni con el subcriterio de iniciativas de ESS en el impacto social.

## 4.6. Conclusiones

El modelo propuesto para el análisis de los procesos de gobernanza de las AFN como AC ha permitido distinguir una serie de elementos que indican el desempeño de las AC orientadas al mercado en cinco dimensiones, resultando de esta forma un modelo oportuno para profundizar en el análisis de la gobernanza heterárquica con todas sus particularidades.

El trabajo de campo ha resultado determinante para aportar a la interpretación de las variables identificadas como importantes a considerar, así como la revisión de literatura, toda vez que permitió observar cómo es el desempeño de los mercados vinculados al Comité Salsa frente a las dimensiones y elementos incorporados en el modelo diseñado.

A nivel de la dimensión de sostenibilidad, los mercados obtuvieron valores altos en impacto ambiental, pero no en el social y económico. Esto puede indicar una baja consideración de estas variables por parte de las organizaciones, lo cual coincide con la baja ponderación de la dimensión a partir de sus juicios de los expertos. No obstante, también es necesario considerar que los criterios considerados para la sostenibilidad hacen referencia a acciones de repercusión en los territorios, por lo que requieren de un esfuerzo mayor de cooperación con otros actores en cada lugar de incidencia de las organizaciones del Comité.

Los mercados muestran un comportamiento heterogéneo en la dimensión de efectividad; si bien existe coherencia entre los actores frente a la AC, esta se entiende por el alcance limitado que experimenta el *Comité Salsa* para lograr la coordinación efectiva con otros actores que resultan ser actores pertinentes en la red de relaciones.

Lo anterior se relaciona con la existencia de redes centralizadas con un potencial desaprovechado para dinamizar puentes con actores externos al *Comité Salsa*. Esta es una de las debilidades en la dimensión de participación. Aunque se tiene el propósito de construir consensos y distribuir responsabilidades en función de las capacidades específicas de las organizaciones, tanto desde la percepción de los integrantes del Comité, como desde los resultados de los indicadores se evidencian vacíos en los escenarios de participación, el autorreconocimiento y la inclusión de actores. Estos aspectos deben ser tenidos en cuenta con mayor atención, en la medida que los criterios de participación fueron considerados desde el juicio de los expertos, como los de mayor importancia en la ponderación para el análisis de los procesos de gobernanza heterárquica en las AFN.

Ha resultado más favorable para los mercados el desempeño en la dimensión de legitimidad, favoreciendo en el largo plazo los procesos de participación. En tal sentido, se reconocen los procesos decisorios y los consensos alcanzados, incluyendo la existencia de fondos comunes solidarios para el caso de algunos de los mercados analizados.

En la dimensión de eficiencia, para la viabilidad económica de la AC, exceptuando el mercado de Occidente/Mosquera, los demás mercados evidencian un desempeño alto; sin embargo, en función de las dificultades identificadas por los integrantes del *Comité Salsa*, se plantea oportuno el reconsiderar los indicadores empleados para el análisis de las experiencias de mercados. Por lo anterior, a fin de mantener la simplicidad del instrumento de levantamiento de información, se sugiere que los mercados adopten registros financieros incluyendo información individual de sus integrantes.

Finalmente, los resultados obtenidos en esta investigación deben ser discutidos con delegados del *Comité Salsa*, a fin de generar propuestas pertinentes para las áreas donde se han identificado debilidades, de tal forma que se pueda aprovechar las fortalezas en los elementos que tras la evaluación presentaron mejor desempeño, en particular para algunos de los mercados analizados. Lo anterior con el fin de capitalizar los aprendizajes generados por las experiencias exitosas, y replicarlos a los demás mercados y para el propio funcionamiento del *Comité Salsa*.

Se considera que las herramientas del modelo y del análisis de correspondencias pueden ser empleadas en otras experiencias de manera que se aproveche la facilidad que poseen para visualizar por medio de comparaciones entre casos, principalmente en el evento que se haga posible contar con resultados para un mayor número de experiencias de AFN que actualmente operan en la región central de Colombia.

## Bibliografía del capítulo

- Askunze, C. (2013). Más allá del capitalismo: alternativas desde la Economía Solidaria. *Documentación social*, (168), 91-116.
- Ayers, A., Kittinger, J., Imperial, M., & Vaughan, M. (2017). Making the transition to co-management governance arrangements in Hawai'i: a framework for understanding transaction and transformation costs. *International Journal of the Commons*, 11(1).
- Barbera, F., & Dagnes, J. (2016). Building alternatives from the bottom-up: The case of alternative food networks. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 8, 324-331.
- Belton, V., & Stewart, T. (2002). *Multiple criteria decision analysis: an integrated approach*. Springer Science & Business Media.
- Bevir, M. (2007). *Encyclopedia of governance (Vol. 1)*. Sage Publications, London, New Delhi.
- Borsatto, R. S., & Do Carmo, M. S. (2012). Agroecology's Epistemology. *Interciencia*, 37(9), 711-716.
- Bouza Suárez, A. (2000). Reflexiones acerca del uso de los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad en el sector salud. *Revista cubana de salud pública*, 26, 50-56.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.
- Carmen, C. T., Parra-López, C., Sayadi, S., & Ascension, H. R. (2011). *Multifunctional Impacts of the Olive Farming Practices in Andalusia, Spain: An Analytic Network Approach* (No. 114319). European Association of Agricultural Economists.
- Cathalifaud, M. A., & Osorio, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. *Cinta de moebio*, (3).
- Chen, Y., Jin, Q., Fang, H., Lei, H., Hu, J., Wu, Y., Chen, J., Wang, C. & Wan, Y. (2019). Analytic network process: Academic insights and perspectives analysis. *Journal of Cleaner Production*, 235.
- Cox, R., Holloway, L., Venn, L., Dowler, L., Hein, J. R., Kneafsey, M., & Tuomainen, H. (2008). Common ground? Motivations for participation in a community-supported agriculture scheme. *Local environment*, 13(3), 203-218.
- Darolt, M. R., Lamine, C., BRANDENBURG, A., ALENCAR, M. D. C. F., & ABREU, L. S. (2016). Redes alimentares alternativas e novas relações produção-consumo na França e no Brasil. *Ambiente & sociedade*, 19(2), 1-22.
- Deverre, C., & Lamine, C. (2010). Les systèmes agroalimentaires alternatifs. Une revue de travaux anglophones en sciences sociales. *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, (317), 57-73.
- Dodgson, J. S., Spackman, M., Pearman, A., & Phillips, L. D. (2009). *Multi-criteria analysis: a manual*. London: Department for Communities and Local Government.

- FAO, S. (2013). Sustainability Assessment of Food and Agriculture Systems. *Guidelines version, 3*.
- Fonseca, I. F. D., & Bursztyn, M. (2009). A banalização da sustentabilidade: reflexões sobre governança ambiental em escala local. *Sociedade e Estado, 24*(1), 17-46.
- Forman, E., & Peniwati, K. (1998). Aggregating individual judgments and priorities with the analytic hierarchy process. *European journal of operational research, 108*(1), 165-169.
- Greenacre, M. (2008). *La práctica del análisis de correspondencias*. Fundación BBVA.
- Herremans, I. M., & Reid, R. E. (2002). Developing awareness of the sustainability concept. *The Journal of Environmental Education, 34*(1), 16-20.
- Hufty, M. 2008. Una propuesta para concretizar el concepto de gobernanza: el Marco Analítico de la Gobernanza. *Evolution, 1*–14.
- Hufty, M. (2007). *The Governance Analytical Framework*. WP1, IP IHEID. (Accessed 15 March 2019) <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.379.1551&rep=rep1&type=pdf>
- Islam, M. R., & Morgan, W. J. (2012). Non-governmental organizations in Bangladesh: their contribution to social capital development and community empowerment. *Community Development Journal, 47*(3), 369-385.
- Jessop, B. (1999). The dynamics of partnership and governance failure. *The new politics of local governance in Britain, 11*-32.
- Koopmans, M. E., Rogge, E., Mettepenningen, E., Knickel, K., & Šūmane, S. (2018). The role of multi-actor governance in aligning farm modernization and sustainable rural development. *Journal of rural studies, 59, 252*-262.
- Laraichi, S., & Hammani, A. (2018). How can information and communication effects on small farmers' engagement in groundwater management: Case of SAISS aquifers, Morocco. *Groundwater for Sustainable Development, 7, 109*-120.
- Loaiza Cerón, W., Carvajal Escobar, Y., & Ávila Díaz, Á. J. (2014). Agroecological evaluation of agricultural production systems in the Centella watershed (Dagua, Colombia). *Colombia Forestal, 17*(2), 161-179.
- Murdoch, J. (2000). Networks—a new paradigm of rural development? *Journal of rural studies, 16*(4), 407-419.
- Ostrom, E. (2015). *Governing the commons*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Reina Usuga, M. L. (2018). *Sostenibilidad y gobernanza alimentaria: análisis de la contribución de los canales cortos de comercialización territorial en sendos casos de estudio en Colombia y España*. Tesis doctoral Universidad de Córdoba.
- Reina, L., de Haro, T., & Parra, C. (2018). Canales cortos de comercialización territoriales: conceptualización, caracterización y aplicación para el caso de Córdoba, España. *ITEA, Información Técnica Económica Agraria, 114*(2), 183-202.

