



**FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE AGRICULTURA URBANA LIDERADO  
POR EL JARDÍN BOTÁNICO JOSÉ CELESTINO MUTIS: HACIA LA  
CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN CIUDADANA (MAC)**

Proyecto para obtener el grado de Especialistas en Gerencia Social.

**Presentado por**

Alexandra Irreño Galindo  
Paola Hernández  
Enrique Trujillo  
Mery Leon

**TUTORA**

Reina Helena Rodríguez Hernández

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL  
CICLO DE INSTRUMENTOS  
BOGOTÁ D, C.  
2017**

## Agradecimientos

Quiero expresar mis sinceros agradecimientos a todas las personas que personalmente me orientaron y apoyaron en este bello proceso, primero Dios por permitirme culminar una etapa más, mis padres por todo su apoyo y amor, mi esposo y mi hijo por ser el motor que me impulsa a buscar un mundo mejor, a mi grupo de trabajo por creer en esta idea, gracias a ellos hoy tenemos un trabajo de admiración y una amistad para toda la vida, y claro a la profesora Reina Rodríguez porque con su orientación y pasión por este tema nos encamino a lograr un producto funcional y que ayude a más personas, a transformar entornos creando tejido social.

### **Alexandra Irreño Galindo.**

Toda la gratitud y el reconocimiento son para Dios por haberme dado la oportunidad de hacer parte de este interesante proyecto, a mi familia por su paciencia, respaldo y comprensión, al equipo de trabajo con el que atravesamos por cada una de las etapas de la producción del material, al cuerpo docente con su orientación y a nuestra estimada y respetada profesora Reina Rodríguez de quien recibimos la orientación y el acompañamiento que nos permitió dimensionar el marco de acción dentro del marco de desarrollo social de una iniciativa tan loable como la de la soberanía alimentaria mediante el desarrollo de la agricultura urbana.

### **Enrique Trujillo**

Quiero agradecer en primer lugar a la oportunidad que se me brindó de hacer parte de este proyecto, a la institución, al equipo de trabajo, a nuestra tutora la Prof. Reina Rodríguez quien nos orientó en todo el proceso y nos instó siempre a seguir adelante a pesar de las dificultades. A mi grupo de trabajo, con quienes además de construir un proyecto, tejimos una amistad. Me encuentro agradecida por poder seguir aprendiendo y construyendo un sueño, de

tener la fortuna de cruzarme con excelentes seres humanos en este proceso y con ello aportar a mi vida profesional y personal. A todos los que hicieron posible este proyecto con su apoyo, orientación y voz de aliento, mil y mil gracias.

**Paola Hernández**

## Tabla de contenido

Capítulo 1	8
1.1. Introducción	8
1.2. Justificación	9
1.3. Marco Contextual	11
1.3.1. Contexto Geográfico	14
1.3.2. Contexto Socio - Político	14
1.3.3. Contexto Económico	15
1.4. Planteamiento del problema	18
1.5. Objetivos	22
1.5.1. Objetivo General	22
1.5.2. Objetivos Específicos	22
1.6. Antecedentes	22
1.7. Estado del Arte	26
1.8. Marco Teórico	31
1.8.1. La Agricultura Urbana y la Innovación Social	32
1.8.2. Huertas Urbanas y moneda social	36
1.8.3. La responsabilidad del Estado/Gobierno	39
1.9. Encuadre Metodológico	41
Capítulo 2	42

2.1. Perfil de la organización	42
2.1.1. Direccionamiento Estratégico	42
2.1.2. Formulación Estratégica	45
Capítulo 3	47
3.1 Instrumentos	47
3.1.1 Planeación Estratégica.	49
3.1.2 Mercadeo Social	54
3.1.3 Redes y alianzas	57
3.2.1. Modelo de Atención Ciudadana (MAC)	61
Capítulo 4	61
Conclusiones	61
Recomendaciones	67
Aportes	68
Bibliografía	71
Anexos	75
Anexo 1 Negocios verdes y sostenibles en Colombia	75
Anexo 2 Diagrama de Ishikawa	76
Anexo 3 Diagnostico Estratégico	77
Anexo 4 Diseño de Estrategias	81

## Tabla de Ilustraciones

<i>Ilustración 1 Negocios Verdes en Bogotá, Jardín Botánico 2017.</i>	11
<i>Ilustración 2 Mapa de ubicación del Jardín Botánico</i>	14
<i>Ilustración 3 Mapa de las localidades de Bogotá por estratos socioeconómicos</i>	14
<i>Ilustración 4 Participación de los alimentos en los mercados regionales (10 de noviembre de 2016 al 4 de enero de 2017).</i>	17
<i>Ilustración 5 17 Objetivos para transformar nuestro mundo publicados por la ONU.</i>	19
<i>Ilustración 6 Indicadores de la seguridad alimentaria</i>	24
<i>Ilustración 7 Conclusiones principales</i>	25
<i>Ilustración 8 Fotografía de Cultivo Hidropónico hace 25 años</i>	26
<i>Ilustración 9 Portafolio de innovación social</i>	32
<i>Ilustración 10 Entidades involucradas en el proceso</i>	40
<i>Ilustración 11 Organigrama del Jardín Botánico de Bogotá (JBB)</i>	44
<i>Ilustración 12 Modelo praxeológico</i>	48
<i>Ilustración 13 Análisis DOFA</i>	50
<i>Ilustración 14 Pasos de la planeación estratégica.</i>	52
<i>Ilustración 15 Parte del Diseño de Estrategias</i>	52
<i>Ilustración 16 Ilustración 2 Mapa Estratégico</i>	53
<i>Ilustración 17 Matriz para la gestión de redes y alianzas en el Jardín Botánico de Bogotá</i>	59
<i>Ilustración 18 Diagrama de Redes y Alianzas a partir de la matriz para la gestión de redes y alianzas en el Jardín Botánico de Bogotá</i>	60
<i>Ilustración 19 MAC</i>	61
<i>Ilustración 20 Brotes de diferentes plantas</i>	62
<i>Ilustración 21 Diferentes tipos de lechuga</i>	63
<i>Ilustración 22 Profesor del Jardín Botánico en el desarrollo de las charlas de A.U</i>	63
<i>Ilustración 23 Profesora del Jardín Botánico en el desarrollo de las charlas de A.U</i>	64

<i>Ilustración 24</i>	<i>Personas inscritas al curso de A.U</i>	65
<i>Ilustración 25</i>	<i>Zonas de cultivo en el Jardín Botánico de Bogotá</i>	66
<i>Ilustración 26</i>	<i>Ciudadanía asistiendo al curso de A.U</i>	67
<i>Ilustración 27</i>	<i>Líder Social - Huerta Bosa</i>	69
<i>Ilustración 28</i>	<i>Huerta Familia Acosta</i>	70
<i>Ilustración 29</i>	<i>Huerta Familia Gómez</i>	70

# Capítulo 1

## 1.1. Introducción

La agricultura urbana nace de las necesidades de sustento de las comunidades menos favorecidas, de esta manera, se estructuran redes de tejido social que se ven fortalecidas por la acción mancomunada de comunidades y entidades tanto públicas y privadas, que aportan al desarrollo de este tipo de proyectos (Cantor Marín, 2009).

Los problemas de falta de alimentación han sido abordados desde la comunidad mundial, a través de organismos internacionales se han trazado rutas para combatir la problemática, tal como se enuncia en el objetivo 2 del desarrollo sostenible (Objetivos de Desarrollo Sostenible) está relacionado con erradicar el hambre en el mundo y establece que a 2030 se deberá garantizar la seguridad alimentaria y se espera que exista un crecimiento de la actividad agrícola, que permita el acceso a terrenos, insumos, recursos, apoyos y asesorías para incentivar la empleabilidad y la alimentación a las poblaciones más vulnerables.

La ciudad de Bogotá no es ajena a esta situación y es por eso que genero proyectos y programas desde el cabildo distrital a través del Acuerdo 605 de 2015, expedido por el Concejo de Bogotá, el cual determina los lineamientos de implementación de programas de Agricultura Urbana en el perímetro urbano y semiurbano de la ciudad. En el acuerdo, también se determina que el Jardín Botánico José Celestino Mutis será la institución encargada de liderar el desarrollo de dichos proyectos y, por lo tanto, de brindar la asesoría técnica en el tema a personas naturales, colectivos sociales y público en general.

De acuerdo a lo observado existe un malestar colectivo que expresan las comunidades, relacionado con la falta de apoyo institucional de parte del Jardín Botánico, para generar mayor



impacto y evolución en los proyectos de Agricultura Urbana que se están desarrollando actualmente en la ciudad de Bogotá (Primer encuentro de Mercados Campesinos, Jardín Botánico, Marzo/2017).

Lo anterior ocasiona que exista una sensación de abandono institucional por parte de las comunidades que han implementado Huertas Urbanas en sus localidades, evidenciando la necesidad de crear una red de atención integral, que incluya a todas las instituciones tanto públicas como privadas que son necesarias en las diferentes fases de implementación del Acuerdo 605 de 2015.

## **1.2. Justificación**

La agricultura urbana es un movimiento que está tomando fuerza actualmente en todo el mundo, pero este movimiento no es nuevo, ya que tuvo origen en la década de los años 70 cuando las corrientes ecológicas y movimientos verdes como Greenpeace la ONG ambientalista fundada en 1971 en Vancouver, Canadá con el objetivo de proteger y defender el medio ambiente, interviniendo en diferentes puntos del planeta, impulsaron la necesidad de enfocarse en la naturaleza y su conservación, el sostenimiento ambiental y los bosques transgénicos entre otros; a partir la década de 1980 los huertos urbanos han ido ganado importancia y adquirido nuevas características relacionadas tanto con la soberanía alimentaria<sup>1</sup>, la calidad de los productos que consumimos y la generación de empleo, como con la mejora de la calidad de vida, la educación ambiental...” (Zaar, 2011) en la cultura latina se observa que las personas que tienen antecedentes de tradición familiar han desarrollado pequeñas huertas en sus casas como pequeños espacios destinados a cultivar productos de fácil cuidado y muy útiles en la cocina

---

<sup>1</sup> Soberanía alimentaria es el derecho de los pueblos a alimentos nutritivos y culturalmente adecuados, accesibles, producidos de forma sostenible y ecológica, y su derecho a decidir su propio sistema alimentario y productivo.

tradicional.

Esta tendencia adquiere una mayor relevancia desde el punto de vista de la sostenibilidad ambiental y soberanía alimentaria, ya que cada vez son más los movimientos que promueven la iniciativa en la ciudad de Bogotá - Colombia y existe mucha documentación enfocada a la capacitación técnica, de manera que se hace necesario documentar y ampliar la información pertinente a los mecanismos y canales mediante los cuales apalancar la implementación y desarrollo de nuevos proyectos, esto como parte de los avances presentados en el auditorio del Jardín Botánico de Bogotá el pasado mes de marzo de 2017 para el programa Negocios Verdes en Bogotá en donde se trataron temas como “Negocios verdes y sostenibles en Colombia” (Anexo 1), “Avance plan de “Negocios Verdes de la CAR 2016”<sup>2</sup> y “Prácticas Empresariales para el Fortalecimiento de los Negocios Verdes” entre otros, en el foro se evidenciaron grandes aportes en materia de implementación y acompañamiento técnico, pero también debilidades desde el punto de vista de la constitución y difusión de Redes y Alianzas que faciliten el fortalecimiento y la integración del modelo para un mayor acceso a los instrumentos que permitan generar mayor impacto en las comunidades

---

<sup>2</sup> Negocios Verdes: En la actualidad, el país cuenta con el Plan Nacional de Negocios Verdes (2014), en donde empresas pequeñas participan como las involucradas en actividades económicas que generan “impactos ambientales positivos y que además incorporan buenas prácticas ambientales, sociales y económicas y que a la vez contribuyen a la conservación del ambiente”.

*Ilustración 1 Negocios Verdes en Bogotá, Jardín Botánico 2017.*



*Fuente: Archivo de imágenes propio.*

La presente investigación reviste mayor importancia desde la concepción y el amparo de las necesidades humanas fundamentales como lo menciona Max-Neef, (1986) en su libro “Desarrollo a escala humana” dentro de las prácticas sociales, la alimentación es un factor satisfactor como parte de los bienes que le proporcionan a los sujetos el mecanismo para potenciar los elementos necesarios para cubrir sus necesidades”.

### **1.3. Marco Contextual**

Colombia es un país pluricultural que cuenta con diversos entornos y culturas; tal es el

caso de la ciudad Capital objeto de esta investigación Bogotá D.C., ubicada a una altura de 2.630 metros sobre el nivel del mar, y con un área de 1587 Kms<sup>2</sup>, es sede del Gobierno y la más extensa de las ciudades de Colombia. Aquí se concentra el 17% de la población total de la nación (6.4 millones de habitantes) se encuentra delimitada de la siguiente manera:

- **Norte:** con las poblaciones de Chía y La Calera.
- **Oriente:** Cerros Orientales y los Municipios de La Calera, Choachí, Ubaque, Chipaque, Une y Gutiérrez.
- **Sur:** Departamentos del Meta y Huila.
- **Occidente:** Río Bogotá y Municipios de Cabrera, Venecia, San Bernardo, Arbeláez, Pasca, Sibaté, Soacha, Mosquera, Funza y Cota.

La Posición Geográfica Bogotá D.C. y su extensión es la siguiente:

- **Coordenadas Geográficas:** Latitud Norte 4°35'56''57 Longitud Oeste de Greenwich 74°04'51''30
- **Coordenadas planas:** 1.000.000 metros norte 1.000.000 metros este
- El Distrito Capital cubre un área de 1.587 Kms<sup>2</sup> y el Departamento al cual pertenece, Cundinamarca, cubre 22.246 Kms<sup>2</sup>; además.

En Bogotá D.C. se encuentra una amplia gama de posiciones socio económicas dentro de las estratificaciones formalmente establecidas en una escala de uno a seis; esta referencia concuerda con el documento de Estratificación socioeconómica generado por la Secretaría de Planeación Distrital - La Estratificación en Bogotá D.C. y Estudios Realizados 1983 - 2004, y aclara que no es un invento del DNP o por el Distrito, toda vez que es un modelo homologado de otras sociedades que mediante éste han procurado regular los niveles asistenciales y de intervención por parte de los gobiernos locales, de manera que a partir de la segmentación se

puedan focalizar los recursos y los esfuerzos con el fin de alcanzar a cubrir de manera equitativa las necesidades de las personas. Este instrumento ha sido promovido desde hace más de dos décadas con el fin de mejorar la equidad en el acceso a los bienes por parte de la población en el respectivo valor equivalente de acuerdo con el estrato, comprendido en los diferentes ámbitos consagrados en las Constitución Política de Colombia 1991, capítulo 2, artículos 42, 44, 51 como es el derecho a vivienda digna, educación y alimentación.

Dentro de la circunscripción territorial de Bogotá se encuentra ubicada la localidad número 10 Engativá, está ubicada al noroccidente de la capital y limita al norte con el río Juan Amarillo, el cual la separa de la localidad de Suba, al Oriente está bordeada por la Avenida del Congreso Eucarístico o Avenida 68, límite con la localidad de Barrios Unidos; al sur con la Avenida Jorge Eliécer Gaitán o Autopista El Dorado y el antiguo camino a Engativá, el que la separa de Fontibón y al occidente limita con el río Bogotá.

Cuenta con tres humedales: (La Florida, Jaboque y Santa María del Lago). Tiene una extensión de 3.612 hectáreas, que corresponde a 4,18% del área del Distrito Capital; por su extensión es la décima localidad del Distrito Capital. Según fuente del DANE se estima que la localidad cuenta con 1.300.000 habitantes.

Dentro de la Localidad de Engativá dentro del principal entorno recreo deportivo ambientalmente protegido se encuentra ubicado el Jardín Botánico de Bogotá José Celestino Mutis, delimitado al costado Sur por la Universidad Libre de Colombia, al Occidente sobre la Carrera 70 Gustavo Rojas Pinilla, al Norte por la avenida José Celestino Mutis o Calle 63, al Oriente por la Unidad Deportiva El Salitre sobre la Avenida Calle 68.