- Renting, H., Marsden, T. K., & Banks, J. (2003). Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. *Environment and planning A*, 35(3), 393-411.
- Roep, D., & Wiskerke, J. S. (2012). On governance, embedding and marketing: reflections on the construction of alternative sustainable food networks. *Journal of agricultural and environmental ethics*, 25(2), 205-221.
- Saaty, T. (1980). *The analytic hierarchy process: planning, priority setting, resources allocation*. McGraw-Hill Inc. New York: McGraw.
- Saaty, T. L. (1999, August). Fundamentals of the analytic network process. In *Proceedings of the 5th international symposium on the analytic hierarchy process* (pp. 12-14).
- Saaty, T. L., & Özdemir, M. S. (2014). How many judges should there be in a group? *Annals of Data Science*, 1(3-4), 359-368.
- Secco, L., Da Re, R., Pettenella D.M. & Gatto, P. (2014). Why and how to measure forest governance at local level: A set of indicators. *Forest Policy and Economics*, 49, 57-71.
- Sepúlveda, J., & Vasquez, E. (2014). Multicriteria analysis for improving the innovation capability in small and medium enterprises in emerging countries. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4(4), 199.
- Soler Montiel, M., Calle-Collado, A., Renting, H., & Cuèllar Padilla, M. (2011). "Between Food Ethics, Solidarity and the Social Construction of Alternative Markets: Exploring the Dimensions of Grassroots Food Movements in Spain". In *9th European International Farming System Association Symposium*. [http://ifsa.boku.ac.at/cms/fileadmin/Proceeding2010/2010\\_WS4.3\\_Soler.pdf](http://ifsa.boku.ac.at/cms/fileadmin/Proceeding2010/2010_WS4.3_Soler.pdf)
- Stark, D. (2001). Heterarchy: Exploiting ambiguity and organizing diversity. *Brazilian Journal of Political Economy*, 21(1), 21-39
- Stephenson Jr, M. O. (2011). Considering the relationships among social conflict, social imaginaries, resilience, and community-based organization leadership. *Ecology and Society*, 16(1).
- Tobasura, A. I., & Ospina, P. C. (2010). *El Proceso de Gobernanza de la Cadena de la Mora. Un Estudio de Caso en el departamento de caldas (Colombia)*. European Association of Agricultural Economists (EAAE) > 116th Seminar, October 27-30, 2010, Parma, Italy. <https://ageconsearch.umn.edu/record/95236/>
- Van der Heijden, P. G., Mooijaart, A., & Takane, Y. (1984). Correspondence analysis and contingency table models. In: Greenacre, M. J. *Correspondence analysis*. London: Academic Press.
- Venn, L., Kneafsey, M., Holloway, L., Cox, R., Dowler, E., & Tuomainen, H. (2006). Researching European 'alternative' food networks: some methodological considerations. *Area*, 38(3), 248-258.
- Whittingham, M. (2010). ¿Qué es la gobernanza y para qué sirve? *Revista análisis internacional*, 2, 219-235.



## 5. Conclusiones

En este apartado se presenta una compilación de las principales conclusiones señaladas en los capítulos previos.

El caso de los mercados articulados al *Comité Salsa* se considera un ejemplo de una red agroalimentaria alternativa en crecimiento. En esta convergen organizaciones de productores con lógicas alternativas y organizaciones de la sociedad civil, las cuales fomentan economías más justas que resultan próximas con las lógicas de producción AE o en transición.

La construcción de los mercados y de la red del Comité ha servido para visibilizar y comunicar esas lógicas, de manera que se aumenta el alcance de la red y se abren más alternativas de comercialización inclusiva de la mano de consumidores críticos. En términos globales, este es un proceso que avanza en función de las dinámicas propias y colectivas de los actores.

El análisis de la gobernanza en la AFN resulta ser todo un reto por la diversidad que presentan estos mercados. Esto se relaciona con la diversidad de actores que constituyen las organizaciones y los mercados, la forma como estos han surgido, las dinámicas de la participación, los contextos geográficos en que operan, los objetivos que se trazan, así como la amplitud y diversidad de relaciones que se establecen entre los integrantes y consumidores.

Se ha logrado aplicar el concepto de heterarquía e incorporarlo a la construcción de una propuesta de tipología de gobernanza en relación con las AFN. Esto resulta en una aproximación diferente a lo presentado en la literatura para el análisis de los procesos de gobernanza. El considerar la heterarquía como una forma de relacionamientos horizontales, flexibles y basados en el diálogo, supone la estructuración de un tipo de gobernanza particular. La estructura heterárquica se articula a variables (dimensiones y criterios) que resultan ser diferenciales en función de los atributos de las relaciones y de los objetivos que se trazan las organizaciones para la acción colectiva, tal y como se ha evidenciado en el análisis de los mercados articulados al Comité Salsa.

A partir de la literatura especializada de la gobernanza y de la economía social y solidaria ha sido posible identificar una serie de variables que resultaron ser oportunas y operacionalizables para el caso de las AFN, además de apropiadas para el diseño de un modelo analítico para la gobernanza.

El análisis de redes sociales, en sus dos herramientas utilizadas, ha sido de utilidad para profundizar en los contenidos relacionales de los actores que se vinculan al

Comité. La contextualización del SNA fue fundamental para la interpretación de los resultados obtenidos con el procesamiento de los datos construidos desde las encuestas; esto se logró gracias a la triangulación de información obtenida mediante el trabajo de campo, la aplicación de la herramienta de *net-map* y el análisis de cohesión. Cada una de las herramientas empleadas ha aportado a identificar aspectos específicos del comportamiento de las redes, permitiendo a su vez incorporar la interpretación de los delegados del Comité frente a las redes diseñadas en el mapeo participativo.

El análisis de las dinámicas relacionales en la red del Comité Salsa permitió establecer que nueve organizaciones del Comité se encuentran más vinculadas a nivel de la cooperación y conforman un subgrupo en la red; entre estas organizaciones, seis aparecen recurrentemente como las de mayor nivel de centralidad, intermediación y cercanía.

Este hallazgo merece ser evaluado en el Comité por dos aspectos: i) el papel que juegan estos actores puede deberse a un dinamismo desigual por parte de las organizaciones, lo que puede tener repercusiones en el largo plazo si alimenta la centralidad y sobrecarga de responsabilidad y capacidad de deliberación a algunas pocas; y de otra parte ii) las organizaciones localizadas en la periferia de red pueden aportar nuevos elementos al Comité, desde recursos inmateriales (v.g. experiencias en otros sectores) hasta posibilidades de coordinación con otros actores de los territorios en que operan los mercados.

Los resultados acerca de los distintos tipos de relacionamientos (compañeros, informantes e interlocutores), así como la necesidad de fortalecer sus atributos (cohesión, confianza y sinergia), se consideran oportunos para orientar acciones que contribuyan con el fortalecimiento de los vínculos de cooperación entre los miembros.

De la misma forma, algunos de los datos reticulares estimados mediante el SNA han sido incorporados como indicadores en el modelo analítico para la gobernanza, resultando oportuno por facilitar la estimación del desempeño en este último.

Se ha diseñado un modelo multicriterio que incorpora cinco dimensiones y quince criterios como constitutivos de la gobernanza en las AFN. Dada la interdependencia de algunos de las variables constitutivas de la gobernanza, este ha resultado ser un modelo analítico en red, el cual fue estimado mediante consulta a expertos, permitiendo identificar el peso de importancia relativa que se atribuye a cada uno de sus elementos.

Tras la estimación del grado de desempeño de la gobernanza en el comité Salsa, la observación participante ha resultado ser útil, así como el análisis de

correspondencias, principalmente para realizar triangulación de información para interpretación de los resultados.

### **Futuras línea de acción**

Desde los resultados obtenidos se plantean algunas líneas complementarias de investigación, por un lado, que resultan de interés para avanzar en la investigación de las AFN desde el análisis de la gobernanza heterárquica y, por otro lado, que pueden ser exploradas en función de las necesidades del Comité.

Como parte de la socialización que se realizará con integrantes del Comité (Anexo 8), estos resultados serán puestos a consideración, a fin de generar propuestas pertinentes para las áreas donde se han identificado debilidades, como en el impacto social y ambiental, al igual que para aprovechar las fortalezas en los elementos que tras la evaluación presentaron mejor desempeño, como la legitimidad.

Se considera necesario seguir el trabajo de consolidación de la red para aumentar la vinculación de actores y mantener la descentralización en la toma de decisiones desde el diálogo. Los mercados articulados al *Comité Salsa* han logrado construir una base para dar continuidad a los proyectos de producción alternativa y favorecer el reconocimiento de los productores. No obstante, estos mercados pueden entenderse como nichos de transformación, aún requieren de un mayor dinamismo para vincular actores de distintos perfiles y sectores.

Se propone incorporar más elementos de los principios de la ESS al estudio de las AFN, teniendo en cuenta que en muchos casos las AC se adelantan desde ejercicios de voluntad con escasos recursos, pero que estas deben garantizar una fuente de ingresos interesante para los productores y un espacio de comercio justo para todos. Esto puede enriquecer igualmente la comprensión de la heterarquía, contemplando que desde la ESS se favorecen relaciones empáticas y horizontales.

Desde la teoría antropológica puede explorarse la vinculación entre solidaridad y heterarquía a fin de encontrar información sobre prácticas que puedan ser útiles para las AFN. Igualmente, una profundización acerca de las triadas conceptuales propuestas en la introducción puede ser realizada en el marco de una tesis doctoral para la comprensión de las AFN.

En esta investigación se intentó establecer un cuestionario con lenguaje simple para construir información desde hechos cuantificables. Sin embargo, se sugiere probar más mecanismos de cuantificación de los valores de los subcriterios, en tanto que, los indicadores deben abarcar una experiencia más amplia de AFN con características diversas, sin dejar de ser sencillos para la comprensión de los actores interesados. Esto puede incorporar construir información previa con los actores, en

casos en los que se cuente con el tiempo y la disposición para el trabajo de campo de investigadores y de los sujetos.

El ANP puede ser desarrollado aún más desde una consulta a expertos por áreas de experticia, fragmentando las dimensiones del modelo. Esto permitiría detallar aún más el contenido de cada dimensión, principalmente en dirección al impacto social y el efecto de las AFN sobre el DA; no obstante, esto implica la necesidad de construir más información en el caso de estudio, con costos asociados.

Esto último también aplica a la posibilidad de extender el SNA a otros actores en los territorios particulares de cada mercado, incluyendo consumidores y otros actores de la sociedad civil. Es necesario incorporar estos actores en futuras investigaciones a fin de analizar su participación en la configuración de sistemas agroalimentarios alternativos, considerando la incorporación de intereses y capacidades particulares en la AC.

Finalmente, se sugiere contrastar esta experiencia con otros casos. Desde la RENAF se adelanta la construcción de información para los mercados de la Campaña Llevo el Campo Colombiano, entre la cual existen algunos elementos comunes con los contenidos en el modelo, que podrían servir de base, siempre y cuando se pueda contar con personas que puedan contextualizar la información para cada caso.

# Anexos

## Anexo 1. Cuestionario a expertos – Parte 1/2<sup>22</sup>

### GOBERNANZA DE REDES AGROALIMENTARIAS ALTERNATIVAS: ANÁLISIS DE LOS MERCADOS DE PRODUCTORES CON LÓGICAS DE TRANSICIÓN AGROECOLÓGICA DE LA RED SALSA

#### CUESTIONARIO PARA CONSULTA CON EXPERTOS – Parte 1/2

Estamos interesados en consultar su opinión para **evaluar la pertinencia de un modelo para el análisis de los procesos de gobernanza**, en el marco de la tesis de Maestría en Gestión y Desarrollo Rural titulada “*Gobernanza de redes agroalimentarias alternativas: análisis de los mercados de productores con lógicas de transición agroecológica de la red del Comité Salsa Bogotá-Cundinamarca*”, desarrollada por la economista y antropóloga María Jennifer Novoa Alvarez y dirigida por el profesor Yesid Aranda de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Colombia.

Esta investigación tiene como objetivo general analizar la participación de las organizaciones de productores con lógicas de transición agroecológica en los procesos de gobernanza que conducen a la transformación de sistemas de producción convencional hacia redes agroalimentarias alternativas<sup>23</sup>. Solicitamos su colaboración por su experticia en estos temas y agradecemos de antemano sus aportes en las dos fases de consulta que se realizarán. En este **primer cuestionario** esperamos pueda diligenciar la matriz propuesta **antes del 02 de agosto** y hacemos llegar el documento de vuelta por este medio.

La Universidad Nacional de Colombia es responsable del Tratamiento de los Datos Personales suministrados por los participantes durante toda la investigación. Para lo cual se requiere obtener su **autorización** como participante del proyecto para que, de manera libre, previa, expresa, voluntaria y debidamente informada permita a los investigadores recolectar, recaudar, almacenar, usar, suprimir, procesar, analizar, publicar y disponer de los datos que serán suministrados durante la realización de la investigación. Esta información será utilizada únicamente con fines académicos, por lo que el tratamiento de datos e información por usted suministrados será de forma confidencial, cumpliendo con lo establecido por la Ley 1581 de 2012. La información será agregada estadísticamente y presentada en la tesis de María Jennifer Novoa Alvarez, la cual podrá ser consultada públicamente en el repositorio de la Universidad.

Con el envío devuelta de este documento Ud. nos confirma que ha recibido la información sobre la investigación y tratamiento de los datos que nos provee, así como su aceptación de participar y permitirnos el uso de sus juicios registrados para fines académicos.

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Correo:** \_\_\_\_\_  
**Otra forma de contacto que desee que empleemos:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<sup>22</sup> Los objetivos indicados en los instrumentos de campo corresponden con los del proyecto macro de Sumapaz (UdeC-Unal), los cuales son más amplios que los de la tesis de maestría.

<sup>23</sup> Esta tesis se realiza en el marco del Proyecto: *Evaluación de prácticas agroecológicas y el efecto de los procesos de gobernanza en la transformación de sistemas agrícolas de la Provincia de Sumapaz*, ejecutado por la Universidad de Cundinamarca y la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.



Por ejemplo, en la primera fila de la matriz, en la segunda casilla deberá ponerse “1” si el criterio 1.1. (impacto ambiental) ejerce influencia en el criterio 1.2 (impacto social); en caso contrario, si no hay influencia, debe marcarse “0”. La diagonal de la matriz está sombreada en negro debido a que es el cruce de una variable con sí misma, por lo que no es procedente evaluar si hay influencia.

### MATRIZ DE DEPENDENCIAS

	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	4.3	5.1	5.2
1.1. Impacto ambiental															
1.2. Impacto social															
1.3. Impacto económico															
2.1. Objetivos y resultados															
2.2. Coordinación multinivel															
2.3. Resiliencia															
3.1. Inclusión y diversidad															
3.2. Espacios de articulación															
3.3. Comunicación															
3.4. Empoderamiento															
4.1. Capacidad definición y cumplimiento de acuerdos															
4.2. Rendición de cuentas															
4.3. Prácticas solidarias															
5.1. Entradas y salidas															
5.2. Uso de recursos															

# Anexo 2. Cuestionario a expertos – Parte 2/2



**GOBERNANZA DE REDES AGROALIMENTARIAS ALTERNATIVAS:**

**ANÁLISIS DE LOS MERCADOS DE PRODUCTORES CON LÓGICAS DE TRANSICIÓN AGROECOLÓGICA DE LA RED DEL COMITÉ SALSA BOGOTÁ-CUNDINAMARCA**

**CUESTIONARIO PARA CONSULTA CON EXPERTOS – Parte 2/2**

Estamos interesados en consultar su opinión para evaluar la pertinencia de un modelo para el análisis de los procesos de gobernanza, en el marco de la tesis de Maestría en Gestión y Desarrollo Rural titulada "Gobernanza de redes agroalimentarias alternativas: análisis de los mercados de productores con lógicas de transición agroecológica de la red del Comité Salsa Bogotá-Cundinamarca", desarrollada por la economista y antropóloga María Jennifer Novoa Álvarez y dirigida por el profesor Yesid Aranda de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Colombia.

Esta investigación tiene como objetivo general **analizar la participación de los organizaciones de productores con lógicas de transición agroecológica en los procesos de gobernanza que conducen a la transformación de sistemas de producción convencional hacia redes agroalimentarias alternativas**.

Solicitamos su colaboración por su expertise en estos temas y agradecemos de antemano sus aportes en esta fase de consulta. Metodológicamente usamos el ANP-Proceso analítico en red- para lo cual hemos diseñado un modelo por medio del cual se busca determinar la importancia que tiene cada uno de los elementos para los procesos de gobernanza.

Esperamos que este cuestionario pueda ser diligenciado y remitido de vuelta por este medio antes del 27 de septiembre.

La Universidad Nacional de Colombia es responsable del Tratamiento de los Datos Personales suministrados por los participantes durante toda la investigación. Para lo cual se requiere obtener su **autorización** de participación, la cual es de manera libre, previa, expresa, voluntaria y debidamente informada, permitiendo a los investigadores recolectar, recaudar, almacenar, usar, suprimir, procesar, analizar, publicar y disponer de los datos que serán suministrados durante la realización de la investigación. Esta información será utilizada únicamente con fines académicos, en todo caso el tratamiento de datos e información por usted suministrados será de forma confidencial, cumpliendo con lo establecido por la Ley 1581 de 2012; para ello la información por usted suministrada será agregada estadísticamente, asegurando el anonimato, y será usada para la tesis de María Jennifer Novoa Álvarez, la cual podrá ser consultada públicamente en el repositorio de la Universidad.

Con el envío devuelta de este documento Ud. nos confirma que ha recibido la información sobre la investigación y tratamiento de los datos que nos provee, así como su aceptación de participar y permitimos el uso de sus juicios registrados para fines académicos. En caso de requerir cualquier información adicional puede comunicarse por correo electrónico a [mjnovoa@unal.edu.co](mailto:mjnovoa@unal.edu.co) y responderemos a la mayor brevedad.

**Nombre:**

Correo:

Otra forma de contacto que desee que empleemos:

1 Esta tesis se realiza en el marco del Proyecto: Evaluación de políticas agroalimentarias y el efecto de los procesos de gobernanza en la transformación de sistemas agrícolas de la Provincia de Sumper, ejecutado por la Universidad de Cundinamarca y la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.

**Instrucciones**

El modelo diseñado incorpora cinco dimensiones, 15 criterios y 30 subcriterios, que desde la literatura científica han sido identificados como variables que explican la configuración de la gobernanza. Algunos de los elementos son específicos a los procesos de transición agroecológica y de las redes alternativas que se implementan para la comercialización de dichos productos. Anexamos las definiciones de los elementos del modelo (anexo 1), las cuales pueden ser consultadas en el evento de ser necesario. Empleamos la metodología de Proceso Analítico de Redes –ANP, en una fase previa se evaluó con expertos las relaciones de influencia entre los elementos del modelo. La matriz de influencia obtenida se presenta en el anexo 2.

En esta segunda consulta a expertos, se presenta una serie de preguntas por medio de las que buscamos determinar a partir de sus juicios valorativos **qué tan importante resulta para la gobernanza de las redes agroalimentarias alternativas los elementos que se relacionan**. Para emitir su juicio de valor usamos la escala de Saaty (numérica – semántica): 1. La misma importancia - 3. Algo más importante – 5. Bastante más importante – 7. Mucho más importante – 9. Extremadamente más importante

A continuación, por favor marque con una X la magnitud de la importancia que usted considera para cada pregunta. Por favor asigne el valor a todas las preguntas que se realizan.

**1. IMPORTANCIA RELATIVA A NIVEL DE DIMENSIONES**

a. ¿Cuál de estas dimensiones es más importante para la gobernanza?

<b>Sostenibilidad</b>	X	<b>Efectividad</b>			1. La misma importancia
-----------------------	---	--------------------	--	--	-------------------------

¿En qué grado es más importante?

9. Extremadamente más importante	7. Mucho más importante	5. Bastante más importante	3. Algo más importante
	X		

b. ¿Cuál de estas dimensiones es más importante para la gobernanza?

<b>Sostenibilidad</b>		<b>Participación</b>	X		1. La misma importancia
-----------------------	--	----------------------	---	--	-------------------------

¿En qué grado es más importante?

9. Extremadamente más importante	7. Mucho más importante	5. Bastante más importante	3. Algo más importante
		X	

c. ¿Cuál de estas dimensiones es más importante para la gobernanza?