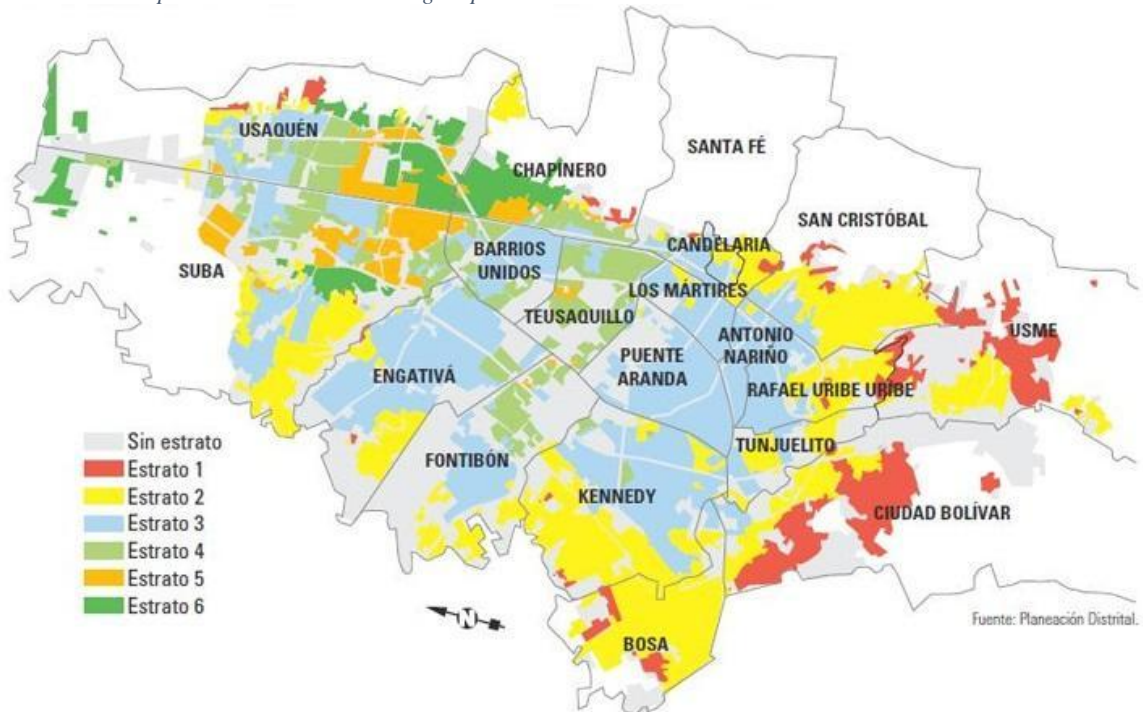
Ilustración 2 Mapa de ubicación del Jardín Botánico



Fuente: Mapa Google, 2017

### 1.3.1. Contexto Geográfico

Ilustración 3 Mapa de las localidades de Bogotá por estratos socioeconómicos



Fuente: Recuperada de Mapa Google, 2017

### 1.3.2. Contexto Socio - Político

Según (Barriga Valencia & Leal Celis, 2011), a pesar de que en la capital colombiana se

practica la Agricultura Urbana desde hace mucho tiempo atrás, sólo fue en el año 2004 - 2008 en la administración del alcalde Luis Eduardo Garzón, cuando se institucionaliza como proyecto de gobierno distrital y componente del programa “Bogotá sin Hambre” (Proyecto 319 de Agricultura Urbana). Este proyecto aún se encuentra vigente y ha sido liderado hasta el momento por el Jardín Botánico José Celestino Mutis.

En este mismo sentido, es importante mencionar que en el año 2105 bajo el plan de Gobierno “Bogotá Humana”, se expide el Acuerdo 605 de 2015, mediante el cual el Concejo de Bogotá establece los lineamientos para la implementación de la Agricultura Urbana en el perímetro urbano y semiurbano del Distrito Capital. Con ello se abre un importante escenario para el desarrollo de proyectos tales como las huertas urbanas y se establecen las entidades públicas/privadas que hacen parte de la implementación del programa. Con ello entidades como la Secretaria Distrital de Ambiente, la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), el Jardín Botánico José Celestino Mutis, toman un papel en la prestación de servicios de asesoría a la comunidad en general que se encuentre interesada en adelantar programas de AU (Agricultura Urbana) en el Distrito Capital.

### **1.3.3. Contexto Económico**

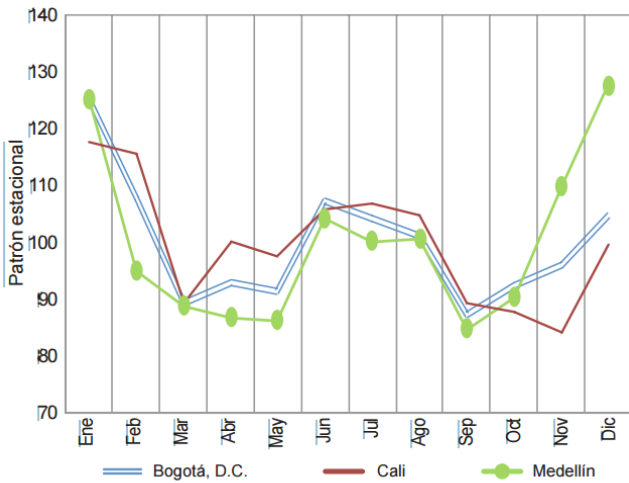
A pesar de que Colombia es un país de producción principalmente agrícola, aun así se enfrenta con alguna regularidad al aumento de precios en los alimentos, de acuerdo con el boletín semanal de precios a los mayoristas bajo el encabezado “Comportamiento de los precios” (Ilustraciones 4 y 5) reportó por medio del Sistema de Información de Precios y Abastecimiento del Sector Agropecuario (SIPSA) que durante la semana del 31 de diciembre de 2016 al 6 de enero de 2017 se incrementaron las cotizaciones de las hortalizas, las frutas y los tubérculos y



tomó como referencia para ilustrar el comportamiento de la cebolla cabezona junca en las ciudades de Bogotá, Bucaramanga, Cali y Medellín.

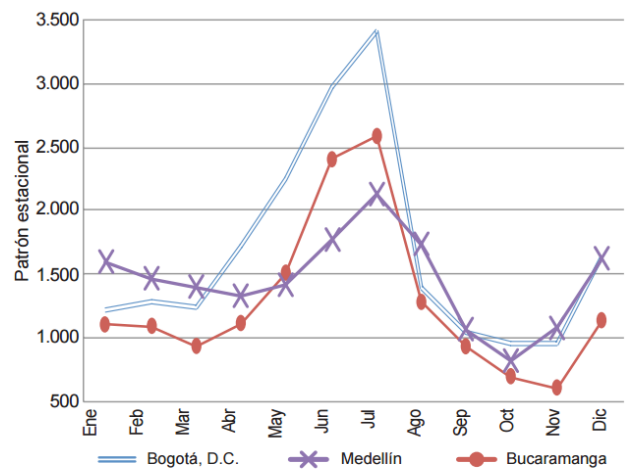
Así mismo en cuanto a los indicadores de abastecimiento de alimentos para las semanas del 22 al 28 de diciembre de 2016 y del 29 de diciembre de 2016 al 4 de enero de 2017, registró un descenso del 14,72 %.

Ilustración 4 Comportamiento de los precios



Fuente: SIPSA, Cálculos: SIPSA

Ilustración 5 Comportamiento de los precios



Fuente: SIPSA, Cálculos: SIPSA

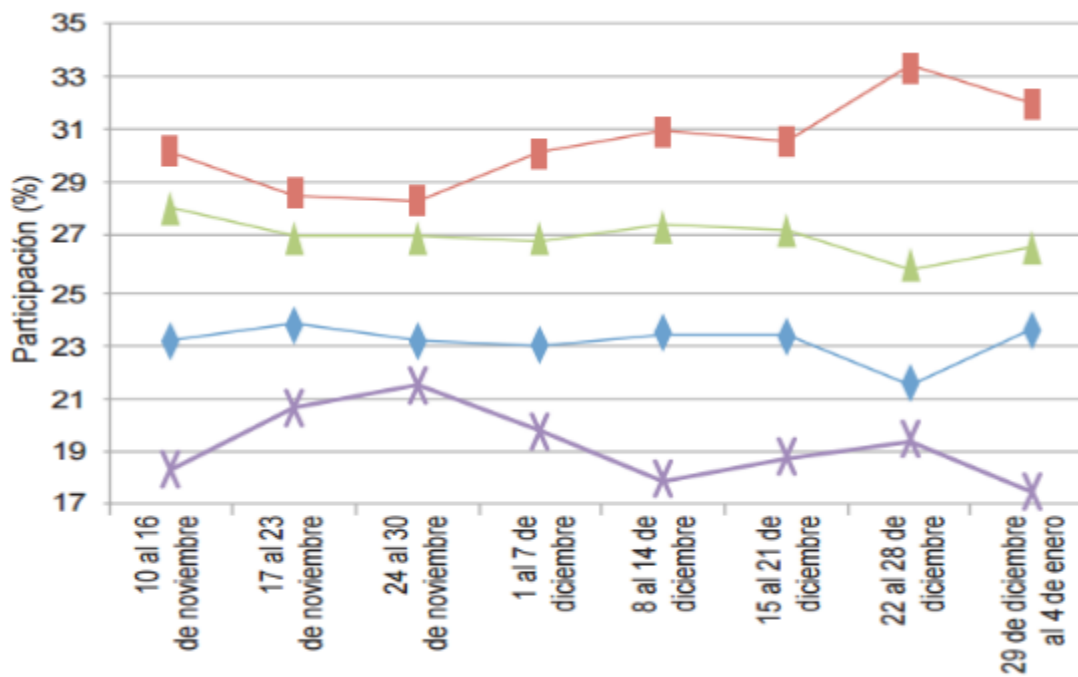
Los mercados que mostraron los descensos más importantes en el acopio de alimentos fueron en El Potrerillo en Pasto, ya que se redujo el suministro de alimentos en un 70,73 %, por



las frutas, ya que descendió el ingreso en un 76,99 % por alimentos como el limón Tahití y el tomate de árbol; en El Complejo de Servicios del Sur en Tunja bajo el suministro de alimentos en un 42,55 %, la tendencia y el comportamiento de los alimentos se observan en la gráfica.

Participación de los alimentos que fueron registrados en los mercados Mercar, Barranquillita, Granabastos, Corabastos, Las Flores, Centroabastos, Cavasa, Santa Helena, Cenabastos, La Nueva Sexta, Centro de Acopio, Ipiales Somos Todos, CMA, Plaza Minorista José María Villa, Surabastos, El Potrerillo, Mercasa, Complejo de Servicios del Sur y la Central de Abastos de Villavicencio.

Ilustración 4 Participación de los alimentos en los mercados regionales (10 de noviembre de 2016 al 4 de enero de 2017).



Fuente: Recuperada del artículo llamado panorama nutricional de América Latina y el Caribe (FAO, 2016)

#### **1.4. Planteamiento del problema**

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible aprobados en la Naciones Unidas (Ilustración 1), que se da el marco del desarrollo mundial entre 2016 y 2030, tienen varios objetivos a grandes rasgos, sin embargo, se afirma que su mayor desafío será erradicar la pobreza en todas sus formas y todo el mundo, ya que si no se logra no puede haber desarrollo sostenible, lograr proteger el planeta y buscar la prosperidad de la población en general. La FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) manifiesta que la agricultura urbana puede realizar grandes contribuciones a varios de los objetivos que se buscan alcanzar principalmente en seis de ellos que tiene como fin el componente humano, sus necesidades de bienestar y a la par contribuir a la protección del planeta y el cambio climático.

Ilustración 5 17 Objetivos para transformar nuestro mundo publicados por la ONU.



Fuente: Recuperada de ONU, 2015

Se puede evidenciar que desde los organismos mundiales como la ONU (Organización de las Naciones Unidas) y la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura), se está teniendo una preocupación real por la agricultura sostenible y en marco de ello se desarrollaron cinco principios que buscan desarrollar la alimentación y los procesos de la agricultura en todo el mundo para hacerla sostenible, por esto se hace importante el programa de Agricultura Urbana y Periurbana como contribución a la seguridad alimentaria de muchas familias independiente de su condición social para poder afrontar tiempos de crisis y escasez de alimentos como una herramienta para garantizar el acceso a una alimentación sana. (FAO, 2015)

La ONU (Organización de las Naciones Unidas) por medio del informe de la FAO evidencia que la agricultura urbana y periurbana ha tenido gran acogida en América Latina, se evidencia un proceso continuo de expansión, pero para aprovechar su capacidad al máximo y crear ciudades verdes se necesita un mayor apoyo por parte de los gobiernos nacionales, estatales y locales de la región. Sin embargo la FAO desarrolló un estudio donde solo doce de los 23 países estudiados tiene integradas políticas públicas que promuevan la agricultura urbana y periurbana, también se evidenció que la agricultura no se tiene en cuenta en el momento de planificar y ejecutar el plan de ordenamiento de tierras en las ciudades, pero a pesar de las pocas políticas desarrolladas en varios países latinoamericanos, el movimiento está progresando y se evidencia programas de éxito, la Habana en el año 2013, logró suministrar alrededor de 6.700 toneladas de alimentos para casi 300.000 personas. (ONU, 2014)

Según lo señalado en el artículo 4, numeral 10 del Acuerdo 119 de 2004 se establece que “Se desarrollará una política de seguridad alimentaria entendida como la garantía de acceso y abastecimiento adecuados de alimentos y nutrientes en un horizonte de sostenibilidad y como espacio de encuentro para la formación ciudadana, de manera complementaria a otros servicios sociales del Estado. Se promoverán las redes de productores y consumidores y las potencialidades de la agricultura urbana y ecológica como alternativa socio ambiental. A través de esta política se espera contribuir a la generación de empleo e ingresos en el marco de la integración regional, con el consiguiente fomento a la construcción de capital social y a la corresponsabilidad”. Buscando apoyar este proceso se aprobó en el Concejo de Bogotá, D.C.

El Acuerdo 605 de 2015 el cual en su artículo 1 cita “El presente Acuerdo tiene por objeto formular los lineamientos para institucionalizar el programa de agricultura urbana y periurbana agroecológica de manera sostenible y de bajos costos para la ciudad. De igual manera

este programa contribuirá con la adaptación del cambio climático utilizando prácticas propias de la agroecología, el fortalecimiento del tejido social por medio de las redes y grupos de trabajo para el establecimiento de cultivos limpios y por último favorecerá la disponibilidad de alimentos sanos en las huertas de los hogares”, también institucionaliza en su artículo 3c “El acompañamiento por parte de El Jardín Botánico José Celestino Mutis quien será el encargado de la asesoría técnica, la capacitación y el seguimiento del programa”.

Teniendo en cuenta el encuentro que se desarrolló el pasado mes de marzo en el Jardín Botánico de Bogotá del programa “Negocios Verdes en Bogotá” donde se trataron temas como “Negocios verdes y sostenibles en Colombia”(Anexo 1), “Avance plan de Negocios Verdes de la CAR 2016” y “Prácticas Empresariales para el Fortalecimiento de los Negocios Verdes”, se evidenció que no se cuenta con una ruta clara de atención ciudadana por parte de las entidades público - privadas que intervienen en estos proyectos, por lo anterior las personas beneficiadas con esta iniciativa no tienen claridad en cuanto al rol que ejerce el Jardín Botánico, y que otras entidades son responsables de esta iniciativa de política pública como lo establece el artículo 3a del Acuerdo 065 de 2015, “El diseño, formulación e implementación del programa de agricultura urbana y periurbana agroecológica, estará a cargo de la Secretaría Distrital de Ambiente como cabeza de Sector en coordinación con el Jardín Botánico de Bogotá José Celestino Mutis, con el apoyo de las Secretarías de Integración social, Desarrollo Económico, Gobierno y Salud”.

De acuerdo a este panorama, se desarrolló un diagrama de Ishikawa (Anexo 2) para poder analizar la problemática que se presentó en el evento. De este proceso surgieron las preguntas que guían el desarrollo de este trabajo son ¿Cuáles son las reclamaciones más comunes de la comunidad? ¿En general que es lo que más solicitan los proyectos vigentes? En este

sentido, el proceso estará enfocado a desarrollar una ruta que le permita a la comunidad interesada en la implementación de programas de Agricultura Urbana entender cuáles son las organizaciones involucradas y sus diferentes campos de acción para tener claro desde qué entidad se puede apoyar los diferentes avances de los proyectos.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

Fortalecer el programa de agricultura urbana liderado por el jardín botánico con el aporte de los instrumentos de la gerencia social a través de la construcción del modelo de atención ciudadana (MAC).

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Identificar las instituciones que intervienen en el desarrollo del programa de agricultura urbana en el marco del acuerdo 605 de 2015 expedido por el Concejo de Bogotá.
- Articular la participación de las instituciones de acuerdo a su competencia para promover la ruta de ejecución del programa de agricultura urbana en Bogotá.
- Diseñar la ruta de atención ciudadana (RAC) para fortalecer la prestación del servicio de asesoría técnica y administrativa de las entidades participantes.

## **1.6. Antecedentes**

Los seres humanos pueden morir por frío extremo después de seis a 12 horas de exposición o por sed después de unos cuantos días sin consumir agua o líquidos; pero de hambre

solamente después de algunas semanas si estaban en buen estado de salud cuando se los privó de alimentos por primera vez.

Desde el año 1999 la FAO “Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura en Roma, del 25 al 29 de enero de 1999, en la Sala Roja del Comité de Agricultura Tema 9 del programa provisional”, presentó un informe en donde se proyecta que la población urbana en todo el mundo (5.900 millones de personas en el año 1999) se duplicará en un plazo de 30 años alrededor del año 2029, pero el número de pobres de las zonas urbanas crecerá a un ritmo mayor. El Banco Mundial estima que en el decenio de 1990 los pobres de las zonas urbanas que viven en condiciones de pobreza absoluta pasarán de 400 millones a 1.000 millones.

Por otra parte y como lo menciona el artículo “Papel de la FAO en la acuicultura” ya se tiene mayor claridad en cuanto a la proporción que enmarca el esquema de productividad de las fincas tradicionales con respecto a una huerta de una área mínima de un metro, la cual, puede llegar a producir alrededor de 20 kilos de comida al año, un volumen nada despreciable teniendo en cuenta los múltiples beneficios que reporta como la eliminación de transporte, pago de fletes, pago de intermediarios, incremento en la vida útil de los productos, entre otros.

A continuación, se presentan algunos de los indicadores sobre la inseguridad alimentaria suministrados por la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) reportados en diciembre de 2016.

Ilustración 6 Indicadores de la seguridad alimentaria

Indicadores de la seguridad alimentaria	Fuente	Cobertura
<b>DISPONIBILIDAD</b>		
Suficiencia del suministro de energía alimentaria promedio	FAO	1990-2016
Valor de la producción de alimentos promedio	FAO	1990-2013
Proporción del suministro de energía alimentaria derivado de cereales, raíces y tubérculos	FAO	1990-2011
Suministro de proteínas promedio	FAO	1990-2011
Suministro de proteínas de origen animal promedio	FAO	1990-2011

Fuente: Recuperada del informe: "FAO, FIDA y PMA. 2014"

<b>ACCESO</b>		
Porcentaje de carreteras asfaltadas en el total de caminos	WB	1990-2011
Densidad de carreteras	International Road Federation, World Road Statistics and electronic	1990-2011
Densidad de líneas ferroviarias	WB	1990-2012
Producto interno bruto per cápita (en poder adquisitivo equivalente)	WB	1990-2013
Índice nacional de precios de los alimentos	FAO/ILO/WB	2000-2014
Prevalencia de la subalimentación	FAO	1990-2016
Proporción del gasto en alimentos de los pobres	FAO	parcial
Intensidad del déficit alimentario	FAO	1990-2016

Fuente: Recuperada del informe: "FAO, FIDA y PMA. 2014"

<b>ESTABILIDAD</b>		
Proporción de dependencia de las importaciones de cereales	FAO	1990-2011
Porcentaje de tierra arable provista de sistemas de riego	FAO	1990-2012
Valor de las importaciones de alimentos en el total de mercancías exportadas	FAO	1990-2011
Estabilidad política y ausencia de violencia o terrorismo	WB/WWGI	1990-2013
Volatilidad de los precios nacionales de los alimentos	FAO/ILO/WB	2000-2014
Variabilidad de la producción de alimentos per cápita	FAO	1990-2013
Variabilidad del suministro de alimentos per cápita	FAO	1990-2011

Fuente: Recuperada del informe: "FAO, FIDA y PMA. 2014"



Es importante mencionar que los agentes encargados de realizar el seguimiento y suministrar estrategias para mitigar el hambre a nivel mundial se reúnen eventualmente para realizar el análisis de las mediciones y los impactos que se van generando de cara al fenómeno alimentario a nivel global; de acuerdo con la pasada cumbre mundial de alimentación llevada a cabo en el año 2012, se generaron algunas conclusiones, las cuales se relacionan en el siguiente cuadro:

*Ilustración 7 Conclusiones principales*

## Conclusiones principales

- Según las últimas estimaciones, 805 millones de personas (cerca de una de cada nueve a escala mundial) padecían subalimentación crónica en 2012-14 y carecían de alimentos suficientes para llevar una vida activa y sana. Esta cifra representa una disminución de más de 100 millones de personas en el último decenio y de 209 millones desde 1990-92.
- La inmensa mayoría de la población que padece hambre vive en regiones en desarrollo, donde la prevalencia de la subalimentación disminuyó un 42 % entre 1990-92 y 2012-14. Pese a estos avances, cerca de una persona de cada ocho (un 13,5 % de la población general) sigue padeciendo subalimentación crónica en estas regiones, lo cual supone un descenso con respecto al 23,4 % registrado en 1990-92.
- La meta 1 c) del ODM, consistente en reducir a la mitad la proporción de personas subalimentadas para 2015, está al alcance de la mano, pero son

precisos considerables esfuerzos inmediatos, especialmente en los países donde los progresos se han estancado.

- Pese a los progresos generales, persisten marcadas diferencias entre regiones en desarrollo. En Asia oriental y sudoriental ya se ha cumplido la meta del hambre del ODM. Lo mismo ocurre en América Latina y el Caribe, mientras que el Cáucaso y Asia central van camino de cumplir el ODM 1 c) para 2015. América Latina y el Caribe también van camino de cumplir el objetivo más ambicioso de la CMA. En cambio, el África subsahariana y Asia meridional y occidental han registrado progresos insuficientes en el cumplimiento de la meta del ODM. En el África subsahariana ha pasado a concentrarse más de un cuarto de la población subalimentada a escala mundial a causa de los 38 millones de personas más que padecen hambre desde 1990-92.

*Fuente: Recuperada del informe: "FAO, FIDA y PMA. 2014*

El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo 2014 - Fortalecimiento de un entorno favorable para la seguridad alimentaria y la nutrición - Roma, FAO”

*Ilustración 8 Fotografía de Cultivo Hidropónico hace 25 años*



*Fuente: Archivo de imágenes propio de Enrique Trujillo.*

### **1.7. Estado del Arte**

La agricultura urbana se ha posicionado con el paso de los años en una práctica que provee de recursos a comunidades en situación de vulnerabilidad, y así mismo, es una estrategia que plantea respuestas a la crisis medioambiental en la cual se encuentran las sociedades hoy en día. (Moreno, 2007). Por esta razón, el apoyo que las instituciones puedan brindar a las comunidades es de vital importancia, no solo para el desarrollo de futuros potenciales, sino para

generar mayor impacto en la huella ecológica de las grandes ciudades como Bogotá. En este sentido, cabe destacar que desde el Concejo de Bogotá se aprobó un acuerdo que establece los lineamientos para el desarrollo de programas de Agricultura Urbana en el territorio de la ciudad de Bogotá.

Autores como Maxwell y Armar-Kiemesu citados por (citado por Ávila, 2003) mencionan que la agricultura urbana posee la capacidad de darle un valor agregado a los territorios, debido a que impacta en las relaciones y las dinámicas que se ejercen en las comunidades alrededor de las huertas urbanas. Por ello, el desarrollo de la Agricultura Urbana tal como lo establece el acuerdo 605 de 2015 del Concejo de Bogotá, puede generar un valor agregado a los territorios del perímetro urbano y semiurbano de la ciudad, al proporcionar una característica diferenciadora con la producción de alimentos bajo el modelo de Huertas Urbanas. Este tipo de iniciativas, debe contar con la promoción de entidades públicas y privadas, que participan de manera mancomunada para brindar asesoría técnica a las comunidades como una manera de generar un valor adicional a los territorios.

Ejercicios como el llevado a cabo en la ciudad de Rosario en Argentina, permite ver que las relaciones entre instituciones del gobierno y comunidad, pueden evolucionar hasta una relación de cooperación. De acuerdo a Moran (2010) la importancia de la ayuda institucional y del gobierno depende en gran medida de la fuerza con que los proyectos sociales se desarrollen en cada uno de los territorios. En este sentido, se requiere de la voluntad gubernamental y de la participación de las comunidades y stakeholders.

La voluntad de la comunidad para el desarrollo de proyectos sociales relacionados con seguridad alimentaria y con agricultura urbana influye en la evaluación de estas iniciativas.

Madaleno & Armijo (2004) en su estudio comparativo entre las magnitudes de los proyectos de agricultura urbana desarrollados en Lisboa, Portugal y en Chile, evidencian que las características de los territorios donde se desarrollan dichos proyectos tienen un gran impacto en su éxito y futuras aplicaciones. Por esta razón es importante tener en cuenta cuáles serán los territorios designados para el asentamiento de Huertas Urbanas o de Cultivos Familiares.

El mismo estudio comparativo de huertas urbanas entre Chile y Portugal, permitió establecer que, los países desarrollados prestan mayor atención y apoyo financiero al desarrollo de los programas de AU (Agricultura Urbana) y que los mismos han contado con un crecimiento de más del 32% a partir de la década de los 90. Hoy en día en Portugal pueden encontrarse terrenos con diversos fines, entre los cuales destacan: Huertos privados; huertos pedagógicos; Terrenos de cultivo agro-exportador y terrenos con cultivos temporales.

Las prácticas rurales que se desarrollan en espacios urbanos, cambian las dinámicas de las ciudades y crean cierta controversia frente a los actores que deben intervenir para regular dichos proyectos de nuevas agriculturas (Velázquez, 2003). En Ciudad de México, estas prácticas originaron un desajuste en la relación entre las actividades que corresponden a la ruralidad vs lo urbano. Tal como lo manifiesta la autora, algunos de estos ejercicios de agricultura urbana pueden tener éxito mientras que otros no, bien sea porque la elección de los terrenos no tuvo en cuenta ciertas características que hacen de un territorio un lugar fértil (Madaleno & Armijo, 2004) o porque no tuvo el suficiente apoyo gubernamental.

Las nuevas agriculturas empiezan a tomar fuerza, especialmente en los países del trópico y del sur de América. En Argentina, estas nuevas formas de cultivar (saliéndose del perímetro rural) crearon una crisis frente al monocultivo de alimentos, dando como resultado una excesiva

oferta de cierto tipo de legumbres y una baja demanda de las mismas, por lo que finalmente al no ser consumido, la extra producción va a pérdidas (Reboratti, 2010). Por ello, las comunidades deben ser asesoradas de manera integral y debe existir un riguroso seguimiento por parte de las entidades gubernamentales, que ejercen el rol de veedores, para garantizar que no haya una sobreproducción de alimentos que pueden desperdiciarse por su baja demanda.

Cuba es uno de los principales escenarios en el cual se puede evidenciar el éxito de la AU (Agricultura Urbana), puesto que el desarrollo de la misma, permitió el fortalecimiento del tejido social, así como la garantía de un acceso bajo los principios de igualdad y oportunidad a las poblaciones más vulnerables. (Hernández, 2006) Estos ejercicios participativos, en los cuales las comunidades tienen un papel fundamental, no solo como beneficiaria, sino como veedora, pueden permitir que la implementación de programas bajo las políticas públicas adecuadas, tengan un impacto positivo en la sociedad en general y en el bienestar de todo un país.

De acuerdo a la investigación realizada por Rimisp con colaboración del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC, por sus siglas en inglés) cuya casa matriz se encuentra en Canadá, se pudo establecer que la mayor parte de los insumos agrícolas provienen de cultivos familiares, dichos cultivos son importantes proveedores de los alimentos básicos de consumo popular. De acuerdo a Schejtman, A. (2008) en países como Brasil, Colombia, Ecuador, Bolivia y Chile, la producción de la agricultura familiar representa un aporte de entre el 45% y el 85% de los alimentos que se consumen diariamente en los hogares. Esto evidencia el gran impacto en el consumo de alimentos que los programas de AU pueden generar. En este sentido, es importante mencionar que dentro de lo que el autor llama Agricultura Familiar, se encuentra el desarrollo de huertas urbanas.

Aquino, A. M., & de Assis, R. L. (2007) menciona la importancia de la agricultura urbana como estrategia para la gestión del conocimiento tanto en las comunidades como en las instituciones. Es por ello, que teniendo en cuenta el enfoque del presente trabajo de investigación, desde el Jardín Botánico se puede promover el desarrollo de las Huertas Urbanas como origen del sustento de las comunidades vulnerables y más importantes aún, como origen de nuevos conocimientos que aportan a la gestión de recursos territorios y potencialidades interdisciplinarias.

Como se ha podido observar, existen diversas experiencias de Agricultura Urbana alrededor del mundo, algunas de ellas con resultados favorables, como los observados en los estudios de países como Portugal y Cuba, en donde el desarrollo de la Huertas Urbanas ha dado paso al desarrollo de programas de seguridad alimentaria y de sostenibilidad a largo plazo para las comunidades involucradas. Así mismo, se pueden observar ejercicios como el de Argentina, que evidencian la necesidad de armonizar la intervención estatal para dar un seguimiento efectivo al desarrollo de estos procesos.

Esta revisión documental permite establecer la necesidad de una relación de corresponsabilidad que debe darse en el marco de programas de Agricultura Urbana, en este sentido, las entidades involucradas en el Acuerdo 605 de 2015, que coordinar la puesta en marcha del programa de AU en Bogotá, deben generar estrategias que le permitan a las comunidades un mejor acceso a la información, servicios y políticas generales bajo las cuales opera el programa.

Ahora bien, en el marco del proceso de investigación llevado a cabo para definir la importancia de establecer una Ruta de Atención a las Comunidades, que le permita al público

conocer las generalidades del programa así como sus participantes (Comunidad, Entidades Públicas y Entidades Privadas), se evidencia la necesidad de fortalecer el proceso con el ciclo de instrumentos para generar un valor agregado a los procesos ya existentes del Jardín Botánico José Celestino Mutis frente a la aplicación de lo dispuesto en el Acuerdo 605 de 2015 del Concejo de Bogotá.

### **1.8. Marco Teórico**

Para entender el marco global de dimensiones que abarca la agricultura urbana, es necesario establecer las relaciones que dicha práctica tiene con el término de Innovación Social. Desde dicho enfoque, se podrá observar que, dados los nuevos escenarios de la agricultura, es necesario establecer las oportunidades de cambio social y de ingeniería social que pueden dar paso a enormes procesos de desarrollo apalancados como Innovación Social.

Así mismo, es importante dar a conocer cómo las dinámicas sociales que se tejen alrededor de las huertas urbanas, promueven una cultura de intercambio. Con este sistema de trueque las familias pueden satisfacer las necesidades de consumo de alimentos y se genera una práctica de moneda social en la que no intervienen los valores financieros convencionales

Por último, es importante determinar la responsabilidad del estado y de las entidades que lo componen para la promoción, ejecución, seguimiento y evaluación de programas de Agricultura Urbana en la ciudad de Bogotá. Con ello, se espera dar a conocer las competencias y responsabilidades de cada una de las entidades que intervienen en el proceso y su rol en función del programa.

### 1.8.1. La Agricultura Urbana y la Innovación Social

La innovación social es un término acuñado a la década de los sesenta, en la cual autores como Pierre Rosanvallon, Jacques Fournier, y Jacques Attali (Citador por Chambon, L, David, & Devevey, 1982) aportaron diversas definiciones, desde sus contextos socio - culturales. Para Pérez Yruela, 2008 (Citador por Chambon, 2009) la innovación data de un origen más antiguo y sus primeras aproximaciones fueron definidas desde la sociología.

De acuerdo a la definición de la CEPAL citada en el artículo Innovación social: un ámbito de interés para los servicios sociales, se define el término como el conjunto de procesos, prácticas y experiencias nuevas para realizar tareas convencionales, que con la participación de la comunidad y de los grupos de interés, generan, promueven y garantizan desarrollo y crecimiento social, económico y cultural, en donde las comunidades son las generadoras de sus propias posibilidades de desarrollo.

De acuerdo a Morales (2008) existe todo un portafolio de innovaciones sociales que se han destacado por su alto impacto en las comunidades, entre las que más resaltan son las siguientes:

*Ilustración 9 Portafolio de innovación social*

<b>Tipo de Innovación</b>	<b>Característica Principal</b>	<b>Ejemplo</b>
Organizativa	Vinculación de profesionales voluntarios	Fundación TECHO
Financiera	Microcréditos	Pequeños créditos con enfoque diferencial



Comercial	Comercio Justo	Tiendas Juan Valdez
Medio Ambiental	Reciclaje	Inclusión de los recicladores al modelo de basuras

*Fuente: Elaboración propia.*

La anterior tabla es un resumen de la información descrita por el autor. Dentro de estos tipos de innovación, hacen falta fenómenos emergentes que han cambiado poco a poco las dinámicas de sustento de las comunidades más vulnerables de las grandes capitales latinoamericanas, información que será abordada más adelante.

De acuerdo a Echevarría (2008) la evolución del concepto “innovación” ha dado enormes giros en el tiempo, dado que inicialmente el término se encontraba relacionado únicamente a los avances en el sector de la tecnología y de la infraestructura. Adicionalmente, el autor menciona que la aparición del concepto de “innovación social” surgió a partir del inicio de la década de los 90 con la publicación del Manual de Oslo. Dicho Manual propuso todo un paquete de indicadores para la medición de la innovación en los países de primer mundo y ha tenido dos actualizaciones, la última de ellas en el año 2005. En este sentido, el estudio de los indicadores de innovación social ha integrado la medición de otros sectores, pero de acuerdo a lo publicado en la última edición del manual (OECD, 2005) el modelo aún sigue dejando procesos sin estudiar que no permiten una medición global o precisa de los indicadores y de su impacto.