<b>Sostenibilidad</b>	X	<b>Legitimidad</b>			1. La misma importancia
-----------------------	---	--------------------	--	--	-------------------------

¿En qué grado es más importante?

9. Extremadamente más importante	7. Mucho más importante	5. Bastante más importante	3. Algo más importante
	X		

l. ¿Cuál de estas dimensiones es más importante para la gobernanza?

<b>Participación</b>	X	<b>Eficiencia</b>			1. La misma importancia
----------------------	---	-------------------	--	--	-------------------------

¿En qué grado es más importante?

9. Extremadamente más importante	7. Mucho más importante	5. Bastante más importante	3. Algo más importante
X			

j. ¿Cuál de estas dimensiones es más importante para la gobernanza?

<b>Legitimidad</b>	X	<b>Eficiencia</b>			1. La misma importancia
--------------------	---	-------------------	--	--	-------------------------

¿En qué grado es más importante?

9. Extremadamente más importante	7. Mucho más importante	5. Bastante más importante	3. Algo más importante
	X		

**2. IMPORTANCIA RELATIVA A NIVEL DE CRITERIOS**

a. Contribuciones relativas de los elementos al impacto ambiental

¿Qué tan importante es el **impacto económico** sobre el **impacto ambiental** de la gobernanza de las redes agroalimentarias alternativas?

9. Extremadamente más importante	7. Mucho más importante	5. Bastante más importante	3. Algo más importante
X			

¿Qué tan importante son los **objetivos y resultados** sobre el **impacto ambiental** de la gobernanza de las redes agroalimentarias alternativas?

9. Extremadamente más importante	7. Mucho más importante	5. Bastante más importante	3. Algo más importante
	X		

¿Qué tan importante es la **coordinación multinivel** sobre el **impacto ambiental** de la gobernanza de las redes agroalimentarias alternativas?

9. Extremadamente más importante	7. Mucho más importante	5. Bastante más importante	3. Algo más importante
	X		

¿Qué tan importante es la **resiliencia** sobre el **impacto ambiental** de la gobernanza de las redes agroalimentarias alternativas?

9. Extremadamente más importante	7. Mucho más importante	5. Bastante más importante	3. Algo más importante
	X		



		X			
--	--	---	--	--	--

d. ¿Cuál de estas dimensiones es más importante para la gobernanza?

<b>Sostenibilidad</b>	X	<b>Eficiencia</b>			1. La misma importancia
-----------------------	---	-------------------	--	--	-------------------------

¿En qué grado es más importante?

9. Extremadamente más importante	7. Mucho más importante	5. Bastante más importante	3. Algo más importante
	X		

e. ¿Cuál de estas dimensiones es más importante para la gobernanza?

<b>Efectividad</b>		<b>Participación</b>	X		1. La misma importancia
--------------------	--	----------------------	---	--	-------------------------

¿En qué grado es más importante?

9. Extremadamente más importante	7. Mucho más importante	5. Bastante más importante	3. Algo más importante
	X		

f. ¿Cuál de estas dimensiones es más importante para la gobernanza?

<b>Efectividad</b>		<b>Legitimidad</b>	X		1. La misma importancia
--------------------	--	--------------------	---	--	-------------------------

¿En qué grado es más importante?

9. Extremadamente más importante	7. Mucho más importante	5. Bastante más importante	3. Algo más importante
	X		

g. ¿Cuál de estas dimensiones es más importante para la gobernanza?

<b>Efectividad</b>	X	<b>Eficiencia</b>			1. La misma importancia
--------------------	---	-------------------	--	--	-------------------------

¿En qué grado es más importante?

9. Extremadamente más importante	7. Mucho más importante	5. Bastante más importante	3. Algo más importante
	X		

h. ¿Cuál de estas dimensiones es más importante para la gobernanza?

<b>Participación</b>	X	<b>Legitimidad</b>			1. La misma importancia
----------------------	---	--------------------	--	--	-------------------------

¿En qué grado es más importante?

9. Extremadamente más importante	7. Mucho más importante	5. Bastante más importante	3. Algo más importante
	X		









## Anexo 3. Instrumento Net-Map para el *Comité Salsa*

La economista y antropóloga María Jennifer Novoa Alvarez adelanta su tesis de Maestría en Gestión y desarrollo rural, para lo cual, de forma particular se vienen analizando la acción colectiva de organizaciones con lógicas de transición agroecológica en torno a las formas de comercialización alternativas. La tesis, *Gobernanza de redes agroalimentarias alternativas: análisis de los mercados de productores con lógicas de transición agroecológica de la red del Comité Salsa Bogotá-Cundinamarca*, analiza la participación de las organizaciones de productores con lógicas de transición agroecológica en los procesos de gobernanza que conducen a la transformación de sistemas de producción convencional hacia redes agroalimentarias alternativas<sup>24</sup>. En el grupo focal propuesto, se sigue la metodología de NET-MAP, por la cual se identifican los actores, los tipos de relaciones y la intensidad de estas, ajustando la herramienta al caso del *Comité Salsa*.

Fecha: 09 de julio de 2019

1. Diligenciamiento de la ficha de **registro** por los delegados de los cuatro nodos del Comité.
2. Presentación del plan de la sesión, llegando a consensos sobre los **objetivos de las organizaciones**. En este espacio se debe explicar la metodología de NET-MAP, por la cual se identifican los actores, los tipos de relaciones y la intensidad de estas en lo que respecta al funcionamiento de los mercados y del Comité en general. EL NET-MAP se basa más en los puntos de vista de los participantes sobre los lazos propios y sobre los lazos entre terceros; esto será contrastado posteriormente con entrevistas cortas a algunos de los otros actores identificados en la red.

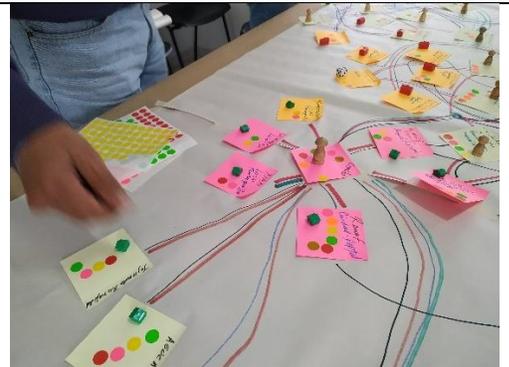
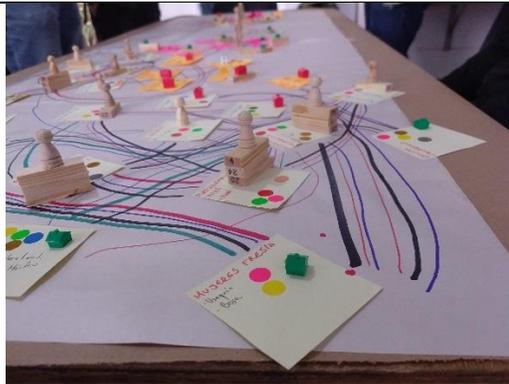
Se debe especificar que al final del ejercicio se espera obtener elementos visuales para identificar áreas de trabajo y vínculos con actores sobre los cuales se puede actuar en función de los objetivos de las organizaciones. Para definir estos objetivos, en el caso del Comité, se espera que las organizaciones tengan claridades sobre su misión y visión organizacional, pero también del Comité, de manera que se pueda enunciar un objetivo puntual frente a las dinámicas relacionales en la red.

3. Pregunta para **identificación de actores con los cuales se relacionan las organizaciones del Comité**. Cada delegado deberá escribir el nombre del actor en un post-it del color correspondiente y ubicar todos los post-it en el cartel en blanco; ubicando primero a sí mismos y luego los demás actores. La pregunta guía es: ¿En el último año, con qué actores -organizaciones (amarillo), instituciones (naranja), actores privados (rosado)- la organización se ha relacionado?

---

<sup>24</sup> Esta tesis se realiza en el marco del Proyecto: EVALUACIÓN DE PRÁCTICAS AGROECOLÓGICAS Y EL EFECTO DE LOS PROCESOS DE GOBERNANZA EN LA TRANSFORMACIÓN DE SISTEMAS AGRÍCOLAS DE LA PROVINCIA DE SUMAPAZ, ejecutado por la Universidad de Cundinamarca y la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá

4. Preguntas para identificación **vínculos con los actores**. Cada delegado indicará qué tipo de relación o relaciones se tienen con cada actor identificado, marcándose los vínculos con flechas de colores. Para mantener el orden, se pasará por cada tipo de relación verificando que se establezca si existe o no ese vínculo entre las organizaciones y cada actor identificado.
- VERDE: ¿Con quién se ponen en contacto para realizar actividades cotidianas como logística para viajes, envío de productos, actividades culturales/ deportivas/ religiosas, momentos de compartir u otra? (👤)
  - AZUL: ¿De quién han aprendido, se han asesorado, han conversado o han preguntado acerca de temas productivos (agroecología), eventos, acciones de coyuntura política, precios, financieros, comercialización u otros? (👤)
  - ROJO: ¿con quiénes han establecido diálogos o negociaciones de incidencia política (en la opinión o en la agenda pública)? (👤)
  - NEGRO: ¿con cuáles organizaciones similares, instituciones o actores de otros sectores ha adelantado acciones o actividades? (👤)
5. Preguntas de **caracterización**. Para esta actividad, se establecerá para cada actor la motivación de la relación según las líneas de acción del *Comité Salsa*, marcado la motivación con un adhesivo de color:
- (AMARILLO) incidencia política (👤)
  - (VERDE) visibilización y sensibilización (👤)
  - (ROSA) comunicación (👤)
  - (NARANJA) formación (👤)
  - (ROJO) mercadeo (👤)
6. Preguntas para definir los **atributos de las relaciones e influencia de los actores**. Para la primera pregunta, se discutirá inicialmente qué se entiende porque un actor sea influyente en las redes diseñadas. Una vez se comparta la idea sobre quién es un actor influyente, cada delegado asignará dos niveles a los actores que considera de influencia alta, un nivel si su influencia es media y ningún nivel si es baja.
- Luego, cada delegado asignará adhesivos a los atributos definiendo si aplican o no a las relaciones existentes con cada actor.
- (ORO) ¿Considera que las relaciones son basadas en la confianza? (👤)
  - (AZUL) ¿Considera que comparte lógicas, es decir, reflexiones o visión sobre alternativas productivas, económicas y de vida? (👤)
  - (PLATA) ¿Considera que las relaciones son fluidas y provechosas? (👤)
7. **Conclusiones** breves e información sobre continuación del proyecto de investigación. Para cerrar el ejercicio se retomarán los objetivos de las organizaciones y se debatirá entorno a las preguntas guía: ¿Necesita fortalecer los vínculos con un actor influyente (alta influencia, los mismos objetivos)? ¿Tiene que estar al tanto de un actor influyente que no comparte sus objetivos? ¿Puede una mayor red de contactos ayudar a empoderar a las organizaciones?