Dagnino (1996) realizó una interesante proyección de lo que podría llegar a suceder con el proceso de innovación social en los países del sur de América. Proyectó que el avance tecnológico permitiría a las comunidades el acceso a la información de todo tipo, con lo que se

democratizaría la economía y se podrían generar procesos de innovación social para ajustar los desequilibrios sociales entre las clases.

Otros autores expresan que se diseñaron y aplicaron políticas en Latinoamérica con el sentido de innovación social, que, en vez de ajustar las desigualdades sociales, lo que lograron fue incluir aspectos de la economía convencional que acrecentaron las dificultades de ciertos sectores de la sociedad para acceder a oportunidades de crecimiento financiero. (Albornoz, 2013).

Es en este escenario de desigualdad social y de inequidad económica en los países que conforman el sur de América y que son categorizados como de tercer mundo, que diversos fenómenos empiezan a emerger como respuesta a las necesidades de una sociedad agobiada por la desnutrición, la carencia económica y el desempleo. El fenómeno más importante que atañe al presente texto de investigación es la Agricultura Urbana.

Por definición de la Real Academia de la Lengua Española (RAE) la agricultura es el conjunto de actividades, procesos y procedimientos implementados por el hombre, con la finalidad de obtener productos para el consumo humano y del ganado, que se desarrolla en grandes proporciones de tierra que se encuentran principalmente en la ruralidad.

Por lo anterior, la deducción lógica del concepto de Agricultura Urbana es que dichos cultivos se llevan a cabo en el territorio urbano, en donde además se desarrollan otro tipo de actividades económicas, y en el cual confluyen distintas condiciones sociodemográficas, políticas y culturales.

La Agricultura Urbana no tiene una fecha específica de origen, pues las distintas prácticas

de dicha experiencia se remontan a años atrás en los que, por costumbre generacional, se realizaban cultivos familiares en los terrenos propios de las ciudades en crecimiento (Chacobo, 1990). En este sentido, la Agricultura Urbana se utilizaba para satisfacer las necesidades de sustento alimentario para los integrantes de un hogar. Esta práctica fue creciendo en los sectores populares, que empezaron a generar ingresos económicos por la venta de los productos cultivados. En Colombia las aproximaciones a la Agricultura Urbana no están ampliamente documentadas y existen pocas referencias de fuentes de investigación confiables que permitan establecer el origen de dicha práctica en el país. Salamanca (2017) establece dentro del escenario político los siguientes momentos de la Agricultura Urbana:

Acuerdo 119 de 2004, mediante el cual se adopta el plan de desarrollo “Bogotá sin Indiferencia”, cuyos objetivos estaban orientados en reducir la brecha económica y fortalecer las capacidades de las poblaciones más vulnerables. Dicho acuerdo, en su artículo 10 - Metas del Eje Social, define el programa Bogotá Sin Hambre y su proyección a ejecutar.

Acuerdo 605 de 2015, expedido por el Concejo de Bogotá, por el cual se busca definir los lineamientos para la institucionalización del programa de Agricultura Urbana en el perímetro urbano y semiurbano en el Distrito Capital.

Proyecto de Ley 103 de 2012, en el país no existe una regulación normativa relacionada con la agricultura urbana, pero este proyecto de ley buscaba promover la agricultura urbana como complementaria a la agricultura convencional y como base para la garantía de la seguridad alimentaria y nutricional de la población colombiana.

Como se ha podido observar, la agricultura es un fenómeno intrínsecamente relacionado con la innovación social, aunque no cuente con una ley regulatoria en Colombia. La agricultura

urbana, ha sido una práctica ampliamente difundida entre las poblaciones menos favorecidas en los países latinoamericanos, en los que, de acuerdo a las investigaciones aquí señaladas, pueden identificarse algunos casos de éxito. Puede catalogarse como innovación social, ya que provee a las comunidades de oportunidades para el desarrollo de sus capacidades y el aprovechamiento de los recursos a su disposición.

### **1.8.2. Huertas Urbanas y moneda social**

Las huertas urbanas son los cultivos que se generan en el contexto de un grupo familiar, que no se desarrollan en terrenos que hayan sido producto de intervención urbanística y en la que se combinan las dimensiones familiares, profesionales, sociales y económicas de una comunidad (Almárcegui, 2006).

Dentro de la investigación que se realizó en este proceso, se identificó el término de “volkstuinten”, el cual hace referencia a las prácticas de desarrollo de huertas, jardines y otro tipo de prácticas de agricultura, alrededor de las cuales se tejen dinámicas de intercambio y de fortalecimiento del tejido social. Las referencias del término son muchas y se relacionan con las experiencias de países como China, Alemania y Rusia. (Salamanca, 2017).

En Colombia, existen huertas urbanas en las distintas ciudades del país, de acuerdo a la información de caracterización para la construcción del acuerdo 605 de 2015, por el cual se determinan los lineamientos de implementación del programa de Agricultura Urbana en la ciudad de Bogotá.

El Jardín Botánico José Celestino Mutis por su parte, tiene un conteo aproximado de 25 proyectos de huertas urbanas ubicadas en las distintas localidades de la ciudad de Bogotá. Las más grandes, se encuentran en las localidades de Bosa, Engativá y Suba. Se estima que del total

de localidades que componen el Distrito, existen huertas en casi el 80% de las mismas.

Salamanca, (2017) manifiesta que el desarrollo de huertas urbanas fortalece el tejido social, brindando a las comunidades varios factores protectores, tales como: Acceso a alimentos, Empleabilidad y Sustento Económico. Adicionalmente, menciona que muchas de las asociaciones solidarias y colectivos comunitarios que participan en el desarrollo de huertas urbanas en la ciudad de Bogotá, no comercializan los productos a gran escala, ya que se han organizado en pequeños mercados comunales que les permite realizar el intercambio de los productos vegetales cultivados en cada una de las huertas familiares.

Este ejercicio de intercambio o de trueque que se teje alrededor de las huertas urbanas, en las que no median los valores convencionales de moneda, pueden relacionarse con la implementación del concepto de moneda social.

La moneda social es una herramienta que le permite a las comunidades y cooperativas sociales, el intercambio de bienes y servicios, sin que medie el valor de la moneda legal el curso (Primavera, 2004). Como Cantor, (2209) menciona, al incentivar el intercambio de productos vegetales cultivados en huertas urbanas entre familias que habitan un sector determinado, se puede evidenciar el fortalecimiento de las relaciones de colaboración y solidaridad en una comunidad.

Orzi, (2012) en su publicación titulada Moneda Social y mercados solidarios II, menciona que para el año 2012 existían alrededor de 4000 a 6000 sistemas de intercambio y trueque establecidos en más de sesenta países alrededor del mundo, principalmente en América Latina. De hecho, muchos de estos sistemas fueron creados con el fin de fortalecer las economías de las comunidades que en tiempos de crisis no cuentan con un sustento financiero estable.

De esta manera, la moneda social se convierte en una representación de la vigencia de la

economía solidaria en países como Argentina, Bolivia y Colombia (entre otros), cuyas economías sufrieron un duro golpe en la década de los setentas y ochenta (Coraggio, 2011). A modo de adaptación a la dura situación económica, las comunidades lograron hacer frente con los cultivos familiares que permitieron el sustento de sus familias y adicionalmente, promoviendo el intercambio de los productos cultivados.

De acuerdo a lo descrito por el autor del libro *Vivir sin empleo: trueque, bancos de tiempo, monedas sociales y otras alternativas* publicado en 2016, el intercambio de productos y servicios entre comunidades se convirtió en una práctica habitual, incluso después de superadas las crisis económicas que sacudieron a los países latinoamericanos. Por lo tanto, el intercambio y el trueque han sido fenómenos que han permanecido en las costumbres de las comunidades, como una manera de fortalecer las redes y alianzas en los sectores menos favorecidos (Quero, 2016).

La investigación de Salamanca, (2016), en la cual se estudiaron 20 huertas urbanas, así como los colectivos comunitarios que las desarrollan en cada una de las localidades del Distrito Capital, pudo establecer que existen huertas ubicadas en conjuntos de propiedad horizontal, donde las huertas son cultivadas con la participación del casi 60% de los residentes. En estas huertas se cultivan algunos tipos de tomates verdes, lechuga, espinaca, guatila, perejil, apio y cilantro, los vecinos de los conjuntos intercambian el producto cultivado con otras familias que participan en el cuidado y cultivo de la huerta, como un medio de sustento que les permite proveer a costo cero alimentos en sus correspondientes hogares.

Tal como lo demuestran las distintas experiencias, y teniendo en cuenta especialmente el resultado del desarrollo de huertas urbanas en el Distrito Capital, se puede observar que los productos cultivados en las huertas, funcionan perfectamente como

moneda social entre las comunidades. De esta manera, productos vegetales de todo tipo son intercambiados entre las familias con el fin de proveer alimentos a la comunidad en general. Es importante mencionar, que, al interior de las dinámicas de trueque para las huertas urbanas, es necesaria la participación en el cuidado y mantenimiento del cultivo para ser beneficiario del sistema de trueque. Con ello, se crea una cultura de corresponsabilidad, en la que las familias pueden disfrutar de los vegetales cultivados y así mismo, utilizan los productos como moneda para la provisión de otros productos para su consumo.

### **1.8.3. La responsabilidad del Estado/Gobierno**

El Acuerdo 605 de 2015, por el cual se formulan los lineamientos para la institucionalización de la Agricultura Urbana y periurbana Agroecológica en el Distrito Capital, establece la importancia del proyecto para atacar la creciente contaminación en la ciudad, fortalecer el tejido social en las comunidades a través de redes de apoyo agrícola y garantizar el acceso a alimentos sanos en los hogares provenientes de las huertas familiares.

El en mismo acuerdo, se establecen cinco lineamientos orientadores para el desarrollo de los programas de agricultura urbana en la ciudad de Bogotá, los cuales definen la responsabilidad, comercialización, acompañamiento, promoción, divulgación y registro de las actividades que se desarrollan en la ciudad, en el marco del programa.

De esta manera, se establece que el desarrollo del programa deberá realizarse teniendo en cuenta la participación de varias entidades distritales, de la siguiente manera:



*Ilustración 10 Entidades involucradas en el proceso*

*Fuente: Elaboración propia.*

Tal como se puede observar, existen varias entidades distritales que intervienen en el proceso de implementación del programa de agricultura urbana en la ciudad Bogotá. Cada una de esas entidades interviene con relación al rol que ejerce en el Distrito. En este sentido, entidades como Secretaría Distrital de Integración Social interviene en el proceso ya que dicha entidad



ejecuta y realiza el seguimiento de la Política Pública de Seguridad Alimentaria en Bogotá.

Por lo anterior, el Estado representado en las entidades distritales tiene una alta participación y responsabilidad en la definición, seguimiento, ejecución y evaluación de la puesta en marcha del programa de Agricultura Urbana.

### **1.9. Encuadre Metodológico**

Dentro del marco para la implementación y desarrollo de proyectos de agricultura urbana y huertas urbanas existen varios enfoques, como por ejemplo, la parte técnica de definición del entorno y espacio de implementación, conocimiento aplicado para la construcción de las huertas, métodos de sostenimiento y sustentabilidad de los cultivos, canales de distribución y comercialización, redes y alianzas, mecanismos de financiación, de los cuales este último es uno de los menos socializados.

La presente investigación tiene como objetivo principal ampliar la documentación disponible necesaria para conocer los diferentes mecanismos concebidos y dispuestos para promover y apalancar los diferentes proyectos que más allá de ser viables, tengan una visión de auto sostenibilidad, como lo menciona (Portafolio, 2016) en el artículo *Apoyo al emprendimiento colombiano desde todos los niveles* “...Por su variedad, estos programas están dirigidos a ‘subsana’ las diferentes necesidades que presentan los proyectos de emprendimiento, como la financiación que es proveída por el sistema bancario y ofrece distintas opciones para financiar los proyectos empresariales según sus características y necesidades.

“Así lo confirma Rosmery Quintero Castro, directora ejecutiva de la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (ACOPI), quien señala que hay un alto interés por parte del sector financiero por apoyar las Pyme y como expresa ella: cuenta con varios mecanismos que faciliten el acceso a los créditos...”.

## Capítulo 2

### 2.1. Perfil de la organización

En este espacio se proporcionará la información más notable del Jardín Botánico de Bogotá - José Celestino Mutis, el cual, fue la organización escogida como objeto de estudio para el desarrollado del proyecto integrador en el marco de la especialización en gerencia social para poder aplicar los instrumentos.

#### 2.1.1. Direccionamiento Estratégico

##### *Antecedentes de la organización*

El Jardín Botánico de Bogotá lleva el nombre del astrónomo y botánico don José Celestino Mutis. Él fue el primero en consagrarse de lleno al estudio de las ciencias naturales en el territorio de la Nueva Granada. Su tarea fue el comienzo de una honda y larga tradición alrededor de la flora y la fauna de nuestro país. El sabio Mutis nació en Cádiz, España, el 6 de abril de 1732. En 1760 se trasladó a este territorio como médico del virrey Pedro Messia de la Cerda. Con el apoyo del virrey Antonio Caballero y Góngora y la aprobación de Carlos III, inició en 1783 la Real Expedición Botánica del Nuevo Reino de Granada, una de las más importantes expediciones científicas del siglo XVIII, que duró treinta y tres años, en cuya monumental labor se catalogaron 20 mil especies vegetales y 7 mil animales.

Durante sus siete años de permanencia en Mariquita, Mutis formó el primer jardín botánico de Colombia con el propósito de iniciar la aclimatación y dispersión de plantas tan importantes para nuestra economía como los canelos, el café y la quina. Luego de padecer de fiebres palúdicas, decidió trasladarse a Santa Fe, en donde organizó otro jardín con semillas traídas de Europa por don Jorge Tadeo Lozano.

### ***Misión***

El Jardín Botánico de Bogotá José Celestino Mutis es centro de investigación distrital con énfasis en ecosistemas alto andinos y de páramo, responsable de la gestión integral de coberturas verdes en la Ciudad, del desarrollo de programas de educación ambiental y de la conservación y mantenimiento de colecciones vivas de flora para su apropiación y disfrute por parte de los ciudadanos.

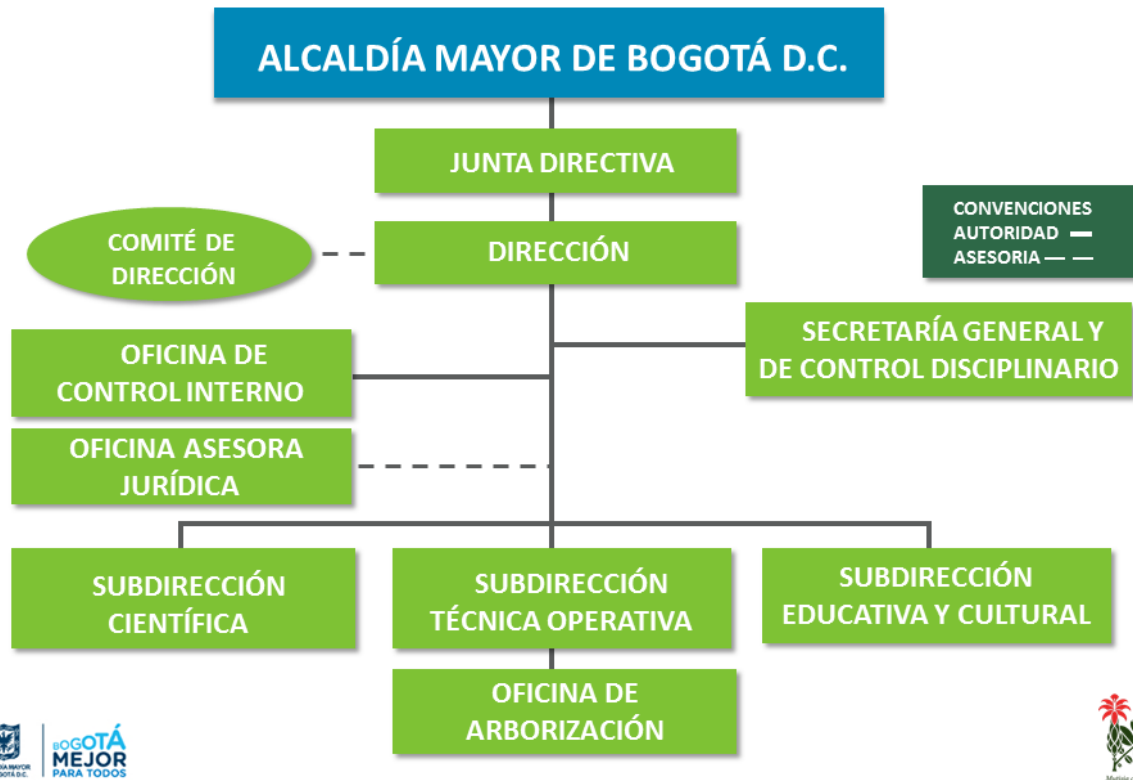
### ***Visión***

En el 2026 el Jardín Botánico de Bogotá José Celestino Mutis será reconocido como un ícono de la ciudad y referente internacional por contar con la colección de flora más representativa del país y por contribuir a la apropiación de la biodiversidad alto andina y de páramos mediante investigaciones aplicadas, gestión integral de coberturas verdes y educación ambiental orientada a armonizar la relación entre la cultura y la naturaleza.

## Organigrama

Ilustración 11 Organigrama del Jardín Botánico de Bogotá (JBB)

Acuerdo 02 del 14 de Marzo de 2007 y Acuerdo 10 del 20 de Diciembre de 2007



Fuente: Recuperada de Jardín Botánico, 2017

### **Productos y Servicios**

#### *Asesorías técnicas en arborización urbana y jardinería en el Distrito Capital*

Recibir asesoría y visita técnica para la plantación, mantenimiento, manejo fitosanitario y fisiológico de árboles y jardines en la que se realiza concepto técnico acerca de la vegetación existente, recomendaciones sobre especies adecuadas e indicaciones para la plantación.

#### *Asesoría en diseño paisajístico de arborización y jardinería urbana*

Caracterización o descripción: Las asesorías en diseño paisajístico se desarrollan para obras de infraestructura pública o establecimiento de zonas de cesión al Distrito acorde a los

términos definidos en la resolución 6563 de 2011 de la Secretaría de Ambiente.

*Entrega de árboles para plantación en espacios privados o institucional*

Obtener árboles para espacios privados e institucionales, y la respectiva asesoría de apoyo en el diagnóstico, diseño, trazado y seguimiento de los árboles plantados. El interesado debe garantizar los insumos, la mano de obra, la disposición de los escombros y el mantenimiento.

*Manejo integral del arbolado y jardinería urbana en espacio público*

Solicitar el manejo integral del arbolado y jardinería urbana en espacio público, el cual puede corresponder a actividades de plantación, mantenimiento, manejo integral de plagas y enfermedades o manejo silvicultura de árboles antiguos.

Consulta del Sistema de Información para la Gestión del Arbolado Urbano – SIGAU

### **2.1.2. Formulación Estratégica**

***Objetivos Estratégicos de la organización.***

Incrementar la credibilidad y confianza en el Jardín Botánico de Bogotá al interior del Distrito Capital y su reconocimiento en el país y el exterior, como resultado de una gestión efectiva y transparente.

- Mejorar la satisfacción del ciudadano en su interacción con el Jardín Botánico de Bogotá.
- Aplicar la investigación del Jardín a la solución de los problemas de cobertura verde de la ciudad y al disfrute ciudadano.
- Mejorar la calidad ambiental de la ciudad a través del manejo integral de las coberturas vegetales.
- Fortalecer la educación ambiental para crear en los ciudadanos conciencia, conocimiento y compromiso en la conservación ambiental.

- Aumentar la eficiencia, eficacia y transparencia administrativa de la Entidad.

### *Estrategias*

- Desconcentrar las actividades del jardín botánico hacia las localidades, consolidando una red comunitaria de participación activa en los proyectos
- Incrementar las organizaciones sociales a la producción y transformación de especies vegetales con criterios de sostenibilidad
- Fortalecer la capacidad institucional para asumir el reto de servir a la ciudad como un centro de investigación científica y tecnológica, a través del aumento de las relaciones institucionales con universidades, centros de investigación y en general, instituciones vinculadas a la red ciencia y tecnología y el sistema nacional ambiental SINA.
- Socializar el conocimiento acumulado como resultado de las investigaciones científicas realizadas por la entidad durante sus 49 años, a través de procesos de educación, comunicación y divulgación, en coordinación con las entidades del Sistema Ambiental y del Sistema Educativo Distrital.
- Aumentar y consolidar la representatividad de especies y comunidades del Bosque andino y páramo al interior del Jardín Botánico, para conservar la biodiversidad ex situ.
- Incorporación de la investigación social en los proyectos que desarrolle el Jardín Botánico.
- Promover la cultura de publicación y socialización de la información científica de la institución para que revierta apropiadamente a la comunidad del DC.

De acuerdo a los objetivos y estrategias que tiene el jardín botánico podemos evidenciar que el modelo que se quiere implementar sería de gran ayuda para el proceso de mejorar la satisfacción del ciudadano en su interacción con el Jardín Botánico de Bogotá ya que quiere

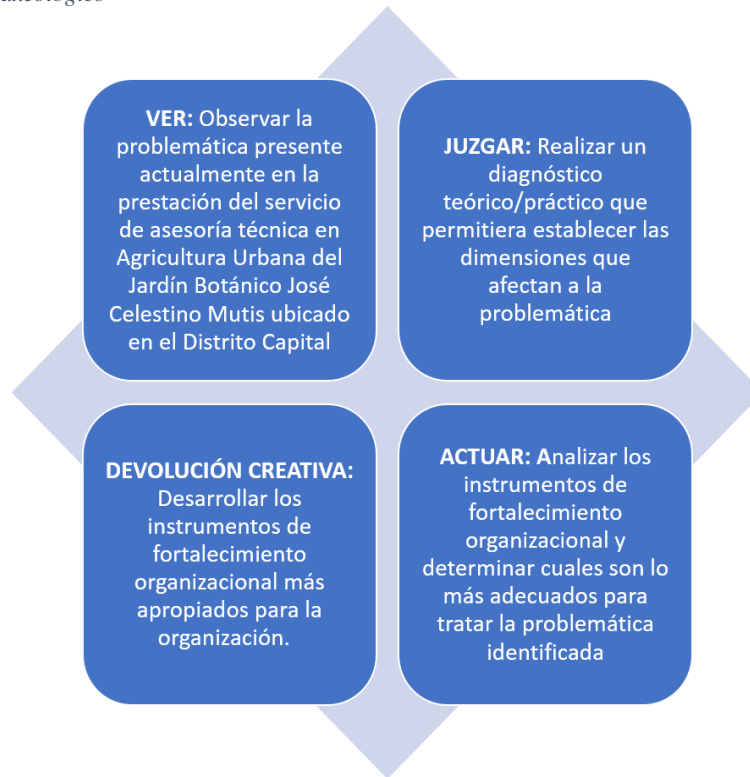
incrementar la credibilidad y confianza en el Jardín Botánico de Bogotá al interior del Distrito Capital y su reconocimiento en el país y el exterior, como resultado de una gestión efectiva y transparente.

## **Capítulo 3**

### **3.1 Instrumentos**

El objetivo del proyecto integrador en el marco de la gerencia social es que a partir de los instrumentos, se oriente y vigore la gestión de una organización real (pública/privada) que presta servicios a la comunidad y que mediante el proceso de fortalecimiento pueda impactar de manera positiva en el desarrollo de los stakeholder. De acuerdo a esta iniciativa y haciendo uso del método praxeológico, por el cual, se pudo observar la problemática actual en la prestación del servicio de asesoría técnica y administrativa en el programa de Agricultura Urbana del Jardín Botánico José Celestino Mutis ubicado en el Distrito Capital, se identificó la necesidad de realizar un diagnóstico teórico/práctico que permitiera establecer las dimensiones que afectan a la problemática y con ello, analizar los instrumentos de fortalecimiento organizacional y determinar cuáles son los más adecuados para tratar la problemática identificada.

Ilustración 12 Modelo praxeológico



Fuente: *Elaboración Propia*

Los instrumentos son herramientas que se utilizan para lograr objetivos sociales, abordados desde diferentes áreas del conocimiento que le permitirán al gerente social realizar análisis y desarrollar procesos imparciales en los diferentes entornos donde pretende aplicar un proceso eficiente, permitiéndoles obtener resultados positivos a largo plazo, que se conozcan como cambios sociales.

Desde los instrumentos se realizó un análisis completo sobre la situación actual de la organización frente a la problemática que se está presentando, efectuando un diagnóstico que permitió examinar desde los antecedentes la causa del presente entorno tanto interno como externo y poder proyectar un proceso que logre generar recursos para optimizar las necesidades que se lograron evidenciar.

De acuerdo al análisis desarrollado durante el proceso de reconocimiento y observación



se determinó que los instrumentos más acordes para este proyecto son tres, planeación estratégica, redes y alianzas & mercadeo social, para poder desarrollar un modelo de atención ciudadana (MAC) que genere tejido social desde la gerencia, ya que es desde ese punto que se pueden generar grandes cambios con los líderes sociales para su posterior implementación en otras partes del país.

El libro *Conceptos y Paradigmas de la Gerencia Social* (2013) define los instrumentos y procesos utilizados por los Gerentes Sociales para el fortalecimiento y desarrollo de proyectos al interior de las organizaciones.

De acuerdo a Serrano. A. O. (2013) la planeación estratégica permite decidir la dirección futura de la entidad a fortalecer mediante un ejercicio dinámico de análisis y diagnóstico de la misión, visión, oportunidades, amenazas, fortalezas y riesgos de la organización. El mismo autor, define a su vez el instrumento de mercadeo social como una herramienta que permite posicionar en la agenda pública o institucional las problemáticas identificadas para la movilización de recursos (físicos, económicos, humanos y técnicos) en pro de satisfacer las necesidades sociales halladas en el proceso de diagnóstico organizacional. Por último, el instrumento de redes y alianzas puede definirse como la búsqueda de redes, experiencias, y colectivos de apoyo que promuevan el desarrollo de proyectos mediante la unión de fuerzas, recursos y voluntad mancomunada.

### **3.1.1 Planeación Estratégica.**

#### ***Diagnóstico Estratégico***

Desde el enfoque de la gerencia social y el análisis estratégico se aplicaron herramientas propias de la gerencia con el fin de brindar un diagnóstico desde el cual se identifique el estado de la organización y del programa de agricultura urbana (AU), para formular posibles acciones

de fortalecimiento organizacional, mediante el desarrollo de un modelo de atención ciudadana que enriquezcan el programa de AU que existe actualmente en el Jardín Botánico, mediante las políticas públicas que se desarrollaron en Bogotá. También se identificarán las oportunidades y amenazas que puede tener el programa, desde lo externo reevaluar el proceso y lograr los objetivos de desarrollo trazados, en contribución a la solución planteada por la ONU para poner fin a la pobreza y contribuir al objetivo de Cero Hambre.

### *Análisis Interno*

#### *Ilustración 13 Análisis DOFA*

#### **Fortalezas**

<b>a.</b>	Alimentación sana y saludable
<b>b.</b>	Volver a nuestros orígenes y conocer cómo se cultivan los alimentos
<b>c.</b>	Innovar en cómo se relacionan las personas en cada localidad
<b>d.</b>	Incluir tanto a niños como adultos mayores en estos procesos para que aprendan de ambas partes
<b>e.</b>	Crear conciencia del daño que le hacemos a la ciudad.
<b>f.</b>	Trabajar de nuevo el trueque o intercambio para evitar tanto desperdicio alimentario
<b>g.</b>	Poder desarrollar por parte de las personas sistemas de conservación de los alimentos
<b>h.</b>	Poder consumir alimentos más frescos

#### **Debilidades**

<b>a.</b>	Se debe realizar integración comunitaria
<b>b.</b>	Disminución del presupuesto para compra de alimentos
<b>c.</b>	Poca efectividad en los resultados ante las localidades.

<b>d.</b>	Que consideren malo el proceso por falta de acompañamiento
<b>e.</b>	No contar con un lugar amplio para que toda la comunidad desarrolle el proceso.
<b>f.</b>	Poco acompañamiento de las comunidades de huertas urbanas.
<b>g.</b>	Poca atención en las necesidades de los usuarios.
<b>h.</b>	Falta de continuidad en los proyectos que se inicien.

### *Análisis Externo*

#### **Oportunidades**

<b>a.</b>	Aprovechamiento de tiempo libre
<b>b.</b>	Mejora de condiciones alimentarias
<b>c.</b>	Posibilidad de percibir ingresos por venta de productos
<b>d.</b>	Generación de oportunidad de trabajo
<b>e.</b>	Aprovechar la curiosidad de las personas
<b>f.</b>	Organizaciones que quieren trabajar en estos proyectos
<b>g.</b>	Que se desarrollen capacitaciones en más usuarios por parte de los líderes de comunidad
<b>h.</b>	Poder vender alimentos más frescos a lugares de comida.

#### **Amenazas**

<b>a.</b>	No se alcanzó las expectativas
<b>b.</b>	Las personas en las diferentes localidades no se unen
<b>c.</b>	Tener centralizado el proceso en Bogotá.
<b>d.</b>	Las personas no tienen interés en los procesos.

e.	Pérdida de credibilidad
f.	Dificultad en el acceso a los programas.
g.	No se puede tener medición del impacto.
h.	La temporada de lluvia afecta los cultivos en las huertas urbanas.

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 14 Pasos de la planeación estratégica.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 15 Parte del Diseño de Estrategias

	Oportunidades P. Beneficiarios	Amenazas P. Beneficiarios
<b>Perspectiva de beneficiarios o usuarios</b>	a. Aprovechamiento de tiempo libre b. Mejora de condiciones alimentarias c. Posibilidad de percibir ingresos por venta de productos	a. No se alcanzo las expectativas Las personas en las diferentes localidades no se unen b. c. Tener centralizado el proceso en bogota.
<b>Fortalezas P. Beneficiarios</b>	<b>ESTRATEGIAS F-O</b>	<b>ESTRATEGIAS F-A</b>
a. Alimentación sana y saludable b. Volver a nuestros orígenes y conocer como se cultivan los alimentos c. Innovar en como se relacionan las personas en cada localidad	1 Fortalecer los conocimientos de agricultura en las personas.  2 Aprovechar el tiempo para ayudar a las personas en su alimentación sana	1 Realizar campañas que muestren los beneficios del proyecto tanto en procesos individuales como en colectivo  2 Fortalecer las redes de apoyo del jardín botánico y desarrollar programas autosostenible.
<b>Debilidades P. Beneficiarios</b>	<b>ESTRATEGIAS D-O</b>	<b>ESTRATEGIAS D-A</b>
a. Se debe realizar integración comunitaria b. Disminución del presupuesto para compra de alimentos c. Poca efectividad en los resultados ante las localidades.	1 Crear jornadas de intercambio y venta de productos lo que generaría ingresos a los programas  2 Fortalecer las políticas públicas de estos procesos para que el acompañamiento por parte del jardín botánico sea más eficiente.	1 Desarrollar un estudio en las localidades desde el jardín botánico para poder observar cuales son las mayores falencias del proceso y poder trabajar sobre las mismas  2 Contar constantemente con las observaciones y sugerencias de las personas, en cada proceso que se quiera desarrollar.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al análisis desarrollado anteriormente se observaron varios procesos que se lograrían mejorar mediante el modelo de atención ciudadana (MAC), ya que el programa de agricultura urbana busca ayudar a personas de mayor vulnerabilidad, con esto se estaría realizando un aporte al primero y segundo de los objetivos de desarrollo sostenible desde la ciudad, además contribuye a los objetivos estratégicos que tiene la organización para poder llegar a ser un centro de investigación y avance sobre temas tan importantes como lo es el medio ambiente.

### ***Operacionalización de la Estratégica***

*Ilustración 16 Ilustración 2 Mapa Estratégico*



\*Modelo de Atención Ciudadana (MAC)

Fuente: *Elaboración propia.*

### ***Implementación estratégica***

En el marco del análisis desarrollado mediante este trabajo y con la importancia que desde la gerencia social se debe visualizar se le sugiere al Jardín Botánico desarrollara una preparación completa para sus capacitadores del programa de Agricultura Urbana con el fin que los integrantes de la organización tengan claridad en los procesos y rutas más importantes para la población que visita el Jardín Botánico en el marco del programa, se expondrá y compartirá el modelo de atención ciudadana a los diferentes organismos e integrara a los procesos que la conforman, para que las personas que estén interesadas en desarrollarse como líderes sociales tengan un completo conocimiento de cómo se pueden capacitar en los procesos de forma exitosa siempre contando con el acompañamiento del jardín botánico y contribuyendo al distrito en sus proceso de mejorar la calidad de vida de personas en situación de vulnerabilidad. Se sugiere desarrollar estos procesos a no más de un año ya que los objetivos estratégicos que tiene la organización se plantean al 2026 y los objetivos de desarrollo sostenible buscan cumplir las metas propuestas en el 2030.

#### **3.1.2 Mercadeo Social**

Dentro del proyecto de fortalecimiento a los procesos del Jardín Botánico, se encuentra cierto déficit en la atención que el jardín ofrece a las comunidades que se encuentran interesadas en hacer parte del proyecto de agricultura urbana en la ciudad de Bogotá. Es por esta razón que, a través del mercadeo social, se pueden utilizar varias herramientas que desde la perspectiva de la Gerencia Social pueden promover el fortalecimiento de las relaciones entre la entidad y la comunidad en general.