Fuente: María Jennifer Novoa Alvarez y Juan Camilo Moncada, 2019

## Anexo 4. Instrumento para líderes de las organizaciones participantes en el mercado

### INSTRUMENTO PARA LÍDERES DE LAS ORGANIZACIONES PARTICIPANTES EN EL MERCADO

La economista y antropóloga María Jennifer Novoa Alvarez adelanta su tesis de Maestría en Gestión y desarrollo rural, para lo cual, de forma particular se vienen analizando la acción colectiva de organizaciones con lógicas de transición agroecológica en torno a las formas de comercialización alternativas. La tesis, *Gobernanza de redes agroalimentarias alternativas: análisis de los mercados de productores con lógicas de transición agroecológica de la red del Comité Salsa Bogotá-Cundinamarca*, analiza la participación de las organizaciones de productores con lógicas de transición agroecológica en los procesos de gobernanza que conducen a la transformación de sistemas de producción convencional hacia redes agroalimentarias alternativas.

Esta tesis se realiza en el marco del Proyecto: EVALUACIÓN DE PRÁCTICAS AGROECOLÓGICAS Y EL EFECTO DE LOS PROCESOS DE GOBERNANZA EN LA TRANSFORMACIÓN DE SISTEMAS AGRÍCOLAS DE LA PROVINCIA DE SUMAPAZ, ejecutado por la Universidad de Cundinamarca y la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá

Estamos interesados en consultar a usted para que nos brinde información acerca de la organización a la que pertenece, las acciones que se adelantan en torno al mercado y las sinergias que ésta establece con los demás actores e instituciones en el territorio. El tratamiento de los datos e información por usted proporcionados serán tratados de forma confidencial, a la vez que el análisis se adelantará de forma agregada, garantizando con ello el anonimato, cumpliendo con lo establecido por la Ley 1581 de 2012.

Fecha: \_\_\_\_\_

Encuesta No.: \_\_\_\_\_

#### *Datos Generales*

Nombre del Encuestado: \_\_\_\_\_ Municipio: \_\_\_\_\_

Nombre de la Organización: \_\_\_\_\_ Número de integrantes: \_\_\_\_\_

Nombre mercado colectivo: \_\_\_\_\_ Número de organizaciones en el mercado: \_\_\_\_\_

Rol del encuestado en la Organización: \_\_\_\_\_ Tiempo como líder/vocero: \_\_\_\_\_

Domicilio de la organización: \_\_\_\_\_ Año de creación: \_\_\_\_\_

Misión de la organización: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Momentos hito de la historia de la organización \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Motivos vinculación/ creación del mercado	Principales logros para la organización obtenidos del mercado	Beneficios / dificultades para la organización derivadas del mercado

Motivos vinculación/ creación del Comité Salsa	Principales logros para la organización obtenidos del Comité	Beneficios / dificultades para la organización derivadas del Comité

*Acuerdos y estatutos*

1. Considerando el mercado, Indique sí o no en las siguientes situaciones frente a la formación de acuerdos:

¿han discutido tener estatutos?	¿cuentan con estatutos?	¿los integrantes conocen los estatutos?	¿los nuevos integrantes los conocen?	¿los estatutos se revisan periódicamente?	¿los estatutos son adaptables?
SI NO	SI NO	SI NO	SI NO	SI NO	SI NO

2. Considerando el mercado, Indique sí o no en las siguientes situaciones frente a la formación de acuerdos y a planeación en el mercado

¿consideran que es necesario tener planes de actividades?	¿cuentan con planes de actividades?	¿se indica en los planes responsables, tiempos y metas?	¿cuentan con mecanismos de seguimiento a los planes?
SI NO	SI NO	SI NO	SI NO

¿Cuáles mecanismos de seguimiento? \_\_\_\_\_

3. Considerando la toma de decisiones en el mercado, Indique sí o no en las siguientes situaciones en el caso de este mercado

¿todos los integrantes participan directamente?	¿existen comisiones, comités, o subgrupos?	¿las decisiones se toman entre delegados o representantes?	¿las posturas divergentes a los acuerdos son dejadas de lado?	¿las posturas divergentes a los acuerdos son registradas y tenidas en cuenta en futuros procesos de decisión o planeación?
SI NO	SI NO	SI NO	SI NO	SI NO



8. Indique cuál de las siguientes prácticas se realizan entre los integrantes del mercado

Fondo solidario para apoyar situaciones particulares de los integrantes o subsidiar los aportes individuales a los costos del mercado			SI	NO
Fondo solidario para soportar costos colectivos del mercado	SI	NO	Situaciones de uso:	
Mingas	SI	NO	Frecuencia:	SI NO
Talleres de saberes tradicionales sobre los alimentos	SI	NO	Frecuencia:	SI NO
Manejo de residuos	SI	NO	Frecuencia:	SI NO
Procesos de educación popular	SI	NO	Frecuencia:	SI NO
Actividades de recolección de fondos	SI	NO	Frecuencia:	SI NO
cultivos colectivos	SI	NO	Frecuencia:	SI NO
Inversiones alternativas	SI	NO	Frecuencia:	SI NO
Actividades de reconocimiento de las fincas o áreas de producción	SI	NO	Frecuencia:	SI NO
Intercambios generacionales	SI	NO	Frecuencia:	SI NO
Otra _____ _____	SI	NO	Frecuencia:	SI NO

9. Considerando el mercado y sus integrantes, indique por favor

Porcentaje aproximado de los productos ofrecidos que son producidos directamente por alguna de las personas de la organización o del mercado	En qué porcentaje el espacio donde se realiza el mercado es propio (de la organización o del mercado)	En qué porcentaje los muebles y herramientas empleadas en el mercado son propios (de la organización o del mercado)
%	%	%

10. Considerando el mercado, indique cuáles amenazas y riesgos han sido discutidos colectivamente:

fenómenos ambientales	variabilidad climática	contexto socio político	contexto económico	temas logísticos	situaciones familiares que afecten dinámicas de la organización	Otro¿cuál?
SI NO	SI NO	SI NO	SI NO	SI NO	SI NO	SI NO

11. Considerando el mercado, su organización y sus integrantes, indique cuáles de los siguientes ejercicios de fortalecimiento organizacional han sido realizados colectivamente

prospectiva (pronóstico y previsión)	fondos solidarios	integración con otros agentes de la cadena de valor	alianza para la incidencia política	actividades de fortalecimiento de las relaciones con los consumidores	otro ¿cuál?
SI NO	SI NO	SI NO	SI NO	SI NO	SI NO

12. Indique el grado de importancia de la financiación, siendo 1 nada importante y 5 muy importante.

<i>Fuente de financiación</i>	<i>Para la organización</i>	<i>Para el mercado</i>	<i>Fuente de financiación</i>	<i>Para la organización</i>	<i>Para el mercado</i>
Fondos propios individuales			Cooperación internacional a través de ONG		
Créditos bancarios			Fondos de ahorro colectivo		
Préstamos individuales			Actividades de autofinanciación		
Préstamos colectivos			Sistema de crédito cooperativo		
Fondos públicos			otro ¿cuál?		

13. Indique el tiempo promedio que los integrantes de la organización dedican semanalmente a las siguientes actividades de encuentro:

Planeación	Toma de decisiones	Prácticas solidarias	Alianzas para la incidencia política	Fortalecer relaciones con consumidores	otro ¿cuál?

14. Indique cuáles de las siguientes fuentes de financiamiento emplean para garantizar la participación de los integrantes en esas actividades

Fondos propios individuales	SI NO	Fondos públicos	SI NO
Créditos bancarios	SI NO	Cooperación internacional - ONG	SI NO
Préstamos individuales por privados	SI NO	Actividades de autofinanciación (¿cuál?)	SI NO
Préstamos colectivos	SI NO	Sistema de crédito cooperativo	SI NO
Fondos de ahorro colectivo	SI NO	otro ¿cuál?	SI NO

15. Indique cómo es la divulgación de información sobre los procesos de decisión y de acciones de representantes y delegados, en relación con el mercado

1. Canales de comunicación	2. Tipo de información que circula en los canales	3. Empleo de la información compartida
correo	financiera	se plantean dudas y aclaraciones, respuestas
teléfono	sobre decisiones en los mercados	se generan espacios de reunión para revisar la información
chat	sobre actividades con aliados	se asume que las personas conocen la información y la aceptan
boletines	sobre los consumidores	se muestra interés por participar en las actividades informadas
reuniones	sobre decisiones en las redes	hay una comprensión generalizada de la información
redes sociales	sobre coyuntura política	otra cuál?
voz a voz	otra cuál?	
otro cuál?		

16. Considerando su organización, desde la vinculación al Comité Salsa, indique si su organización ha perdido independencia en alguno de los siguientes aspectos, siendo 1 ninguna pérdida y 5 la pérdida total

capacidad de participar	capacidad de actuar	capacidad de decidir

17. Identificación de actores y de dinámicas relacionales. Tipo de relaciones de interés:

**(CM) Compañeros:** personas, organizaciones, instituciones u otro actor con quien se ponen en contacto para realizar actividades cotidianas como logística para viajes a Bogotá, envío de productos a otro punto, actividades culturales/deportivas/religiosas, momentos de compartir u otra

**(IN) Informantes:** personas, organizaciones, instituciones u otro actor con quien han aprendido, se han asesorado, han conversado o han preguntado acerca de temas productiva/agroecología, eventos, acciones de/coyuntura política, precios, financieros, comercialización y otros asuntos económicos

**(IP) Interlocutores políticos:** personas, organizaciones, instituciones u otro actor con quien han establecido diálogos o negociaciones de incidencia política (en la opinión o en la agenda pública)

**(CO) Cooperantes:** personas, organizaciones, instituciones u otro actor con quien han adelantado acciones o actividades en alguno de los siguientes ámbitos: visibilización y sensibilización, comunicación, incidencia política, formación, mercadeo

Características (atributos) de esas relaciones:

**Cercanía:** Cercanía física con el actor identificado

**Regularidad:** Con cuáles de estos actores considera que tienen encuentros frecuentes

**Confianza:** Con cuáles de estos actores considera que las actividades / acciones / encuentros son basados en la confianza

**Coherencia:** Con cuáles considera que comparte lógicas, es decir, reflexiones o visión sobre alternativas productivas, económicas y de vida

**Sinergia:** Con cuáles de estos actores considera que las actividades / acciones / encuentros son fluidos y provechosos



## Anexo 5. Expertos participantes en definición de influencias y pesos del modelo de análisis

### Fase 1: Definición de influencias

Se envió a un grupo de expertos el cuestionario del anexo 1 y se diligenció presencialmente con otros, teniendo cinco juicios en total

#### Expertos

Integrante Agrosolidaria (Col)
Ingeniero Agrónomo, PhD Agroecología, integrante RENAFA (Col)
Ingeniero Agrónomo, PhD Desarrollo Humano y Sustentable (Col)
Administradora, PhD Desarrollo rural (Col-Esp)
Ingeniero Agrónomo, PhD Desarrollo rural (Col)

### Fase 2: Definición de importancia

Se envió a un grupo de expertos el cuestionario del anexo 2 y se diligenció presencialmente con otros. De los 13 expertos participantes fueron seleccionados los siete con mayor consistencia en sus respuestas.

#### Expertos

Ingeniero Agrónomo, PhD Ciencias Agrarias, especialista en mercados agrarios (Col)
Exsecretario de la Red Nacional de Agricultura Familiar – RENAFA (Col)
Administradora de empresas, PhD Economía, especialista en Estrategia y Marketing (Col)
Administrador de empresas, PhD Economía, especialista en Biogestión y teoría organizacional (Col)
PhD, especialista en Sistemas Agroalimentarios (Esp)
Ingeniero Agrónomo, PhD Desarrollo, Agricultura e Sociedade, especialista en Desarrollo rural (Col)
PhD Economía Agrícola, coordinador del grupo en Agro-Food Systems and Territorial Development (Esp)

## Anexo 6. Sistematización de instrumentos

Ejemplo de sistematización de redes (por net map y por SNA)

	A	B	C	D
1				
23	CS	Tejiendo	10	19
24	CS	Tiendas Verdes	11	16
25	CS	Tierra Libre	11	18
26	CS	Tierra Viva	11	19
27	Guarichas	Recoveco	11	74
28	Herederas	mujeres Fersía	11	81
29	Herrear	FPT	13	16
30	Herrera	la Motilona	13	19
31	Katarsis	herederas	13	80
32	La Hoguera	Unuma	14	19
33	MOS	CS	15	16
34	Muisca	CS	15	19
35	Muisca	FPT	16	18
36	mujeres fresía	Alcaldía Bosa	16	19
37	Nuevos campos	Agrosolidaria	16	43
38	Nuevos campos	FPT	16	66
39	Nuevos campos	Recoveco	16	77
40	Recoveco	FPT	16	105
41	REcoveco	la Motilona	18	19
42	Recoveco	Tejiendo Territorios	19	12

Ejemplo de sistematización de nodos y

```
A.1Companeros_todos: Bloc de notas
Archivo Edición Formato Ver Ayuda
%Tesis Marian
%Companeros_todos
*vertices105
1 "Agrosolidaria VIANI" ellipse
2 "Agucam" ellipse
3 "ATI" ellipse
4 "El Antojo" ellipse
5 "Herrera" ellipse
6 "Asoprocoriente" ellipse
7 "Casa B" ellipse
8 "Circuito Artmenia" ellipse
9 "Agromuisca" ellipse
10 "FPT" ellipse
11 "Herederas" ellipse
12 "Tierra Viva" ellipse
13 "Tejiendo Territorios" ellipse
14 "MOS" ellipse
15 "Nuevos Campos" ellipse
16 "Recoveco" ellipse
17 "Tejiendo ruralidad" ellipse
18 "Tiendas Verdes" ellipse
19 "Comite Salsa" ellipse
20 "A seis manos" cross
21 "ACNUR" triangle
22 "AgrosolidariaBoyaca" box
23 "AgrosolidariaCaqueta" box
24 "AgrosolidariaMontanita" box
```

vínculos no dirigidos o *edges*

```
A.1Companeros_todos: Bloc de notas
Archivo Edición Formato Ver Ayuda
101 "UBosque" triangle
102 "UNAL" triangle
103 "UPanamericana" triangle
104 "UPedagogica" triangle
105 "Unuma" triangle
*Edges
3 13
5 10
6 13
7 20
8 12
8 33
8 37
8 86
10 16
11 16
11 81
12 85
13 75
15 16
16 43
16 66
16 76
16 77
16 81
16 105
```

Ejemplo de resultados producidos por Pajek para la interpretación de las redes

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	Vertices	82												
2	Vinculos	107												
3	Densidad no loops	0,03221921												
5	Centralidad al degree					Grado de intermediación (betweenness)					Grado de cercanía (closeness)			
6	Índice de centralización:	0,15679012				Índice de centralización:	0,439838				Eliminado Agucam			
7	The highest value:	15.0000				The highest value:	0.4641				Índice de:	0,384872		
9	Highest values:					Highest values:					Dimension: 81			
10											The lowest value:	0.2254		
11											The highest value:	0.4878		
12	Rank	Vertex	Value	Id		Rank	Vertex	Value	Id					
13	1	10	15.0000	FPT		1	10	0.4641	FPT					
14	2	18	13.0000	Tiendas Verdes		2	3	0.2762	ATI					
15	3	8	13.0000	Circuito Armenia		3	16	0.2563	Recoveco					
16	4	16	12.0000	Recoveco		4	8	0.2519	Circuito Armenia		1	9	0.4878	FPT
17	5	3	11.0000	ATI		5	18	0.2489	Tiendas Verdes		2	2	0.4469	ATI
18	6	14	10.0000	MOS		6	14	0.1763	MOS		3	15	0.4396	Recoveco
19	7	12	9.0000	Tierra Viva		7	12	0.1518	Tierra Viva		4	1	0.4188	Agrosolidaria VIANI
20	8	15	8.0000	Nuevos Campos		8	15	0.1188	Nuevos Campos		5	13	0.3980	MOS
21	9	13	8.0000	Tejendo Territorios		9	7	0.1188	Casa B		6	11	0.3980	Tierra Viva
22	10	1	8.0000	Agrosolidaria VIANI		10	11	0.0912	Herederas		7	12	0.3941	Tejendo Territorios
23	11	7	6.0000	Casa B		11	1	0.0807	Agrosolidaria VIANI		8	17	0.3883	Tiendas Verdes
24	12	11	6.0000	Herederas		12	13	0.0615	Tejendo Territorios		9	14	0.3670	Nuevos Campos
25	13	6	5.0000	Asoprocorier		13	4	0.0333	El Antojito		10	4	0.3653	Herrera
26	14	4	5.0000	El Antojito		14	28	0.0247	Asopromes		11	7	0.3540	Circuito Armenia
27	15	28	4.0000	Asopromes		15	5	0.0244	Herrera		12	6	0.3433	Casa B

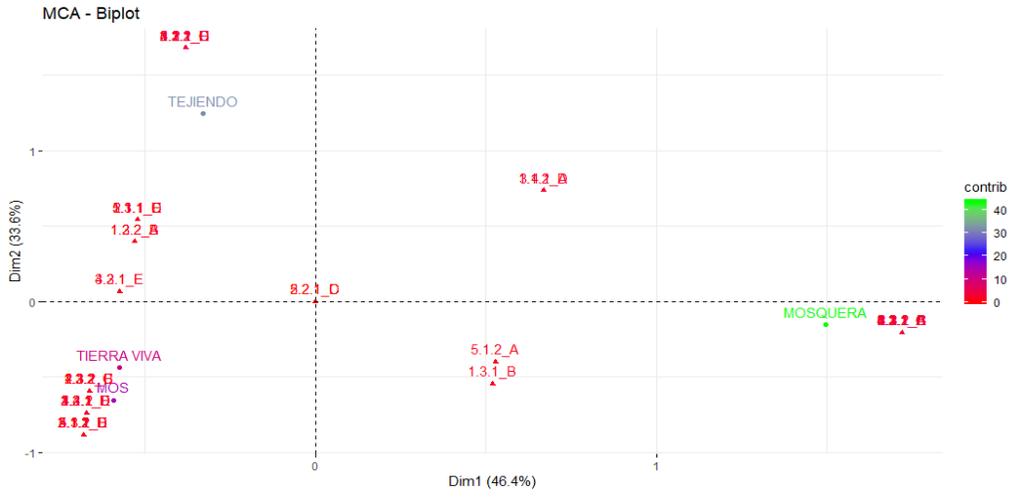
Ejemplo de sistematización de respuestas de expertos