Como grupo de investigación es necesario identificar las falencias que deben ser

fortalecidas dentro del proceso, que van a permitir a futuro crear unas herramientas en el marco del concepto de "pedagogía alimentaria".

Es importante aclarar que el concepto nace de la idea de crear unos instrumentos que le permitan al Jardín Botánico realizar una intervención más eficaz con la comunidad y además que sirva como ente orientador en las acciones que se deben ejecutar en el marco del acuerdo 605 de 2015, por el cual el Concejo de Bogotá da vía libre al desarrollo de agricultura urbana en el perímetro urbano y semiurbano de la ciudad.

Una de las falencias que se pudo identificar en el Foro Verde llevado a cabo en el Jardín Botánico el 12 de marzo de 2017, en el cual participaron varias entidades estatales tales como CAR, Secretaria de Ambiente, Secretaria de Desarrollo Sostenible, Jardín Botánico entre otras, en el cual además participaron las comunidades que actualmente están desarrollando proyectos de agricultura urbana en la ciudad, en más de doce localidades, permitió establecer que existe un enorme desconocimiento de las comunidades con relación a la participación de las entidades en los procesos de implementación de huertas urbanas, por lo que, en gran parte se genera cierta sensación de malestar entre comunidad y entidades estatales, puesto que sienten que las acciones del Jardín Botánico son insuficientes para atender las necesidades propias de la implementación de las huertas.

Como Gerentes Sociales, basándonos en las herramientas propias del Mercado Social, los aportes a la problemática detectada son:

***Marca Personal:***

Como marca personal desea establecer un símbolo representativo de la gerencia social como escenario de participación y de congruencia entre las entidades estatales y las comunidades. Esta marca., va a permitir que el instrumento que se va a desarrollar identifique las

necesidades de la comunidad las acciones que deben brindar la entidad (para el caso Jardín Botánico), con ellos establecer una ruta de intervinientes que participan de manera activa en las fases de implementación del proyecto de Agricultura Urbana.

Producto: **Ruta de Atención Ciudadana** que les permita a las comunidades conocer la totalidad de entidades que ejecutan el proyecto y mediante qué mecanismos pueden solicitar su intervención en cada localidad.

***Propuesta de Valor:***

Nuestra propuesta de valor es el acceso al conocimiento de intervinientes (stakeholder) en el desarrollo de los programas de Agricultura Urbana en la ciudad de Bogotá. Para ello, se consolida el grupo de participantes en el proceso y sus alcances

Producto: **Portafolio de Especialistas** en el Tema, con lo cual, las personas, grupos comunitarios o colectivos sociales que deseen obtener información acerca de: a) Asesoría técnica b) Recursos c) Apoyo social e) Actividades de Promoción, puedan acercarse directamente a las entidades que pueden brindar los servicios específicos en cada área.

***Mercadeo a Escala Humana:***

Las comunidades perciben las acciones de las entidades estatales como poco efectivas, por esta razón, a través de la Gerencias Social se puede crear un mecanismo que le permita a las entidades fortalecer los procesos sociales, generando un desarrollo no solo para la comunidad en general, puede también ser un semillero de líderes sociales, que promuevan la vinculación de más personas a los procesos de desarrollo de Agricultura Urbana en la ciudad.

Producto: Posicionar al Jardín Botánico como principal promotor de la Agricultura Urbana y crear un **Clúster de Entidades Estatales** que fortalezcan el proceso.



### ***Innovación Social:***

El término de Agricultura Urbana está tomando auge debido a las nuevas tendencias de los mercados en consumo responsable e ideas de protección y conservación de recursos. Por esta razón, a través de las prácticas que la agricultura urbana promueve se pueden crear procesos de innovación, que estén relacionados con la producción, tratamiento y transformación de productos orgánicos cultivados en las más de 10 huertas urbanas de la ciudad Bogotá.

#### **3.1.3 Redes y alianzas**

Dentro del marco de la globalización, el desarrollo humano y la sostenibilidad mundial se requiere la implementación y desarrollo de estrategias que sean socialmente sostenibles tanto en el tiempo como en los recursos, que permita medir los impactos para poderlos cuantificar y controlar, como lo menciona (Alonso Ubieta, y otros, 2009) Según el documento “Evaluación del Programa Nacional de Alianzas entre el sector público, privado y las organizaciones ciudadanas en Colombia, del programa nacional de alianzas entre el sector Público, privado y organizaciones ciudadanas en Colombia – Febrero de 2004”, La Historia del Programa Nacional de Alianzas nace en Colombia en 1996, con el apoyo de la Fundación Corona, el Banco Mundial, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la Fundación Interamericana, al tiempo que el Programa Latinoamericano para la Superación de la Pobreza del Banco Mundial desarrolla acciones similares en otros países de la región como Argentina, Bolivia, Venezuela, El Salvador, Jamaica, Guatemala, Chile y Brasil. El Programa realiza la primera ronda convocatoria del premio bajo la coordinación del Banco Mundial y con el apoyo de una red de varias universidades.

Una de las estrategias más efectivas en la actualidad para lograr propósitos superiores de cara al cumplimiento de las metas propuestas basadas en la proyección que se defina, son las

alianzas que se constituyen en un agente catalizador para facilitar la interacción público - privada en busca del bien común.

Teniendo como fundamento la necesidad de generar y/o fortalecer alianzas, es determinante e imprescindible incluir dentro del modelo de desarrollo que se pretende implementar este instrumento, el cual como dice Fernando Casado en el informe “Alianzas para el desarrollo: Motor de la responsabilidad social”<sup>3</sup> apalancaran un crecimiento económico capaz de erradicar la pobreza y el hambre, asegurar la sostenibilidad medioambiental y mejorar el acceso a la salud, la educación, la energía y el agua, y otorgar oportunidades y recursos a la población para que puedan mejorar su calidad de vida, sin crear este nuevo concepto de desarrollo que integre a los principales agentes en el proceso de toma de decisiones y en la formulación de las soluciones necesarias.

En el caso del programa Huertas Urbanas del Jardín Botánico de Bogotá Colombia, existe un gran y muy valiosa oportunidad para explorar el amplio universo de las inter conexiones organizacionales que estén específicamente enfocadas a la generación de nuevas Redes y Alianzas y el fortalecimiento de las ya existentes, esto partiendo de la base de que las organización tanto Gubernamentales, como las privadas cuentan con una gran voluntad para impulsar programas de agricultura urbana pero por defecto dichas alianzas aún se encuentran en periodo de maduración y requieren de un impulso para que se establezcan como instrumento motor fundamental de estos programas, mediante el cual se logren identificar las necesidades y los posibles canales generadores de oportunidades y recursos que con una integración orientada al logro permitan integrar los esfuerzos para obtener resultados sostenibles que perduren en el

---

<sup>3</sup> Alianza es un término que procede del verbo aliar y que, por lo tanto, hace mención a la acción que llevan a cabo dos o más personas, organizaciones o naciones al firmar un pacto, un acuerdo o una convención, según el caso.

tiempo.

La matriz que se relaciona a continuación, contiene la base de inter relación que tienen los diferentes agentes, a partir de la cual se proyecta la red de alianzas que se puede derivar de la planeación para el fortalecimiento del programa:

*Ilustración 17 Matriz para la gestión de redes y alianzas en el Jardín Botánico de Bogotá*

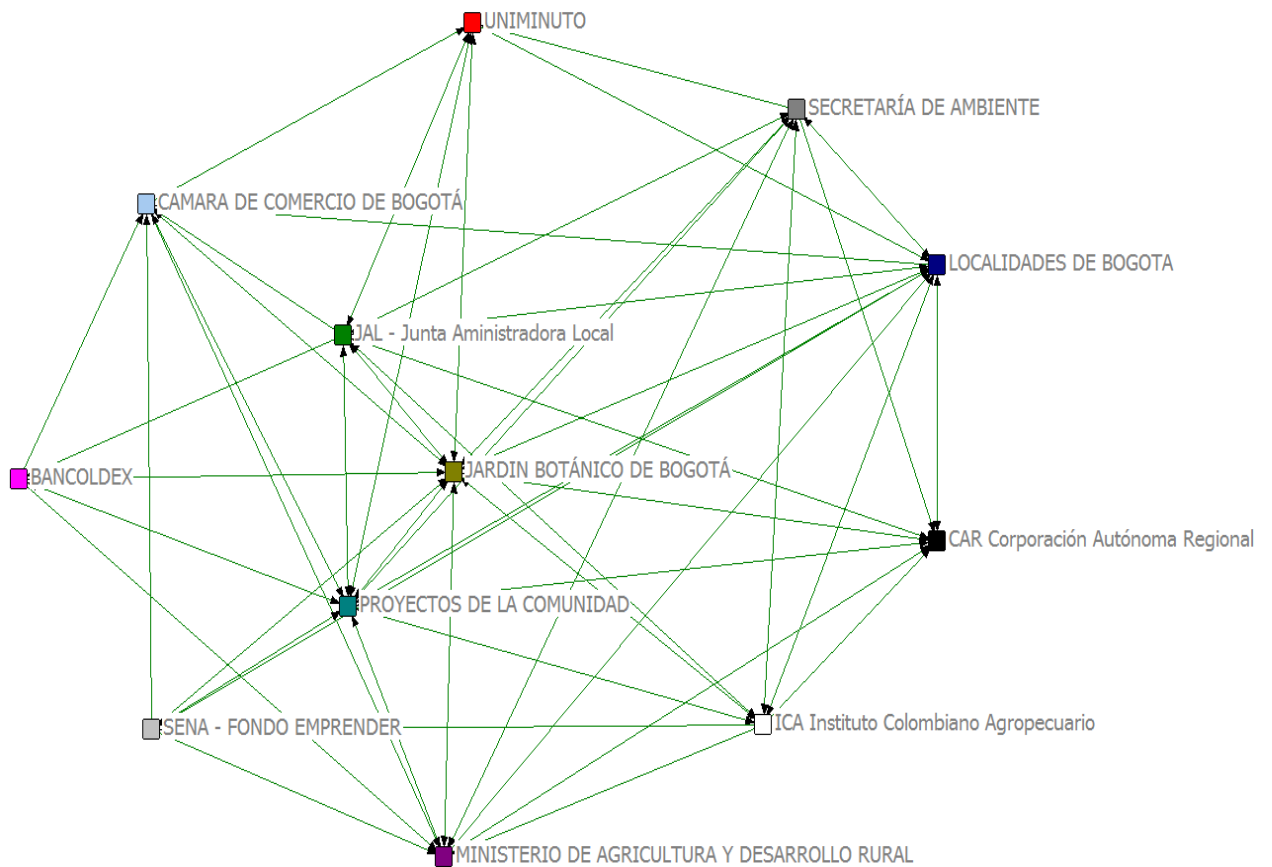
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		UNIMINUTO	JARDIN BOTÁNICO DE BOGOTÁ	CAMARA DE COMERCIO DE	CAR Corporación Autónoma Regional	ICA Instituto Colombiano	SECRETARÍA DE AMBIENTE	SENA - FONDO EMPRENDER	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y	BANCOLDEX	LOCALIDADES DE BOGOTA	JAL - Junta Administradora Local	PROYECTO S DE LA
1	UNIMINUTO	0	1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1	1	1
2	JARDIN BOTÁNICO DE BOGOTÁ	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	CAMARA DE COMERCIO DE	1	1	0	0,00	0,00	0,00	0,00	1	0,00	0,00	0,00	1
4	CAR Corporación Autónoma	0,00	1	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1	1	1
5	ICA Instituto Colombiano	0,00	1	0,00	1	0	1	1	1	0,00	1	1	1
6	SECRETARÍA DE AMBIENTE	1	1	0,00	1	1	0	0,00	1	0,00	1	1	1
7	SENA - FONDO EMPRENDER	0,00	1	1	0,00	0,00	0,00	0	1	0,00	0	0	1
8	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y	0,00	1	0,00	1	0,00	1	0,00	0	0,00	1	0	1
9	BANCOLDEX	0,00	1	1	0,00	0,00	0,00	0,00	1	0	0	0	1
10	LOCALIDADES DE BOGOTA	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1
11	JAL - Junta Administradora Local	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1
12	PROYECTOS DE LA COMUNIDAD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0

*Fuente: Elaboración propia.*

El objetivo de realizar el levantamiento de los datos relacionados en la tabla es realizar el levantamiento de cada una de las entidades que son susceptibles de establecer una alianza y conocer su interrelación para poder contextualizar de manera gráfica la incidencia de cada entidad frente a las demás.

Una vez explorado el entorno y las organizaciones afines con la gestión de programas ambientales y de seguridad alimentaria, se identificaron algunos de los agentes potencialmente generadores de cambio, dentro de los cuales se ubican organizaciones sociales, universitarias, de gobierno y privadas que en la actualidad son susceptibles de constituirse en un amplio portafolio estructurado que pueda promover la gestión del programa de Huertas Urbanas a una escala mayor y que a su vez permita impulsar este tipo de programas de manera masiva dentro de las áreas de Gestión y Responsabilidad Social.

Ilustración 18 Diagrama de Redes y Alianzas a partir de la matriz para la gestión de redes y alianzas en el Jardín Botánico de Bogotá



Fuente: Elaboración propia.

Con la generación del esquema se pretende aportar a la sociedad una ruta de gestión, dentro de la cual, se puedan generar oportunidades para la implementación y desarrollo de programas de agricultura y huertas urbanas que le brinden a las personas interesadas en desarrollar este tipo de proyectos, una línea de gestión mediante la cual, más allá de obtener la información técnica para el montaje de una huerta, pueda lograr los mecanismos de financiación y auto sostenimiento que le brinden estabilidad en el tiempo y a futuro se pueda replicar a otros sectores con iguales o similares necesidades y expectativas, toda vez que una de las principales

debilidades que se tiene en el desarrollo de proyectos asociados a la agricultura urbana es el financiamiento y auto sostenimiento de los mismos y la posibilidad de contar con el respaldo institucional con impactos sociales de mayor calidad.

### 3.2.1. Modelo de Atención Ciudadana (MAC)

*Ilustración 19 MAC*



*Fuente: Elaboración propia.*

## Capítulo 4

### Conclusiones

A partir del proceso de investigación que se desarrolló en el marco del proyecto integrador liderado por la Corporación Universitaria Minuto de Dios, como parte del proceso formativo de la Especialización en Gerencia Social y aplicando los instrumentos analizados de acuerdo a su nivel de pertinencia, para abordar la problemática identificada en el proceso de observación no participante en el evento llamado “ Primer Encuentro de Mercados Campesino” llevado a cabo el pasado 7 de marzo de 2017 en el Jardín Botánico José Celestino Mutis de la ciudad de Bogotá, se pudo evidenciar dificultades y deficiencias en los procesos de atención a la comunidad que desarrollan huertas urbanas en el distrito.

Cabe mencionar que la organización tiene el conocimiento y la capacidad para ampliar la cobertura de atención e implementar otro tipo de procesos que pueden contribuir al progreso del programa de Agricultura Urbana. Esta iniciativa tiene un gran potencial en cuanto al tejido social que se busca implementar desde el distrito. El proceso se encuentra visiblemente centralizando desde el Jardín Botánico, que puede aportar insumos significativos al desarrollo sostenible de la ciudad, como lo expresan sus objetivos estratégicos, para este fin cuentan con personas expertas en sus áreas de conocimiento y esto le da un valor agregado a toda la estructura, sin embargo lo que se busca fortalecer es el proceso interinstitucional por el cual se creó y desarrollo este programa desde su comienzo ya que se necesita una clara identificación de los actores que son referencia para que las personas obtengan un mejor acompañamiento en el proceso dentro del programa de agricultura urbana.

*Ilustración 20 Brotes de diferentes plantas*



*Fuente: Archivo de imágenes propio.*



*Ilustración 21 Diferentes tipos de lechuga*



*Fuente: Archivo de imágenes propio.*

*Ilustración 22 Profesor del Jardín Botánico en el desarrollo de las charlas de A.U*



*Fuente: Archivo de imágenes propio.*

*Ilustración 23 Profesora del Jardín Botánico en el desarrollo de las charlas de A.U*



*Fuente: Archivo de imágenes propio.*

Desde la agricultura urbana se puede aportar numeroso conocimiento que permite el intercambio de experiencias tanto particulares como colectivas ya que como se ha mencionado en este proyecto, esta práctica no es un concepto nuevo y culturalmente se puede evidenciar en muchas familias ya que se configura en todo un estilo de vida, un buen vivir, que no se debería desaprovechar ya que son enseñanzas para varias generaciones en el futuro que pueden llegar a generar ese cambio social que se busca, desde los más pequeños que aprenderán por su curiosidad a los más grandes que pueden compartir su extensa sabiduría de un tema tradicional y cultural que actualmente se está retomando dentro de las ciudades; poder generar cambios de pensamiento en los futuros líderes del Estado podrá ayudar a realizar cambios a largo plazo.