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
1		Sost	Efect	Part	Leg	Efic	Efic		Sost	Efect	Part	Leg	Efic		Sost	Efect	Part	Leg	
2	Sostenibilidad	8.00	1.00	5.00	8.00			Sostenibilidad	1.00	-	-	-	1.00		Sostenibilidad	1.0	2.9	0.3	
3	Efectividad	3.00	1.00	3.00	6.00			Efectividad	-	-	-	-	1.00		Efectividad	0.3	1.0	0.2	
4	Participación	10.00	11.00	10.00	12.00			Participación	1.00	1.00	-	1.00	1.00		Participación	3.7	4.3	1.0	
5	Legitimidad	7.00	8.00	1.00	9.00			Legitimidad	1.00	1.00	-	-	1.00		Legitimidad	2.3	2.8	0.3	
6	Eficiencia	4.00	2.00	-	4.00			Eficiencia	-	-	-	-	-		Eficiencia	0.3	0.5	0.2	

Ejemplo de sistematización de respuestas de líderes de organizaciones

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	SUBCRITERIO MODELO			2.1.3) (M:5.1.1) (M:5.1.2				1.2.3) (M:4.3.1) (M:4.3.2						
2	Pregunta	Oc	Oh	20a	20b	20c	20d	21a	21b	21c	21d	21e	21f	21g
3	Encuest	Organizac	Nombre del	Distancia	Porcentaje	Ingresos	Actividad	Fondo	Fondo	Mingas	Talleres de	Manejo de	Procesos de	recolección
4	a	n	Mercado		venta	suficientes	principal	apoyo	mercado		saberes	residuos	educación	de fondos
5		Nominal	Nominal	Intervalo	Ordinal	Ordinal	Ordinal	Dicotómica	Dicotómica	Dicotómica	Dicotómica	Dicotómica	Dicotómica	Dicotómica
6		Abierto	Abierto	1. Menos de	%	%	%	1. Si	1. Si	1. Si	1. Si	1. Si	1. Si	1. Si
7				2. entre 10 y				0. No	0. No	0. No	0. No	0. No	0. No	0. No
8				3. entre 20 y										
9				4. entre 100 y										
10				5. entre de										
11				6. más de 500										
12														
13	1	Asociación H	Mosquera - (2	NA	100	0	0	1	0	0	0	0	0	0
14	2	Asoprocorier	Tejendo	3	0	NS	NS	0	0	0	0	0	0	0
15	3	Agrosolidaria	Mosquera	3	NA	100	0	0	1	0	0	0	0	0
16	4	ATI	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
17	5	CASA B	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
18	6	Circuito Artrn	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
19	7	Fundación PT	Mosquera	NS	NA	NS	NS	0	0	0	0	0	0	0
20	8	Herederas de El	regalo	1	NA	50	50	0	0	1	0	0	1	0
21	9	Asociación H	Mosquera	2	NA	100	0	0	0	0	0	0	0	0
22	10	Mercado Org	MOS	2	30	100	60	1	1	1	1	1	0	1
23	11	Nuevos Camj	Mosquera	NS	NA	100	20	0	0	0	0	0	0	0

Ejemplo de resultados producidos por R para el análisis de componentes principales según los valores dados para los indicadores del modelo



## Anexo 7. Matriz de indicadores y escalas para cada subcriterio

Indicador	Mecanismo de medición	Interpretación del indicador
		A qué corresponde cada punto en la escala
1.1.1. Estrategias de conservación	Porcentaje de miembros que adelantan al menos una acción (individual o colectiva) para la conservación ambiental en su territorio	5. más del 81% de los integrantes 4. entre el 61% y el 80% 3. entre el 41% y el 60% 2. entre el 21% y el 40% 1. menos del 20%
1.1.2. Canales cortos de comercialización	Distancia promedio en kilómetros que recorren los productos al punto de comercialización colectivo (considerar que algunos productores tienen una oferta mayor que otros)	5. menos de 200 km 4. entre 201 y 500 km 3. entre 501 y 1000 km 2. entre 1001 y 2000 km 1. 2001 km o más
1.2.1. Aporte a la Soberanía Alimentaria desde la AC	Porcentaje de productores que cuenta con diversidad en la oferta de productos agroalimentarios (incluye productos tradicionales o variedad en diferente categoría)	5. más del 81% de los integrantes 4. entre el 61% y el 80% 3. entre el 41% y el 60% 2. entre el 21% y el 40% 1. menos del 20%
1.2.2. Iniciativas de ESS en torno a la comercialización	Número de iniciativas bajo los valores y principios de la economía social y solidaria, la cual se extiende a la vinculación y el beneficio de la comunidad en general en los territorios de los miembros del mercado	5. cuatro o más iniciativas 4. tres iniciativas 3. dos iniciativas 2. una iniciativa 1. ninguna iniciativa
1.3.1. Inclusión socioeconómica desde la comercialización	Incremento de las oportunidades laborales, bajo consideraciones de trabajo digno, mediante el proceso productivo para la articulación a la comercialización o mediante la propia comercialización (para la generalidad de los miembros del mercado)	5. se han generado varios empleos tanto para miembros de la familia como para trabajadores externos 4. se han generado varios empleos para trabajadores externos 3. se ha generado al menos un empleo adicional para trabajadores externos 2. se ha generado empleo únicamente para algunos miembros de la familia 1. no se han generado empleos
1.3.2. Pluriactividad familiar desde la AC	Incremento de las oportunidades de ocupación a nivel familiar (para la generalidad de los miembros del mercado) derivadas de la producción y comercialización alternativa	5. cuatro o más aspectos 4. tres aspectos 3. dos aspectos 2. un aspecto 1. ningún aspecto (agregación de valor por transformación, nuevas funciones comerciales, nuevas actividades desde la economía solidaria (como el trueque), nuevas actividades económicas con base en la producción (como el agroturismo), actividades remuneradas de transferencia de conocimiento/ formación)

2.1.1. Coherencia entre integrantes de la AC	Definición colectiva de normas acerca del objetivo y funcionamiento de la acción de comercialización	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. se cuenta con estatutos y periódicamente se revisan y adaptan a las circunstancias establecidas</li> <li>4. se cuenta con estatutos y periódicamente se revisan</li> <li>3. se cuenta con estatutos que antiguos y nuevos integrantes conocen, y se asume que todos comparten lo establecido</li> <li>2. se cuenta con estatutos (definidos o en construcción) pero no se tiene claro si los integrantes lo conocen y comparten <ol style="list-style-type: none"> <li>1. el tema no se ha discutido</li> </ol> </li> </ol>
2.1.2. Planeación estratégica	Definición colectiva de planes por actividades y uso de recursos en torno a la acción de comercialización	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. se cuenta con planes de actividades completos y mecanismos de seguimiento</li> <li>4. se cuenta con planes de actividades completos, pero no se realiza seguimiento</li> <li>3. se cuenta con planes de actividades incompletos: sin responsables, sin tiempos, sin metas.</li> <li>2. no se cuenta con planes de actividades, pero se considera la necesidad de realizarlos</li> <li>1. no se considera necesario tener planes de actividades</li> </ol>
2.2.1. Acciones en coordinación para la comercialización	Diversidad en la coordinación horizontal para la comercialización con actores pares, otro tipo de organizaciones, instituciones o entidades del mismo sector u otro	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. coordinan con actores pares y otro tipo de organizaciones civiles, así como con instituciones y entidades de diferentes sectores en relación con el desarrollo rural</li> <li>4. coordinan con actores pares y otro tipo de organizaciones civiles, así como con instituciones y entidades del sector agroalimentario</li> <li>3. coordinan con actores pares y otro tipo de organizaciones civiles</li> <li>2. coordinan con actores pares (organizaciones de productores)</li> <li>1. no coordinan con ningún actor a parte de los integrantes de la acción de comercialización</li> </ol>
2.3.1. Identificación y respuesta ante riesgos y amenazas	Reconocimiento de riesgos y amenazas que pueden afectar la comercialización, así como de mecanismos de respuesta	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. colectivamente se ha discutido al menos un tipo de riesgo o amenaza, y se ha adelantado dos o más tipo de acciones de fortalecimiento organizacional</li> <li>4. colectivamente se ha discutido al menos un tipo de riesgo o amenaza, y se ha adelantado al menos un tipo de acción de fortalecimiento organizacional</li> <li>3. colectivamente se ha discutido al menos un tipo de riesgo o amenaza, pero no se han adelantado acciones de fortalecimiento organizacional</li> <li>2. colectivamente se ha discutido al menos un tipo de riesgo o amenaza</li> <li>1. colectivamente no se ha discutido ningún riesgo o amenaza</li> </ol>
3.1.1. Reconocimiento de actores	Nivel de centralización de la red y grado de centralidad y de intermediación de los actores promotores de la AC frente a otros actores de la red de cooperación	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. El nivel de centralización de la red es bajo, a la vez que la mayoría de los actores promotores de la AC cuentan un alto grado de centralidad y de intermediación</li> <li>4. El nivel de centralización de la red es alto, a la vez que la mayoría de los actores promotores de la AC cuentan un alto grado de centralidad y de intermediación</li> <li>3. El nivel de centralización de la red es bajo, a la vez que la mayoría de los actores promotores de la AC cuentan un alto grado de centralidad o de intermediación</li> <li>2. El nivel de centralización de la red es alto, a la vez que la mayoría de los actores promotores de la AC cuentan un alto grado de centralidad o de intermediación</li> <li>1. El nivel de centralización de la red es alto, a la vez que la mayoría de los actores promotores de la AC</li> </ol>