*Ilustración 24 Personas inscritas al curso de A.U*



*Fuente: Archivo de imágenes propio.*

El mercadeo social, es otro instrumento que puede llegar a ser un gran aporte al programa ya que se puede ampliar los servicios y procesos que actualmente tiene el Jardín Botánico de Bogotá, este instrumento apunta a crear en las personas una marca personal del modelo para que se apropien de él, la propuesta de valor está encaminada a los profesionales que voluntariamente puedan enriquecer el programa desde diferentes áreas de conocimiento, implementar el mercadeo a escala humana en las institución para generar confianza en las personas e innovar desde tareas y actividades nuevas que solucionen una necesidad común, y poder encaminar el proceso hacia los objetivos estratégicos que tiene la organización, como foco principal para las personas que buscan ser parte del programa AU.

Con el fin de generar también intercambios no solo de productos sino de información, que se puede obtener en los diferentes encuentros de mercados campesinos y demás espacios que el distrito e instituciones privadas han destinado para este fin, poder unir a las personas y crear otros espacios que les puedan ayudar a difundir sus iniciativas, enriquecer trabajos de campo para investigaciones, aportar a otros proyectos desde los programas curriculares de las diferentes universidades de la ciudad, que pueden llegar a ser un soporte por el cual elevar nuevas ideas innovadoras. Esto generara redes y alianzas que es el último instrumento considerado para este proyecto y mediante el cual se puede generar mucho valor agregado por parte de diferentes organizaciones tanto públicas como privadas que aportaran sus conocimientos y áreas de desarrollo a los procesos y permitirán tener grandes avances en muchos proyectos de transformación social desde el Jardín Botánico de Bogotá.

Las personas que asisten al programa de agricultura urbana han manifestado su gusto por el proceso que se tiene en cuanto al desarrollo técnico que se suministra, sin embargo su malestar está enfocado a la falta de acompañamiento, esto se puede ir solucionando a media que se pueda ir desarrollando e implementando el modelo de atención ciudadana (MAC), ya que es de esta forma que las personas pueden realizar cambios a mayor escala, entendiendo la ruta de atención ciudadana, el clúster de entidades públicas y privadas involucradas y aprovechando el portafolio de especialistas, es el proceso y el modelo a seguir para poder desarrollar programas más influyentes.

*Ilustración 25 Zonas de cultivo en el Jardín Botánico de Bogotá*



*Fuente: Archivo de imágenes propio.*



## Recomendaciones

Se debe proponer mayor recurso humano para poder atender las necesidades de la creciente demanda que tiene el programa en las localidades, ya que muchas veces es complicado realizar el acompañamiento eficiente por parte del técnico del jardín botánico, teniendo en cuenta que se tiene a cargo varias localidades de gran extensión territorial.

*Ilustración 26 Ciudadanía asistiendo al curso de A.U*



*Fuente: Archivo de imágenes propio.*

Es necesario gestionar un apoyo a los líderes sociales que desarrollan proyectos a mayor escala ya que estos ayudaran a abrir puertas en las organizaciones público y privadas para los procesos y las personas que estén siguiendo los pasos de cambio que el mundo está teniendo con el medio ambiente para ser sostenible.

El Jardín Botánico de Bogotá debe continuar gestionando alianzas con las diferentes organizaciones institucionales que actualmente existen en el país, mediante un marco normativo y legal que los permitir proyectarse como un centro de investigación y divulgación ambiental para apoyar los cambios que se requieren en el país y el mundo.

## **Aportes**

Como estudiantes de la Especialización en Gerencia Social de la Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO), se buscó dejar un modelo aplicable de atención ciudadana (MAC) para poder mitigar el proceso que se presenta en los eventos convocados por el Jardín Botánico de Bogotá, ya que se evidencia que el programa está ganando seguidores que buscan realizar desde un procesos personal un tejido social, partiendo desde sus hogares, hacia las comunidades, localidades y las ciudades del país, poder ayudar a contribuir con un proceso explicativo para todos esos líderes que se están formando en el interior del programa y que se espera sean los replicadores más delante de diversos proyectos que explora mediante el voz a voz tener éxito en zonas de mayor debilidad para que sean parte de este cambio socio ambiental que se está dando en Bogotá.

Se está contribuyendo también a fortalecer las alianzas con las universidades y las organizaciones nacionales que buscan desarrollar investigaciones, con este fin también es muy importante el proceso que se dejara como evidencia tanto en el Jardín Botánico como en la universidad, porque se quiere unir procesos que puedan contribuir a un enriquecimiento social desde los diferentes lugares de acción que puede tener un proceso tan globalizado como lo es el objetivo de desarrollo sostenible Cero Hambre de la ONU.

En el componente practico se desarrolló el proceso de acompañamiento a la líder de una hurta comunitaria de bosa, donde como se evidencia en las fotografías el programa tiene gran futuro en zonas de gran complejidad para la ciudad por eso se espera que el Jardín Botánico pueda continuar con esta gran labor.

*Ilustración 27 Líder Social - Huerta Bosa*



*Fuente: Archivo de imágenes propio.*



Ilustración 28 Huerta Familia Acosta



Fuente: Archivo de imágenes propio.

Ilustración 29 Huerta Familia Gómez



Fuente: Archivo de imágenes propio

## Bibliografía

- Albornoz, M. (2013). Innovación, equidad y desarrollo latinoamericano. *ISEGORÍA*(48), 111 - 126.
- Almárcegui, L. (2006). Demoliciones, huertas urbanas, descampados. *Arquitectura del siglo XXI: más allá de Kioto*, 38 -39. Obtenido de <http://habitat.aq.upm.es/boletin/n38/alalm.html>
- Alonso Ubieta, S., Dierckxsens Uitdewilligen, M., Gonzalo Garrido, M., López Fernández, K., Sariego Kluge, L., Sariego Mac-Ginty, J., . . . Van Lidth de Jeude, M. (2009). *Alianzas para el desarrollo: Motor de la responsabilidad social*. San José: Aliarse.
- Ávila. (2003). La agricultura en las ciudades y su periferia: un enfoque desde la Geografía. *Investigaciones Geográficas*, (53), 98 - 121.
- Barriga Valencia, L. M., & Leal Celis, D. C. (2011). Agricultura Urbana en Bogotá - Una evaluación externa participativa. Universidad del Rosario.
- Cantor Marín, K. M. (2009). *Agricultura urbana sostenibilidad y medios de vida experiencias en Ciudad Bolívar, Altos de Cazucá y Ciudadela Sucre*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Chacobo, D. (1990). *LOS ORÍGENES DE LA CIVILIZACIÓN Desde los primeros agricultores hasta la sociedad urbana en el Próximo Oriente*. Barcelona: Crítica.
- Chambon, J. L. (2009).
- Chambon, J., L, David, A., & Devevey, J. M. (1982). Les Innovations Sociales. *Presses Universitaires de France*.
- Coraggio, J. L. (2011). *ECONOMÍA SOCIAL El trabajo antes que el capital*. Quito, Ecuador:

Abya-Yala.

Dagnino, R. P. (1996). Innovación y desarrollo social: un desafío latinoamericano. *Revista Eletrônica de Administração*(6), 7.

De Aquino, A. M., & De Assis, R. L. (2007). Agricultura orgánica em áreas urbanas e periurbanas com base na agroecologia. *Ambiente & Sociedade*, 10(1), 137 - 150.

Echevarría, J. (2008). El manual de Oslo y la innovación social. *Arbor*, 184(732), 609-618.

FAO. (2015). *Organizacion de las naciones unidas para la alimentaion y la agricultura*.

Obtenido de <http://www.fao.org/urban-agriculture/es/>

FAO. (2016). <http://www.fao.org>.

FAO Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (1999). *LA*

*AGRICULTURA URBANA Y PERIURBANA*. Roma. Obtenido de

[http://www.fao.org/unfao/bodies/COAG/COAG15/X0076S.htm#P106\\_6916](http://www.fao.org/unfao/bodies/COAG/COAG15/X0076S.htm#P106_6916)

FAO. (S. F.). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentacion y la Agricultura*.

Obtenido de <http://www.fao.org/urban-agriculture/es/>

Hernández, L. (2006). La agricultura urbana y caracterización de sus sistemas productivos y

sociales, como vía para la seguridad alimentaria en nuestras ciudades. *Cultivos*

*Tropicales*, 27(2), 13- 25.

Madaleno, I. M., & Armijo, G. (2004). Agricultura urbana en metrópolis iberoamericanas:

estudio de casos en Santiago de Chile y Lisboa, Portugal. *Investigaciones geográficas*,

54, 36 - 54.

Max-Neef, M. A. (1986). *Desarrollo a escala humana*. Santiago: Biblioteca CF+S.



- Morales Gutiérrez, A. C. (2008). Innovación social: una realidad emergente en los procesos de desarrollo. *Revista de Fomento Social* , 411 - 444.
- Moran, N. (2010). Agricultura urbana: un aporte a la rehabilitación integral. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, 99 - 111.
- OECD. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. European Communities .
- ONU. (08 de 04 de 2014). *Organización Naciones Unidas en Colombia*. Obtenido de <http://nacionesunidas.org.co/blog/2014/04/08/cultivando-ciudades-mas-verdes-en-america-latina-y-el-caribe>
- Orzi, R. (2012). *Moneda social y mercados solidarios II. La moneda social como lazo social*. Buenos Aires, Argentina: CICCUS.
- Portafolio. (30 de Septiembre de 2016). *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/apoyo-empresarios-colombianos-500697>
- Primavera, H. (2004). *Moneda Social. LA OTRA ECONOMÍA*, 307.
- Quero, J. G. (2016). *Vivir sin empleo: trueque, bancos de tiempo, monedas sociales y otras alternativas*. . España: Los libros del lince.
- Reboratti, C. (2010). Un mar de soja: la nueva agricultura en Argentina y sus consecuencias. *Revista de geografía Norte Grande*(45), 63 - 76.
- Salamanca Córdoba, N. L. (2017). *Balance Del Programa De Agricultura Urbana Liderado Por El Jardín Botánico De Bogotá José Celestino Mutis*. UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS, Bogotá, Colombia.

Schejtman, A. (Septiembre de 2008). *Alcances sobre la agricultura familiar en América Latina*.  
San Salvador: Programa Dinámicas Territoriales Rurales.

Serrano, A. O. (2013). *Conceptos y Paradigmas de la Gerencia Social* .

Velázquez, B. R. (2003). La vieja agricultura y la nueva ruralidad: enfoques y categorías desde el urbanismo y la sociología. *Sociológica*, 18(51), 49 - 71.

Zaar, M.-H. (10 de Enero de 2011). AGRICULTURA URBANA: ALGUNAS REFLEXIONES  
SOBRE SU ORIGEN E IMPORTANCIA ACTUAL. *Bibliografía de Geografía y  
Ciencias Sociales de la Universidad de Barcelona*. Obtenido de  
<http://www.ub.edu/geocrit/b3w-944.htm>

## Anexos

### Anexo 1 Negocios verdes y sostenibles en Colombia

## NEGOCIOS VERDES EN BOGOTÁ-REGIÓN:

### Avances en materia de Negocios Verdes y su potencial en Bogotá-Región

Fecha:	Domingo, 12 de marzo de 2017
Lugar:	Auditorio del Jardín Botánico de Bogotá (Avenida Calle 63 No. 68-95)
Hora:	10:00 am
10:00	Llegada del público y organización del panel
10:10	Palabras introductorias y presentación de los panelistas
10:15	<b>"Mercados al Jardín: piloto de la primera Plaza de Negocios Verdes de Colombia"</b> Edgar Jiménez Profesional Subdirección Educativa y Cultural Jardín Botánico de Bogotá
10:25	<b>"Los Negocios Verdes y Sostenibles en Colombia"</b> Mauricio Mira Pontón Jefe de la Oficina de Negocios Verdes Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible
10:40	<b>"Avance Plan de Acción de Negocios Verdes CAR 2016"</b> Martha Mercedes Carrillo Silva Directora de Cultura Ambiental y Servicio al Ciudadano Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca
10:55	<b>"Programa Distrital de Negocios Verdes de Bogotá"</b> Ana Milena Vélez Profesional Secretaría Distrital de Ambiente de Bogotá
11:10	<b>"Prácticas Empresariales para el fortalecimiento de los Negocios Verdes"</b> Diana Aguilar Coordinadora Regional CAEM Corporación Ambiental Empresarial / Cámara de Comercio de Bogotá
11:25	Conversatorio entre los panelistas y atención de algunas preguntas del público
11:55	Conclusiones y cierre a cargo del Moderador

Moderador: Boris Navarro



Fuente: Recuperada JBB. 2017.

## Anexo 2 Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 3 Diagnostico Estratégico

### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Perspectivas/ DOFA	Diagnóstico Interno											
	Fortalezas			Impacto			Debilidades			Impacto		
	N°	Fortalezas P. Beneficiarios	Alto	Medio	Bajo	N°	Debilidades P. Berneficiarios	Alto	Medio	Bajo		
Perspectiva de Beneficiarios o Usuarios	a.	Alimentación sana y saludable	X			a.	Se debe realizar integración comunitaria		X			
	b.	Volver a nuestros orígenes y conocer como se cultivan los alimentos	X			b.	Disminución del presupuesto para compra de alimentos		X			
	c.	Innovar en como se relacionan las personas en cada localidad		X		c.	Poca efectividad en los resultados ante las localidades.	X				
	d.	Incluir tanto a niños como adultos mayores en estos procesos para que aprendan de ambas partes		X		d.	Que consideren malo el procesos por falta de acompañamiento	X				
	e.	Crear conciencia del daño que le hacemos a la ciudad.			X	e.	No contar con un lugar amplio para que toda la comunidad desarrolle el proceso.	X				
	f.	Trabajar de nuevo el trueque o intercambio para evitar tanto desperdicio alimentario	X			f.	Poco acompañamiento de las comunidades de huertas urbanas.	X				
	g.	Poder desarrollar por parte de la personas sistemas de conservación de los alimentos	X			g.	Poca atención en las necesidades de los usuarios.	X				
	h.	Poder consumir alimentos mas frescos	X			h.	Falta de continuidad en los proyectos que se inicien.	X				
Perspectiva Financiera o de benefactores	N°	Fortalezas P. Financiera	Alto	Medio	Bajo	N°	Debilidades P. Financiera	Alto	Medio	Bajo		
	a.	Cobertura de los costos de los daños ocasionados por la Ola Invernal.	x			a.	Demoras en la reparación de infraestructura afectada por lluvias.		x			
	b.	Proceso de investigación por el cual se recibe inversión.	x			b.	Demoras en el proyecto de modernización del tropicario.		x			
	c.	Implementación de paneles solares que reducen consumo de energía en las instalaciones del jardín.		x		c.	Aumento de la cuenta de deudores por entrega de anticipos de contratos no ejecutados.	x				
	d.	Ahorro de costos por utilización de residuos vegetales.		x		d.	No contar con un sistema de aporte social.		x			
	e.	Sistemas de riego que permiten un mejor aprovechamiento del recurso hídrico		x		e.	Debil proceso de Donativos.		x			
	f.	Disminución de las cuentas por pagar a diciembre 1/2016, en comparación con el mismo periodo de la vigencia 2015.		x		f.	Aumento del costo de mantenimiento de jardines y estructura administrativa.		x			
	g.	Aumento en la venta de servicios en comparación de la vigencia 2015.		x		g.	Adquisición de bienes que no están relacionados con la prestación del servicio del jardín. (Transporte de carga y tracción)			x		
h.	Ejecución del 100% de los recursos asignados para la vigencia 2016.		x		h.	Disminución en la inversión de recursos para la adquisición de equipo científico.		x				