		<p>cuentan un bajo grado de centralidad y de intermediación</p>
3.2.1. Escenarios para la participación	<p>Regularidad de los espacios de encuentro tanto para la toma de decisiones acerca de la acción de comercialización como para otras acciones de coordinación multinivel e incidencia política</p>	<p>5. los espacios de encuentro para la toma de decisiones frente a la acción de comercialización son frecuentes, al igual que los espacios de coordinación multinivel e incidencia política</p> <p>4. los espacios de encuentro para la toma de decisiones frente a la acción de comercialización son frecuentes y existen espacios de coordinación multinivel e incidencia política esporádicos</p> <p>3. los espacios de encuentro para la toma de decisiones frente a la acción de comercialización son frecuentes y existen espacios de coordinación multinivel esporádicos</p> <p>2. los espacios de encuentro para la toma de decisiones frente a la acción de comercialización son frecuentes, pero no existen espacios de coordinación multinivel e incidencia política</p> <p>1. los espacios de encuentro para la toma de decisiones frente a la acción de comercialización son esporádicos y no existen espacios de coordinación multinivel e incidencia política</p>
3.3.1. Diversidad de canales	<p>Mecanismos de comunicación adecuados y uso de la información en general</p>	<p>5. se emplean varios canales de comunicación, donde circula información de diversa índole y se logra generar una interacción y aplicación por parte de los integrantes</p> <p>4. se emplean varios canales de comunicación, donde circula información de diversa índole, sin embargo, no se genera un uso de la información por parte de los integrantes</p> <p>3. se emplean algunos canales de comunicación, donde circula información de algunos temas puntuales, y se logra generar una interacción y aplicación por parte de los integrantes</p> <p>2. se emplean algunos canales de comunicación, donde circula información de algunos temas puntuales, sin embargo, no se genera un uso de la información por parte de los integrantes</p> <p>1. no existen canales de comunicación recurrentes, por lo que la información circula difícilmente y no hay un uso visible</p>
3.4.1. Autorreconocimiento y capacidades	<p>Existencia de sistemas participativos de garantía y de capacitación para el fomento de la producción y la comercialización alternativas</p>	<p>5. se cuenta con un sistema participativo de garantías articulado por los integrantes de la acción de comercialización en coordinación con otros actores/consumidores y se fomentan espacios de capacitación para la mejora en la producción y la comercialización alternativas</p> <p>4. se cuenta con un sistema participativo de garantías articulado por los integrantes de la acción de comercialización sin coordinar con otros actores/consumidores, además de fomentarse espacios de capacitación para la mejora en la producción y la comercialización alternativas</p> <p>3. se cuenta con un sistema participativo de garantías articulado por los integrantes de la acción de comercialización en coordinación con otros actores/consumidores, pero no se fomentan espacios de capacitación para la mejora en la producción y la comercialización alternativas</p> <p>2. se cuenta con un sistema participativo de garantías articulado por los integrantes de la acción de comercialización sin coordinar con otros actores/consumidores, pero no se fomentan espacios de capacitación para la mejora en la producción y la</p>

		<p>comercialización alternativas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. no se cuenta con un sistema participativo de garantías articulado por los integrantes de la acción de comercialización en coordinación con otros actores/consumidores y tampoco se fomentan espacios de capacitación para la mejora en la producción y la comercialización alternativas</li> </ol>
4.1.1. Representatividad decisoria y medidas de sanción	Existencia de mecanismos de participación en la definición de acuerdos frente a la acción de comercialización y de respuesta ante incumplimientos	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. los acuerdos se logran con la participación directa o indirecta (mediante procesos escalonados) de todos los integrantes del mercado; además, existen sanciones o medidas correctivas frente a todos los tipos de incumplimientos de acuerdos</li> <li>4. los acuerdos se logran con la participación directa o indirecta (mediante procesos escalonados) de todos los integrantes del mercado; y existen sanciones o medidas correctivas frente a algunos incumplimientos de acuerdos</li> <li>3. los acuerdos se logran con la participación directa o indirecta (mediante procesos escalonados) de todos los integrantes del mercado; pero, no existen sanciones o medidas correctivas de ningún tipo frente a incumplimientos de acuerdos</li> <li>2. los acuerdos se logran únicamente con la participación directa de unos pocos delegados; y existen sanciones o medidas correctivas frente a algunos incumplimientos de acuerdos</li> <li>1. los acuerdos se logran únicamente con la participación directa de unos pocos delegados; además, no existen sanciones o medidas correctivas de ningún tipo frente a incumplimientos de acuerdos</li> </ol>
4.2.1. Transparencia sobre los procesos	Existencia de mecanismos de información para rendición de cuentas que sean adecuados y de uso de la información sobre procesos decisorios y operatividad de la acción de comercialización	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. se emplean varios canales de comunicación, donde circula información de diversa índole y se genera una retroalimentación por parte de los integrantes</li> <li>4. se emplean varios canales de comunicación, donde circula información de diversa índole, sin embargo, no se genera una retroalimentación por parte de los integrantes</li> <li>3. se emplean algunos canales de comunicación, donde circula información de algunos temas puntuales, y logra generar una retroalimentación por parte de los integrantes</li> <li>2. se emplean algunos canales de comunicación, donde circula información de algunos temas puntuales, sin embargo, no se genera una retroalimentación por parte de los integrantes</li> <li>1. no existen canales de comunicación recurrentes, por lo que la información circula difícilmente y no hay una retroalimentación visible</li> </ol>
4.3.1. Mecanismos de redistribución	Existen mecanismos de redistribución de beneficios bajo principios de la economía social y solidaria	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Existen fondos y otros mecanismos solidarios para soportar costos colectivos de la acción colectiva de comercialización, así como para apoyar situaciones particulares de los integrantes o subsidiar los aportes individuales a los costos de la acción colectiva de comercialización</li> <li>4. existen fondos solidarios para soportar costos colectivos de la acción colectiva de comercialización, así como para apoyar situaciones particulares de los integrantes o subsidiar los aportes individuales a los costos de la acción colectiva de comercialización</li> <li>3. existe al menos un fondo solidario para soportar costos colectivos de la acción colectiva de comercialización</li> </ol>

		<p>2. no existe ningún mecanismo de redistribución solidaria de beneficios, pero manifiestan interés en desarrollar alguno</p> <p>1. no existe ningún mecanismo de redistribución solidaria de beneficios, y manifiestan no tener intención o interés en desarrollar alguno</p>
5.1.1. Rentabilidad de las estrategias	Porcentaje promedio de integrantes que percibe ingresos suficientes del ejercicio de comercialización	<p>5. más del 81% de los integrantes</p> <p>4. entre el 61% y el 80%</p> <p>3. entre el 41% y el 60%</p> <p>2. entre el 21% y el 40%</p> <p>1. menos del 20%</p>
5.1.2. Incremento de la comercialización	Incremento promedio del volumen de la producción que es vendida en el marco de la acción de comercialización en el último año	<p>5. más del 20% del volumen</p> <p>4. entre el 15,11% y el 20%</p> <p>3. entre el 10,1% y el 15%</p> <p>2. entre el 5,1% y el 10%</p> <p>1. menos del 5%</p>
5.2.1. Fuentes de financiación para la comercialización	Mecanismos de financiación de las organizaciones para el desarrollo de la acción colectiva de comercialización	<p>5. las fuentes de financiación más importantes son de carácter colectivo y autogestionado</p> <p>4. las fuentes de financiación más importantes son de carácter tanto individual como colectivo, pero de carácter autogestionado</p> <p>3. las fuentes de financiación más importantes son de carácter colectivo, pero de dependencia pública o privada</p> <p>2. las fuentes de financiación más importantes son de carácter tanto individual como colectivo, pero de dependencia pública o privada</p> <p>1. las fuentes de financiación más importantes son de carácter individual y de dependencia pública o privada</p>

## Anexo 8. Ficha de trabajo taller de análisis de resultados con el Comité

Actividad	Objetivo	Dinámica
<b>Presentación de la agenda de la jornada</b>	Acordar con todos el alcance de las actividades y el orden de la sesión	Presentación de objetivos del taller y de las actividades propuestas. Preguntas y sugerencias.
<b>Resumen de las metodologías implementadas en la tesis</b>	Dar una visión rápida de la investigación y sus métodos	Presentación en archivo ppt con cuadros de métodos y objetivos
<b>Presentación de resultados</b>	Presentar de manera sintética los resultados de cada fase de la investigación	Presentación archivo ppt con esquemas de resumen de los resultados en cada fase, especialmente: mapeo, análisis de redes, diseño del modelo, construcción de indicadores, análisis de los mercados
<b>Discusión de resultados</b>	Retroalimentar los resultados desde las experiencias de los integrantes de Salsa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de resultados del modelo, plasmados en carteles con imágenes: variables, indicadores, discusiones y recomendaciones</li> <li>- Mapeo participativo a partir del ejercicio realizado durante el desarrollo de la investigación</li> </ul>
<b>Diseño de acciones</b>	Establecer acciones de interés y posibilidades de ejecución, que sirvan de insumo en futuras planeaciones del Comité	Lluvia de ideas a partir de los resultados, con énfasis en las acciones recomendadas de mayor interés (ejercicio de priorización).
<b>Agradecimientos y Cierre</b>	Agradecer la participación de todas las personas y organizaciones integrantes del Comité	Momento de compartir

## Anexo 9. Fotografías de actividades con el Comité



Zampalotodo, cumpleaños de MOS, 2019.



Zampalotodo, cumpleaños de MOS, 2019.



Día de mercado en La Aldea con el Mercado Campesino Tejiendo Territorios, 2019.



Día de mercado en La Aldea con el Mercado Campesino Tejiendo Territorios, 2019.



Reunión con delegados de Nodo en la sede del Comité Salsa, 2019.



Visita de certificación para ingreso a la plataforma virtual, 2019.



Visita de certificación para ingreso a la plataforma virtual, 2019.



Visita de certificación para ingreso a la plataforma virtual, 2019.



Festival del maíz en Fusagasugá, MOS, 2019.



Festival del maíz en Fusagasugá, taller gastronómico por Fundación PT, 2019.



Preparación para presentación del Comité en el Circuito Artmenia, 2019.



Visita al mercado de Occidente en Funza y su huerta urbana, 2018.



Asamblea ampliada de planeación, Ubaqué, 2019.



Asamblea ampliada de planeación, Ubaqué, 2019.



Reunión logística y de planeación del MOS, 2019.



Día de mercado en Casa Kilele, Mercado Agroecológico Tierra Viva, 2019.



Día de mercado Comamos sano en la sede del Comité, 2019.



Día de mercado Comamos sano en la sede del Comité, 2019.