Perspectiva de Procesos Internos	N°	Fortalezas P. Procesos	Alto	Medio	Bajo	N°	Debilidades P. Procesos	Alto	Medio	Bajo
	a.	Contar con excelentes profesionales en el tema	X			a.	No realizar la difucion de los programas y proyectos que se ofrecen	X		
	b.	Tener un plan estructurado para que la gente inicie sus procesos	X			b.	No contar con la suficiente gente capacitada para prestar el servicio por recortes de presupuesto		X	
	c.	Tener instalaciones fisicas mas que adecuadas para realizar el procesos	X			c.	La informacion del proyecto agricultura urbana no es muy visible para la ciudadanía	X		
	d.	Ser un servicio gratuito para toda la poblacion		X		d.	Realizar el taller de acercamiento a la agricultura urbana solo el ultimo fin de semana de cada mes para los principiantes, y apartar el cupo el primer dia del mes.	X		
	e.	Tener colaboradores en las diferentes localidades para la realizacion de proyectos.		X		e.	Desarrollar los talleres de agricultura urbana de lunes a viernes a medio dia, esto resuce la participacion de la ciudadanía.	X		
	f.	Construccion de comunidad y culutura ciudadana		X		f.	Realizar la logistica y el desplazamiento a las diferentes localidades para desarrollar el taller de argicultura urbana.		X	
	g.	Desarrollar investigaciones en pro de la flora de la ciudad	X			g.	No contar con un parqueadero para poder recibir buses o carros mas grandes que trasporten grupos de interes.			X
	h.	Realizar capacitaciones para las pesonas interesadas en contribuir a la flora de la cuidad.	X			h.	Recibir grupos muy grandes de asistentes al jardin botanico y que no todos puedan interactuar con los procesos fisicos.	X		
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	N°	Fortalezas P. Crec y Apr	Alto	Medio	Bajo	N°	Debilidades P. Crec y Apr	Alto	Medio	Bajo
	a.	Se cuenta con la experiencia del Jardin Botánico de Bogotá	X			a.	Bajo nivel de información sobre las huertas urbanas		X	
	b.	La información documentada es de alta calidad por la rigurosidad y los controles	X			b.	No se cuenta con un estudio detallado de la inversión de recursos		X	
	c.	Cada ciclo desarrollado construye experiencia para continuar el proyecto		X		c.	Para efectos de comercialización de productos, la información de proyecciones es limitada		X	
	d.	Por tratarse de un proyecto innovador genera amplias expectativas			X	d.	No se conoce el comportamiento de los costo de los insumos de producción por los volúmenes			X
	e.	Se debe ampliar el conosimiento de que el perimetro urbano es funcional por estar ubicado en la sabana			X	e.	No se cuenta con información detallada para la consecución del área de implementación de la huerta	X		
	f.	No se requiere de estudios superiores para desarrollar la actividad			X	f.	Se requiere recoger documentación de la actividad en otras regiones	X		
	g.	La información recogida sirve para apoyar nuevos proyectos emprendedores	X			g.	Cuando la huerta es pequeña, no se puen proyectar volúmenes para comercialización		X	
	h.	No se conocen las principales afectaciones de las huertas urbanas	X			h.	Se deben levantar las bitacoras de producción			X

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

Perspectivas/ DOFA	Diagnóstico Externo											
	Oportunidades			Impacto			Amenazas			Impacto		
	N°	Oportunidades P. Beneficiarios	Alto	Medio	Bajo	N°	Amenazas P. Beneficiarios	Alto	Medio	Bajo		
Perspectiva de Beneficiarios o Usuarios	a.	Aprovechamiento de tiempo libre		X		a.	No se alcanzo las expectativas			X		
	b.	Mejora de condicines alimentarias	X			b.	Las personas en las diferentes localidades no se unen	X				
	c.	Posibilidad de percibir ingresos por venta de productos		X		c.	Tener centralizado el proceso en bogota.	X				
	d.	Generación de oportunity de trabajo		X		d.	Las personas no tienen interes en los procesos.	X				
	e.	Aprovechar la curiosidad de las personas		X		e.	Perdida de credibilidad	X				
	f.	Organizaciones que quieren trabajar en estos proyectos		X		f.	Dificultad en el acceso a los programas.	X				
	g.	Que se desarrolles capacitaciones en mas usuarios por parte de los lideres de comunidad			X	g.	No se puede tener medicion del impacto.	X				
	h.	Poder vender alimentos mas frescos a lugares de comida.		X		h.	La temporada de lluvia afecta los cultivos en las huertas urbanas.					
Perspectiva Financiera o de benefactores	a.	Recursos del distrito para promoción de flora y fauna bogotana.	X			a.	Cambio en los programas del distrito para la protección de flora y fauna en el territorio del distrito capital.	x				
	b.	Aportes financieros de proveedores extranjeros.		X		b.	Lineamientos desde el concejo de bogota que recortan presupuesto para los programas ofrecidos por el jardin.	x				
	c.	Recursos por programas de innovación mediambiental a nivel lationamerica.			X	c.	Reducción de presupuesto para investigación del año 2017.		x			
	d.	Recursos por premios en los cuales el Jardín se inscribe por exposición de flores y/u otras especies de flora.			X	d.	Sobre costos en el proyecto de modernización y transformación del jardín.		x			
	e.	Recursos de entidades privadas para la promoción de programas en cabeza del jardín botánico.		X		e.	Sobre costos en la adquisición de herramientas tecnologicas para el laboratorio científico del Jardín por cambios en el valor del dolar.		x			
	f.	Mayor interes de gobiernos internacionales en procesos de promoción de cultura medioambiental.		x		f.	Cierre de los programas de internalización con la que el jardín botánico obtenia recursos.	x				
	g.	Políticas de conservación de flora y fauna silvestre vigentes.	x			g.	Delimitación y cambio de políticas de uso ambiental para terrenos en el perimetro urbano de la ciudad.	x				
	h.	Acuerdos internacionales que apropian la cultura ambiental en países en subdesarrollo.	x			h.	Cambio en la postura de administración de suelo y apropiación de los mismos por la CAR.			x		

Perspectiva de Procesos Internos	N°	Oportunidades P. Procesos	Alto	Medio	Bajo	N°	Amenazas P. Procesos	Alto	Medio	Bajo
	a.	Conciencia de los productos que consumimos.	X			a.	El cambio de alcalde, y sus nuevos procesos.	X		
	b.	El interes de la ciudadanía en mejora la flora de la ciudad.	X			b.	Cambios de los lineamientos de la entidad por parte de la alcaldia	X		
	c.	Ser una institucion reconocida por todos sus proyectos.	X			c.	No tener la suficiente cantidad de asistentes en los talleres		X	
	d.	Integrar investigaciones innovadores de agricultura urbana de otros lugares del mundo a nuestros entornos.	X			d.	El desarrollo de las capacitaciones no satisface a los ciudadanos.			X
	e.	El aprovechamiento del espacio tanto publico como privado para la construccion de una ciudad mas verde.	X			e.	El proceso economico de agricultura urbana sea mas costoso para algunas personas.	X		
	f.	Desarrollar programas que fomente el cuidado de los humedales que aun existen en la ciudad, vinculandoce a las localidades que los resguardan.	X			f.	Que la motivacion de las personas no sea lo que espera el proyecto y desistan de las capacitaciones		X	
	g.	Desarrollar proyectos economicos basandonos en el conocimiento adquirido desde esta entidad.	X			g.	Que se encuentre resistencia al cambio en algunas localidades o personas de la comunidades a impactar.	X		
	h.	Incular proyectos e investigaciones de eficiencia energetica desde la naturaleza	X			h.	No tener los suficientes recursos economicos por parte de la alcaldia para desarrollar los programas y proyectos.		X	
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	N°	Oportunidades P. Crec y Apr	Alto	Medio	Bajo	N°	Amenazas P. Crec y Apr	Alto	Medio	Bajo
	a.	Desarrollo de nuevas practicas auto sostenibles		X		a.	Falta de conocimiento para el manejo de condiciones ambientales desfavorables			X
	b.	Aprovechamiento de áreas abiertas que se encuentran en abandono o en des uso	X			b.	Plan de acción en los casos de bajos volumens de producción		X	
	c.	Inclusion de ONG's que disponen de recursos para invertir en proyectos sociales	X			c.	Identificación de la fertilidad del terreno dispuesto	X		
	d.	Documentación grafica del cambio del entorno medio ambiental en las áreas recuperadas			X	d.	Desconocimiento del manejo de las afectaciones en las huertas por aparición de plagas	X		
	e.	Inclusión ocupacional y/o laboral de personas cesantes		X		e.	Se debe investigar si existe alguna regulación en materia urbana para el tipo de actividad		X	
	f.	Generación de recursos economicos			X	f.	Falta de personal capacitado disponible para la gestión de producción	X		
	g.	Integración social de redes articuladas comunitarias		X		g.	El segmento de personas con experiencia es reducido		X	
	h.	Aplicación de recursos a proyectos de emprendimiento		X		h.	Se debe investigar sobre la existencia de programas de capacitación en el.SENA para huertas urbanas			X

Fuente: Elaboración propia.



## Anexo 4 Diseño de Estrategias

### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Diseño de Estrategias

<p><b>Perspectiva de beneficiarios o usuarios</b></p>	<p><b>Oportunidades P. Beneficiarios</b></p> <p>a. Aprovechamiento de tiempo libre</p> <p>b. Mejora de condiciones alimentarias</p> <p>c. Posibilidad de percibir ingresos por venta de productos</p>	<p><b>Amenazas P. Beneficiarios</b></p> <p>a. No se alcanzo las expectativas</p> <p>b. Las personas en las diferentes localidades no se unen</p> <p>c. Tener centralizado el proceso en bogota.</p>
<p><b>Fortalezas P. Beneficiarios</b></p> <p>a. Alimentación sana y saludable</p> <p>b. Volver a nuestros orígenes y conocer como se cultivan los alimentos</p> <p>c. Innovar en como se relacionan las personas en cada localidad</p>	<p><b>ESTRATEGIAS F-O</b></p> <p>1 Fortalecer los conocimientos de agricultura en las personas.</p> <p>2 Aprovechar el tiempo para ayudar a las personas en su alimentación sana</p>	<p><b>ESTRATEGIAS F-A</b></p> <p>1 Realizar campañas que muestren los beneficios del proyecto tanto en procesos individuales como en colectivo</p> <p>2 Fortalecer las redes de apoyo del jardín botánico y desarrollar programas auto sostenible.</p>
<p><b>Debilidades P. Beneficiarios</b></p> <p>a. Se debe realizar integración comunitaria</p> <p>b. Disminución del presupuesto para compra de alimentos</p> <p>c. Poca efectividad en los resultados ante las localidades.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS D-O</b></p> <p>1 Crear jornadas de intercambio y venta de productos lo que generaría ingresos a los programas</p> <p>2 Fortalecer las políticas publicas de estos procesos para que el acompañamiento por parte del jardín botánico sea mas eficiente.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS D-A</b></p> <p>1 Desarrollar un estudio en las localidades desde el jardín botánico para poder observar cuales son las mayores falencias del proceso y poder trabajar sobre las mismas</p> <p>2 Contar constantemente con las observaciones y sugerencias de las personas, en cada proceso que se quiera desarrollar.</p>
<p><b>Perspectiva de Financiera o de Benefectores</b></p>	<p><b>Oportunidades P. Financiera</b></p> <p>a. Recursos del distrito para promoción de flora y fauna bogotana.</p> <p>b. Aportes financieros de proveedores extranjeros.</p> <p>c. Recursos por programas de innovación mediambiental a nivel latinoamericana.</p>	<p><b>Amenazas P. Financiera</b></p> <p>a. Cambio en los programas del distrito para la protección de flora y fauna en el territorio del distrito capital.</p> <p>b. Lineamientos desde el concejo de bogota que recortan presupuesto para los programas ofrecidos por el jardín.</p> <p>c. Reducción de presupuesto para investigación del año 2017.</p>
<p><b>Fortalezas P. Financiera</b></p> <p>a. Cobertura de los costos de los daños ocasionados por la Ola Invernal.</p> <p>b. Proceso de investigación por el cual se recibe inversión.</p> <p>c. Implementación de paneles solares que reducen consumo de energia en las instalaciones del jardón.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS F-O</b></p> <p>1 Desarrollar los programas desde proyectos de innovación ambiental que ayuden a reducir costos y aumente los beneficios.</p> <p>2 Fortalecer alianzas con otros países que beneficien los programas desde lo financiero y la experiencia donde se tenga éxito.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS F-A</b></p> <p>1 Poder realizar ajustes en los apoyos financiero, si se debe reducir de un rubro que se busque el recurso de otro lado.</p> <p>2 Crear medidas eficientes que ayuden con los cambios de programas sin que se vean afectados los beneficiarios en estos procesos.</p>
<p><b>Debilidades P. Financiera</b></p> <p>a. Demoras en la reparación de infraestructura afectada por lluvias.</p> <p>b. Demoras en el proyecto de modernización del tropicario.</p> <p>c. Sistemas de riego que permiten un mejor aprovechamiento del recurso hidrico</p>	<p><b>ESTRATEGIAS D-O</b></p> <p>1 Desarrollar los procesos de infraestructura, modernización y aprovechamiento del recurso hídrico en las temporadas secas.</p> <p>2 Contar con los recursos que se inviertan en los programas que tengan mayor impacto en la comunidad.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS D-A</b></p> <p>1 Desarrollar planes a largo plazo de los programas que evidencie un impacto en gran parte de la población.</p> <p>2 Contar con evaluaciones anuales de los programas y proyectos para saber si deben continuar o no, buscar alternativas para la población de dichos programas.</p>

Fuente: Elaboración propia.

<p><b>Perspectiva de procesos internos</b></p>	<p><b>Oportunidades P. Procesos</b></p> <p>a. Conciencia de los productos que consumimos.  b. El interes de la ciudadanía en mejora la flora de la ciudad.  c. Ser una institucion reconocida por todos sus proyectos.</p>	<p><b>Amenazas P. Procesos</b></p> <p>a. El cambio de alcande, y sus nuevos procesos.  b. Cambios de los lineamientos de la entidad por parte de la alcaldia  c. No tener la suficiente cantidad de asistentes en los talleres</p>
<p><b>Fortalezas P. Procesos</b></p> <p>a. Contar con excelentes profesionales en el tema  b. Tener un plan estructurado para que la gente inicie sus procesos  c. Tener instalaciones fisicas mas que adecuadas para realizar el procesos</p>	<p><b>ESTRATEGIAS F-O</b></p> <p>1 Desarrollar programas desde los intereses de la ciudadanía, contando con el apoyo técnico y profesional del jardín botánico.</p> <p>2 Tener instalaciones adecuadas para estos procesos de desarrollo y poder generar replicas en otras partes.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS F-A</b></p> <p>1 Desarrollar proyectos y programas que tengan constante evaluación para ver sus progresos y evitar que sean recortados por alcaldes que cambian.</p> <p>2 Tener instalaciones adecuadas para desarrollar los programas, contar con recursos alternos al distrito para garantizar continuidad.</p>
<p><b>Debilidades P. Procesos</b></p> <p>a. No realizar la difucion de los programas y proyectos que se ofrecen  b. No contar con la suficiente gente capacitada para prestar el servicio por recortes de presupuesto  c. La informacion del proyecto agricultura urbana no es muy visible para la ciudadanía</p>	<p><b>ESTRATEGIAS D-O</b></p> <p>1 Desarrollar compañías desde la publicidad en diferentes medios sobre los beneficios de los programas</p> <p>2 Contar con los lideres sociales que ya existen para iniciar y replicar los programas de agricultura urbana en la ciudad.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS D-A</b></p> <p>1 Realizar programas de capacitación mas seguidos, facilitar el acceso a los programas desde plataformas en internet.</p> <p>2 Contar con la comunidad para que este en constante capacitación de otros temas y que se reglamenten desde la alcaldía.</p>
<p><b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b></p>	<p><b>Oportunidades P. Crec y Apr</b></p> <p>a. Desarrollo de nuevas practicas auto sostenibles  b. Aprovechamiento de áreas abiertas que se encuentran en abandono o en des uso  c. Inclusion de ONG's que disponen de recursos para invertir en proyectos sociales</p>	<p><b>Amenazas P. Crec y Apr</b></p> <p>a. Falta de conocimiento para el manejo de condiciones ambientales desfavorables  b. Plan de acción en los casos de bajos volumens de producción  c. Identificación de la fertilidad del terreno dispuesto</p>
<p><b>Fortalezas P. Crec y Apr</b></p> <p>a. Se cuenta con la experiencia del Jardín Botánico de Bogotá  b. La información documentada es de alta calidad por la rigurosidad y los controles  c. Cada ciclo desarrollado construye experiencia para continuar el proyecto</p>	<p><b>ESTRATEGIAS F-O</b></p> <p>1 Contando con el desarrollo de programas sociales desde ONG y otras entidades se puede utilizar la experiencia del jardín botánico en las comunidades y con los diferentes lideres sociales.</p> <p>2 Desarrollar proyectos en áreas en abandono con la alta calidad del jardín botánico, su rigurosidad y control de los mismos para hacerlos productivos.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS F-A</b></p> <p>1 Desarrollar programas que cuenten con lideres replicadores de los conocimientos en el manejo de medio ambiente y ayudar a que sea sostenible.</p> <p>2 Ayudar con planes de acción en casos donde se evidencia bajos volúmenes de producción desde el ciclo de desarrollo de los diferentes proyectos existentes.</p>
<p><b>Debilidades P. Crec y Apr</b></p> <p>a. Bajo nivel de información sobre las huertas urbanas  b. No se cuenta con un estudio detallado de la inversión de recursos  c. Para efectos de comercialización de productos, la información de proyecciones es limitada</p>	<p><b>ESTRATEGIAS D-O</b></p> <p>1 Desarrollar canales de difusión con respecto a las huertas urbanas, para apoyar procesos sostenibles.</p> <p>2 Tener un plan claro de inversión y utilización de los recursos que se solicitan para estos programas.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS D-A</b></p> <p>1 Desarrollar redes de colaboración desde las diferentes comunidades para no dejar perder los proyectos.</p> <p>2 Estar en constante acompañamiento en los diferentes procesos que se desarrollen desde el jardín botánico con las comunidades.</p>

Fuente: Elaboración propia.